

M

MESTRADO

ASSESSORIA EM COMUNICAÇÃO DIGITAL

O papel da comunicação de crise nas redes sociais durante a pandemia da COVID-19.

Estudo de caso: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)

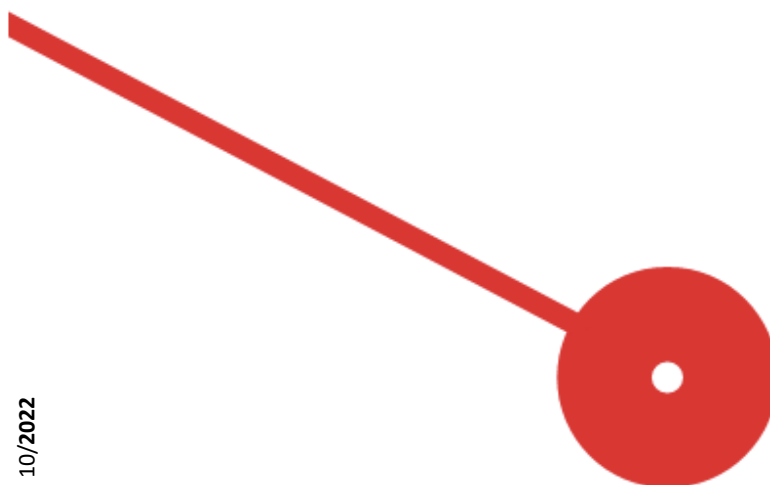
Katherine Irene de Oliveira Peña

10/2022

*Versão final (contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)*

Katherine Irene de Oliveira Peña. O papel da comunicação de crise nas redes sociais durante a pandemia da COVID-19. Estudo de caso: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)

10/2022



# M

## MESTRADO

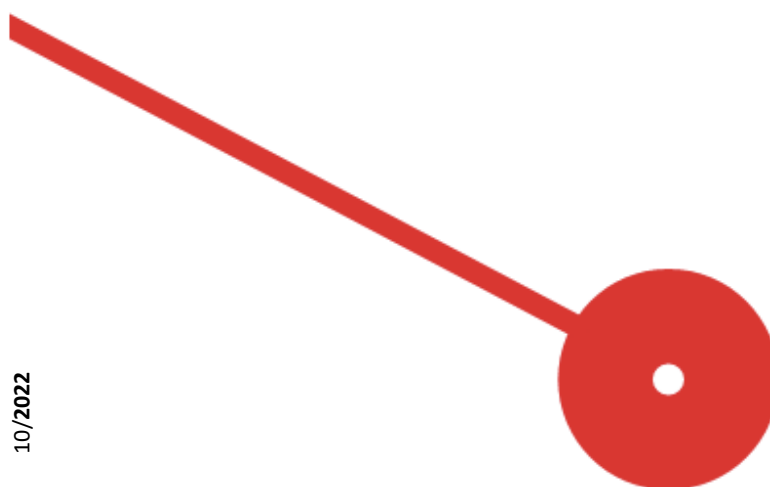
ASSESSORIA EM COMUNICAÇÃO DIGITAL

**O papel da comunicação de crise nas redes sociais durante a pandemia da COVID-19.**

**Estudo de caso: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)**

Katherine Irene de Oliveira Peña

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria em Comunicação digital, sob orientação da Professora Susana Pinto.



## **AGRADECIMENTOS**

O percurso para chegar à meta final deste projeto académico foi marcado por inúmeros desafios. No entanto, cada um deles foi ultrapassado com dedicação e afinco.

Agradeço à minha orientadora, Professora Susana Pinto, por toda a disponibilidade, pelos seus conselhos e aprendizagens e, sobretudo, pela calma transmitida nos momentos de maior constrição.

Ao Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do ISCAP, pelos testemunhos e contributos vitais para o desenvolvimento da presente investigação.

A toda a equipa docente do ISCAP, pelos ensinamentos úteis transmitidos ao longo do Mestrado em Assessoria em Comunicação Digital.

Aos colegas de mestrado, companheiros neste percurso, pelos bons momentos passados e pelo apoio prestado.

À minha família e amigos por acreditarem neste projeto.

Um agradecimento especial aos meus pais e irmão, pelo apoio e amor incondicional. Sem vocês não podia ter concluído com sucesso este árduo caminho.

## RESUMO

Uma crise pode emergir no seio de uma instituição ou partir de um contexto externo, afetando as suas práticas e o seu posicionamento junto dos públicos internos e externos. A partir de 31 de dezembro de 2019, a pandemia da COVID-19 foi oficialmente confirmada como uma crise de saúde pública causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, após a divulgação de casos sucessivos de pneumonia viral na cidade de Wuhan, China.

Considerando que as instituições de ensino superior (IES) não estão livres de serem afetadas por uma crise, e tendo a consciência de que estes tipos de ocorrências são suscetíveis de acontecer, a pandemia foi ainda mais complexa de gerir do ponto de vista da comunicação, não só pelo seu caráter inesperado como pelo distanciamento social que teve que ser adotado, obrigando as IES a assumirem tomadas de decisão céleres.

Neste contexto, foi inevitável efetuar uma reflexão sobre a seguinte questão: o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) estava ou não realmente preparado para enfrentar a crise pandémica do ponto de vista da comunicação de crise nas redes sociais, considerando que o contexto obrigou ao distanciamento social súbito, exigindo decisões rápidas e estratégicas por parte da IES?

Face a uma crise que promoveu a disseminação diária de inúmeras informações provenientes de fontes oficiais e não oficiais, as IES tiveram de adaptar as suas estratégias de gestão de crise a uma nova realidade, de índole volátil, e as redes sociais surgiram neste panorama como uma ferramenta útil de comunicação.

Considerando que este cenário serviu e continua a servir de experiência para melhorar os planos de comunicação institucionais, o presente estudo de caso, que terá como base os modelos CERC, SCCT, SMCC, SMPC e *Stealing Thunder*, procura analisar a forma como o ISCAP utilizou as redes sociais para comunicar com os seus públicos em dois intervalos temporais que abarcam as fases de pré-crise, crise e pós-crise: março e maio de 2020 e março e maio de 2021.

Os resultados obtidos da comparação das estratégias aplicadas nestes intervalos serão relevantes para aprofundar conhecimentos sobre a comunicação de crise nas redes sociais, quando aplicadas a uma situação de risco.

**Palavras-chave:** comunicação de crise, redes sociais, COVID-19, ISCAP.

## **ABSTRACT**

A crisis can emerge within an organization or from an external context, affecting its practices and its position with internal and external audiences. COVID-19, caused by the new coronavirus SARS-CoV-2, was officially announced as a public health crisis on December 31st, 2019, after reports of several cases of viral pneumonia in Wuhan, China.

Considering that higher education institutions (HEI) are not free from being affected by a crisis and being aware that these types of events are likely to happen, the pandemic was even more complex to manage from a communication perspective, not only because of its unexpected nature but also because of the social distance that had to be adopted, forcing HEI to make quick decisions.

In this context, it was inevitable to reflect on the following question: was or wasn't the Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) really prepared to face a pandemic from the point of view of crisis communication management on social media, considering that it forced sudden social distancing, demanding quick decisions and strategic thinking by the institution?

Faced with a type of crisis that contributed to the rise of a significant amount of information coming from official and unofficial sources, HEI had to adapt their crisis management strategies to a new reality that was more volatile, and social media emerged in this scenario as a useful communication tool.

Considering that the pandemic helped and continues to help improve communication plans among HEI, this study case, which will be based on models such as CERC, SCCT, SMCC, SMPC, and Stealing Thunder, seeks to analyze how ISCAP used social media to communicate with its audiences in two intervals that cover the pre-crisis, crisis, and post-crisis phases, namely: March and May 2020 and March and May 2021.

The results obtained from the comparison of strategies applied in these intervals will be relevant to deepening the knowledge of crisis communication on social media when applied to a risk situation.

**Keywords:** crisis communication, social media, COVID-19, ISCAP.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTA FIGURAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I - A CRISE</b> .....	<b>6</b>
1. A crise.....	7
1.1 Definir a crise .....	7
1.2 Etapas evolutivas .....	10
<b>CAPÍTULO II - A COMUNICAÇÃO DE CRISE</b> .....	<b>13</b>
2. A Comunicação de Crise .....	14
2.1 As origens .....	14
2.3 Comunicação de crise e comunicação de risco.....	16
<b>CAPÍTULO III – ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CRISE EM CONTEXTO DE RISCO</b> .....	<b>21</b>
3. Estratégias de Gestão de Crise em Contexto de Risco .....	22
3.1 Gestão de crise pública .....	22
3.2 Comunicação estratégica em contexto de crise .....	24
3.3 Modelos de gestão e resposta à crise .....	30
3.3.1 Coombs e a Teoria da Comunicação de Crise Situacional (SCCT) .....	32
3.3.2 Modelo CERC (Crisis and Emergency Risk Communication) .....	35
3.4 A importância da implementação de gabinetes de crise .....	41
<b>CAPÍTULO IV – A COMUNICAÇÃO DE CRISE E AS REDES SOCIAIS</b> .....	<b>44</b>
4. A Comunicação de Crise e as Redes Sociais.....	45
4.1 Como as redes sociais influenciam as práticas de comunicação de crise? .....	45
4.2 Consciência da crise nas redes sociais.....	48
4.4. Modelos de comunicação de crise para as redes sociais.....	50
4.4.1 Stealing Thunder nas redes sociais.....	50
4.4.2 Comunicação de Crise Mediada por Redes Sociais (SMCC) .....	52
4.4.3 Comunicação de Pandemia para as Redes Sociais (SMPC).....	53
4.5 A comunicação nas IES e o seu caminho para a mundo digital .....	54

<b>PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO V – DESENHO METODOLÓGICO .....</b>	<b>57</b>
5. Desenho metodológico .....	58
5.1 Objetivos da investigação .....	59
5.2 A escolha metodológica: estudo de caso .....	61
5.2.1 Definição da amostra: um olhar sobre o ISCAP .....	62
5.2.2 O ISCAP nas redes sociais .....	65
5.3 Técnicas e critérios de recolha de dados.....	65
5.3.1 Entrevistas .....	65
5.3.2 Análise de conteúdo - Publicações efetuadas no Facebook e Instagram .....	78
<b>CAPÍTULO VI - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
6. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	82
6.1 - Análise das Entrevistas.....	82
6.1.1 Preparação para a crise e identificação das estratégias de comunicação de crise aplicadas nas redes sociais.....	82
6.1.2- Alinhamento das estratégias com as recomendações encontradas na literatura acerca da comunicação de crise nas redes sociais.....	84
6.1.3- Desafios na gestão da crise e aprendizagens retiradas da pandemia.....	87
6.1.4- O papel das redes sociais na transformação das práticas de comunicação de crise .....	88
6.2 - Análise de publicações entre março de 2020 e maio de 2020.....	89
6.3 - Análise de publicações entre março de 2021 e maio de 2021.....	93
<b>CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
7.1 - Conclusão .....	96
7.2 - Limitações .....	98
7.3 - Recomendações para a IES em estudo .....	98
7.4 - Propostas para investigações futuras.....	99
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>108</b>
Apêndice A - Grelha de análise de conteúdo.....	108
Apêndice B - Proposta de Plano de Gestão de Crise .....	108

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CATEGORIZAÇÃO DE CRISES .....	9
TABELA 2 - CICLO DE VIDA DA CRISE .....	11
TABELA 3 - MODELO SISTEMÁTICO DE CERC.....	37
TABELA 4 - REVISÃO DO MODELO DE COMUNICAÇÃO DE PANDEMIA PARA AS REDES SOCIAIS.....	54
TABELA 5 - SEGMENTOS TEMPORAIS DE ANÁLISE.....	60
TABELA 6 - SEGMENTAÇÃO DA ENTREVISTA POR GRUPOS TEMÁTICOS.....	68
TABELA 7 - GRUPO I: ENQUADRAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DA EQUIPA DO GCRP DO ISCAP .....	69
TABELA 8 – GRUPO II: ENTENDIMENTO DE CRISE E PREPARAÇÃO PARA A CRISE .....	70
TABELA 9 - GRUPO III: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS .....	73
TABELA 10 - GRUPO IV: DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DA CRISE E APRENDIZAGENS RETIRADAS DA PANDEMIA PARA MELHORAR A GESTÃO DE FUTURAS CRISES .....	76
TABELA 11 - GRUPO V: EFEITOS DAS REDES SOCIAIS NAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	77
TABELA 12 - DADOS RELATIVOS A MARÇO E MAIO DE 2020.....	79
TABELA 13 - DADOS RELATIVOS A MARÇO E MAIO DE 2021.....	79
TABELA 14 - GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	80
TABELA 15 - PRIMEIRA PUBLICAÇÃO NO FACEBOOK (9 DE MARÇO DE 2020).....	91
TABELA 16 - PRIMEIRA PUBLICAÇÃO NO INSTAGRAM (9 DE MARÇO DE 2020) .....	91
TABELA 17 - PUBLICAÇÃO NO FACEBOOK: NÓS QUEREMOS AZUL E VERMELHO! (4 DE MAIO DE 2021).....	93
TABELA 18 - PUBLICAÇÃO NO INSTAGRAM: NÓS QUEREMOS AZUL E VERMELHO! (4 DE MAIO DE 2021) .....	93

## LISTA FIGURAS

FIGURA 1 - CICLO DE VIDA DA GESTÃO DO CONFLITO .....	26
FIGURA 2 - PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE E DE RISCO SEGUNDO DEFINIDAS PELO CENTRO NACIONAL DE PROTEÇÃO E DEFESA DE ALIMENTOS NORTE-AMERICANO (NCFPD).....	27
FIGURA 3 - MODELO DE VARIÁVEIS DA TEORIA SCCT .....	34
FIGURA 4 - MAPA DE PÚBLICOS DAS UNIVERSIDADES.....	49
FIGURA 5 - MODELO SMCC – SOCIAL-MEDIATED CRISIS COMMUNICATION .....	53
FIGURA 6 - CICLO DE VIDA DE UMA PANDEMIA .....	54
FIGURA 7 - CAMPI DO P. PORTO .....	63
FIGURA 8 - PROCESSO DE PLANEAMENTO DAS ENTREVISTAS.....	67
FIGURA 9 - JÁ OFERECESTE AJUDA AOS TEUS VIZINHOS?.....	92
FIGURA 10 - JÁ CONHECES OS TEUS VIZINHOS?.....	92
FIGURA 11 - MAS PARA AJUDAR PRIMEIRO CUIDA DE TI! .....	92
FIGURA 12-ISCAPA-TE PARA CASA! .....	92
FIGURA 13-SAUDADES DO AZUL E VERMELHO. SAUDADES DAS NOSSAS PESSOAS. ....	92

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DGS – Direção-Geral da Saúde

CERC – Crisis and Emergency Risk Communication

CMP - Crisis Management Plan

FEMA - Agência Federal de Gestão de Emergências

GCRP - Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do ISCAP

IES – Instituição de Ensino Superior

ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto

OMS – Organização Mundial da Saúde

PRSA - Public Relations Society of America

P. PORTO - Instituto Politécnico do Porto

SMCC - Social-Mediated Crisis Communication

SMPC – Social Media Pandemic Communication Model

SSCT – Situational Crisis Communication Theory

## INTRODUÇÃO

O aparecimento da pandemia causada pela COVID-19 lançou diversos desafios à comunicação nas organizações. O confinamento súbito desafiou, como nunca antes, a comunicação, que passou a ser uma ferramenta crucial para manter a sustentabilidade do estreitamento da relação entre as instituições os seus diferentes públicos.

Dos muitos setores afetados pelo surto da COVID-19, o da educação foi um dos que mais se destacou. Cerca de um mês depois da China anunciar o encerramento das suas escolas para travar a propagação da COVID-19, 46 países membros da OCDE aplicaram a mesma medida, suspendendo todas as atividades letivas na grande maioria ou totalidade das escolas.

Portugal não foi exceção. A 16 de março foi decretado o encerramento de todas as redes de ensino. No final desse mesmo mês, uma informação da UNESCO (2020) dava conta que 80% comunidade académica no Mundo, o que representa cerca de 1,3 milhões de estudantes oriundos de 138 países, tinha sido afetada pelo encerramento das redes de ensino.

Os dados divulgados, em 2020, pelo Instituto Nacional de Estatística – INE (2020, p. 1), recolhidos entre 21 de abril e 31 de agosto, revelam que a pandemia fez disparar o número de portugueses que utilizaram a internet no ensino para comunicar: 30,8% das pessoas que entraram em contacto com professores ou colegas fizeram-no através de portais educativos, uma duplicação de valores quando comparada aos dados de 2019 que apontavam para uma percentagem de 14,5.

Ao analisar estes números é possível observar que a pandemia da COVID-19 estimulou uma mudança nos hábitos da sociedade, mas também no das instituições de ensino superior, que rapidamente tiveram que adaptar as suas estratégias de comunicação. Face a esta transformação, foi inevitável não refletir sobre os eventuais desafios que esta crise estaria a colocar a nível comunicacional no seio das instituições de ensino superior públicas em Portugal. Neste âmbito, a questão primária que o presente estudo de caso pretende ver respondida é a seguinte: *o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) estava ou não realmente preparado para enfrentar a crise pandémica do ponto de vista da comunicação de crise nas redes sociais, considerando que o contexto obrigou ao distanciamento social súbito, exigindo decisões rápidas e estratégicas por parte da instituição?*

Considerando que o presente estudo de caso pretende analisar as estratégias de resposta no âmbito da comunicação de crise aplicadas às redes sociais, para salvaguardar a

exequibilidade do estudo foram delimitados dois segmentos temporais de análise. Ambos foram delimitados em função dos ciclos de vida definidos pela Organização Mundial da Saúde (2017), Coombs (2014a) e Holladay (2010) e foram sujeitos a uma análise comparativa pertinente para a investigação, permitindo constatar as diferentes estratégias da IES em estudo aplicadas em dois momentos diferentes da crise pandémica: o primeiro reporta aos primeiros 2 meses do início da pandemia em Portugal (março a maio de 2020) e o segundo corresponderá aos mesmos meses, mas de 2021 (março a maio de 2021).

A análise comparativa permitirá cumprir 5 objetivos delimitados para a investigação, a saber:

1- Compreender se o ISCAP se encontrava preparado para uma crise e se detinha um Gabinete de Crise para o efeito;

2- Identificar quais foram as estratégias de comunicação de crise aplicadas pelo ISCAP para as redes sociais nos períodos em análise;

3- Avaliar se as estratégias definidas foram ao encontro das recomendações encontradas na literatura acerca da comunicação de crise nas redes sociais;

4- Identificar quais os principais desafios enfrentados pelo ISCAP na gestão da crise e que aprendizagens foram retiradas da pandemia para melhorar a gestão de futuras crises;

5- Analisar como as redes sociais têm transformado as práticas de comunicação de crise junto do ISCAP.

Para dar resposta à questão de investigação supracitada, o presente estudo empírico assentará, metodologicamente, numa abordagem qualitativa de carácter indutiva e exploratória, que permitirá fazer uma análise intensiva e pormenorizada da realidade estudada, assim como contribuir para o alargamento do conhecimento no que respeita às matérias ligadas à comunicação de crise e de risco em contexto de emergência de saúde pública.

O desenho de investigação escolhido é o estudo de caso, que será complementado com recurso aos seguintes instrumentos de recolha de dados: entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo.

Como temporalmente não seria exequível fazer uma análise das estratégias de comunicação de crise ativadas pela generalidade das instituições de ensino superior públicas politécnicas portuguesas, considerando a dimensão do universo académico do ISCAP no período em

análise, nomeadamente cerca de 5100 estudantes matriculados em Licenciatura, Mestrados, Pós-Graduações e Especializações; 250 docentes e 58 profissionais não discentes, a escolha desta IES como estudo de caso foi considerado de interesse uma vez que não só permitiu analisar as estratégias comunicacionais aplicadas pelo GCRP nas redes sociais de Instagram e Facebook durante a pandemia como, também, perceber os possíveis desafios encontrados e aprendizagens retiradas desta experiência de crise.

Perante a percepção do risco inerente à propagação da doença e de modo a salvaguardar a segurança e bem-estar de toda a sua comunidade, como suporte a todas as suas unidades orgânicas, o P.PORTO elaborou e tornou público um Plano de Contingência em 2 de março, assim como, criou no site institucional um portal dedicado à COVID-19, com conteúdos informativos alinhados com as orientações da Direção-Geral da Saúde, de forma a antecipar e gerir o impacto da pandemia na comunidade académica, mas também para a comunidade externa.

Em declarações emitidas à comunicação social em 11 de março de 2020, Tedros Adhanom Ghebreyesus<sup>1</sup>, diretor-geral da Organização Mundial da Saúde, afirmou que pandemia “não é uma palavra para ser usada à toa ou sem cuidado”, alertando para o impacto que uma “incorreta” utilização da palavra poderia causar, nomeadamente: “medo irracional ou uma noção injustificada de que a luta terminou o que leva a sofrimento e mortes desnecessárias”.

Considerando as palavras de Tedros Adhanom Ghebreyesus, e o peso desta responsabilidade no que se refere à execução de planos de comunicação eficientes, qualquer situação de emergência deste nível faz com que as instituições tenham que ter uma maior consciência relativamente à forma como comunicam. O objetivo passa não só por informar, mas também, por apelar ao público para uma maior consciência dos riscos, a chamada comunicação de risco.

No contexto de uma crise de saúde pública, as instituições públicas assumem um papel de relevo no combate da doença, mediante o envio de mensagens que incentivam a população a adotar comportamentos de segurança (Vos & Buckner, 2016). A eficácia dessas mensagens, que devem partir sem dúvida de fontes oficiais de saúde, depende precisamente do envolvimento das organizações no processo de comunicação de risco.

---

<sup>1</sup> Retirado de: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-51363153>

Como comunicar nestas situações sem comprometer a eficácia do processo comunicativo? A ativação de um plano estratégico de comunicação é fulcral e no seio de uma IES ainda mais, não só pela sua natureza, mas também pelo seu papel e responsabilidade social.

Considerando que a pandemia serviu e continua a servir de experiência para melhorar os planos de comunicação junto das instituições de ensino superior e que os estudos sobre como o público reage às crises ou às estratégias de resposta à crise aplicadas ainda são escassos, esta investigação torna-se importante não só para refletir e analisar a eficácia das estratégias aplicadas como, também, para aprofundar conhecimentos sobre esta matéria, sobretudo no que respeita à comunicação de crise, especialmente em situação de risco, como a que vivemos atualmente em que o estado de crise efetivamente ainda não culminou.

A seguir a esta nota introdutória que contextualiza o estudo e expõe a raiz da problemática da investigação identificada, a presente investigação será estruturada em duas partes centrais:

*Parte I – Enquadramento Teórico*, onde será feito o levantamento do estado da arte subdividido em quatro capítulos relacionados com as temáticas de crise, comunicação de crise, estratégias de gestão de crise em contexto de risco e a comunicação de crise nas redes sociais.

*Parte II – Estudo Empírico*, onde serão apresentados os objetivos específicos da investigação, assim como a explicação da metodologia e o desenho da investigação escolhidas e os instrumentos utilizados para a sua recolha, concluindo com a discussão dos resultados obtidos.

Por fim, a conclusão do trabalho servirá não só para expor as principais conclusões retiradas da investigação, mas também para colocar em retrospectiva as principais limitações da investigação e as recomendações a seguir em investigações futuras.

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO I - A CRISE**

## 1. A crise

Neste capítulo é explorada a origem etimológica da palavra crise, a diversidade de definições existentes na literatura assim como a relevância de ser feita uma diferenciação entre os conceitos de crise, desastres, emergência e risco, que, por vezes, podem ser encarados como sinónimos. Paralelamente, é explicado o ciclo de vida de uma crise composto por três fases: Pré-Crise, Crise e Pós-Crise.

### 1.1 Definir a crise

Quando falamos em crises é inevitável não atribuímos uma conotação negativa à palavra. Etimologicamente, a palavra crise provém da palavra grega *krísis*<sup>2</sup>, utilizada no campo da medicina por exemplo para definir o estado final de uma doença.

Apesar da sua origem etimológica, a verdade é que definir crise de forma linear é uma tarefa difícil de alcançar uma vez que várias são as definições existentes na literatura quanto às suas tipologias, causas, fases e efeitos, não havendo uma definição universal consensual (Coombs & Holladay, 2010).

De forma a simplificar a análise e compreensão dos conceitos existentes, para o desenvolvimento do presente estudo iremos debruçar-nos nas definições apresentadas por Seeger (2006), Sellnow e Ulmer (2003; Ulmer et al., 2017), Coombs e Holladay (2015, 2010, 2012); Argenti (2014), Forni (2019) e Mitroff (2005, 2018; et al. 2000) e Covello (2021).

Forni (2019, p. 128) considera que uma crise “é um fato negativo que, na maior parte das vezes, escapa ao controlo da empresa”. Em linha com esta definição, Mitroff acrescenta que a crise “ameaça a própria existência” da organização, podendo causar, no mínimo, “lesões substanciais (...), bem como danos graves à sua reputação” (2005, p. xii).

No que respeita à origem da crise, que Argenti (2014, p. 316) caracteriza como uma “catástrofe séria”, esta pode “ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa”. A particularidade das crises que não surgem dentro de uma instituição devido a um erro humano, como, por exemplo, a crise pandémica, faz com que as organizações sejam vítimas do próprio contexto de crise.

---

<sup>2</sup> Retirado de: <https://dicionario.priberam.org/crise>

Seeger, Sellnow e Ulmer definem as crises de forma muito similar, nomeadamente “eventos anormais, dinâmicos e imprevisíveis” (Seeger, 2006, p. 241) que “evocam um sentido de ameaça, urgência e destruição, frequentemente a uma escala monumental” (Seeger et al., 2003, p. 4). Por sua vez, Coombs e Holladay (2007, 2015; 2010) a crise como eventos que ameaçam os ativos organizacionais, salientando quatro atributos comuns: (1) imprevisibilidade, (2) ameaça às expectativas das partes interessadas, (3) impacto no desempenho organizacional e (4) potenciais resultados negativos, com impacto na reputação.

Estes atributos são igualmente destacados por Covello (2021, p. 23) na sua definição de crise. O autor associa ao conceito de crise a palavra risco, que é manifestada de forma “abrupta e inesperada”, desafiando o desempenho da organização e alimentando a incerteza junto das pessoas afetadas.

Neste capítulo também é relevante sublinhar a importância de ser feita uma diferenciação entre os conceitos de crise, desastres, emergência e risco, que, por vezes, podem ser encarados como sinónimos. A este respeito, esclarece-se que as crises estão associadas, geralmente, “a grandes consequências”; o risco “é uma parte natural da vida”; os desastres, referem-se, sobretudo, a desastres naturais; e as emergências são vistas como “crises de pequena escala” com um maior nível de contenção e controlo quando comparadas às crises ou desastres (Ulmer et al., 2017, p. 28).

Sobre o conceito de emergência, Hornmoen e Backholm (2018, pp. 3–4), acrescentam que esta causa um “estado de disrupção coletiva”, geralmente caracterizado por ser de natureza repentina e inesperada, estando limitada a um espaço e período específicos. Apesar de uma crise “não ser necessariamente súbita por natureza”, podendo assumir diversos níveis de intensidade, a disrupção também é uma das suas características, pelo que “a emergência pode ser encarada como uma forma de crise” segundo os autores.

De facto, as crises podem variar consoante o grau e a probabilidade, mas todas partilham de três características comuns: o fator surpresa, a criação de altos níveis de incerteza e a capacidade de criar perigo junto das organizações, comprometendo os seus objetivos (Seeger et al., 1998, p. 233). Nestas situações, se não forem tomadas ações, os danos causados podem ser irreparáveis.

O “fator surpresa” associado a uma crise é, segundo Argenti um dos fatores que mais dificulta a resposta das organizações numa situação de crise porque nesse contexto a

organização não tem o controle completo da situação, logo “torna-se difícil pensar estrategicamente quando se está dominado por eventos externos inesperados” (2014, p. 316).

Independentemente da sua tipologia, Covello (2021, p. 23) clarifica que uma situação de crise vai desestabilizar em menor ou maior dimensão uma organização, criando “altos níveis de stress, grandes preocupações sobre consequências adversas, confusão e medo”. Estes sentimentos estimulam, também, nos *stakeholders* uma procura ativa junto das organizações de uma liderança clara e empática que saiba guiá-los no processo de resposta à situação de crise não só ao nível do entendimento da mesma, mas, também, na forma como pode recuperar dela (Watkins & Walker, 2021, p. 54).

A par da relevância da compreensão da definição de crise, é igualmente importante compreender as origens da crise. A concretização de uma planificação eficiente de uma crise, reduzindo a incerteza que esta pode causar com o seu surgimento, passa em primeira instância, pela identificação da tipologia da crise. Nesta linha de pensamento, Seeger (2006, pp. 234–235) reforça ainda que “fazer uma distinção entre várias crises e desastres é importante porque o tipo de evento influencia os requisitos para uma comunicação eficaz”.

Muitas são as tipologias que têm sido desenvolvidas para classificar as crises, no entanto Ulmer, Sellnow e Seeger (2017, pp. 30–33), consideram que a forma “mais simples e possivelmente a mais útil” de tipificar a crise é dividi-la em duas categorias: crises causadas intencionalmente e crises causadas por fatores naturais incontrolláveis (Tabela 1).

**Tabela 1** - Categorização de crises

Crises intencionais	Crises não intencionais
1. Terrorismo	1. Desastres Naturais
2. Sabotagem	2. Surtos de doença
3. Violência laboral	3. Interações técnicas imprevisíveis
4. Relacionamentos laborais pobres	4. Falha de Produto
5. Gestão de risco pobre	5. Desacelerações na economia
6. Aquisições hostis	
7. Liderança não ética	

**Fonte:** *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity* (Ulmer et Al., 2017).

A partir das categorizações definidas por Ulmer, Sellnow e Seeger e de acordo com a definição apresentada pela Organização Pan-Americana de Saúde (2020, p. 3), pela sua

imprevisibilidade e recorrência, que pode afetar significativamente a saúde da população e a economia mundial, podemos enquadrar a crise pandémica causada pela COVID-19 na categoria de crise de carácter não intencional. Para mitigar os riscos associados e fazer uma eficiente gestão da resposta e recuperação, “a planificação e preparação são essenciais”.

Na opinião dos autores (Ibidem. 2017, p. 32), por não serem causadas por atos premeditados de indivíduos com motivos duvidosos, os surtos de doenças são tipificados como crises não intencionais que podem ocorrer naturalmente. Paralelamente, Coombs (2014b, p. 89) reforça que, no que respeita às emergências de saúde pública, estas podem ser categorizadas também como “interrupções operacionais” porque afetam a rotina de uma instituição, obrigando-as, por vezes, a encerrar ou a operar em condições adversas.

Apesar do seu carácter não intencional, é importante destacar que “intencionalmente uma pandemia causa uma crise organizacional”. Por ser um evento inesperado, cria no seio de uma organização elevados níveis de incerteza que podem ameaçar os seus objetivos estratégicos organizacionais (M. W. Seeger et al., 1998, p. 233).

Os riscos associados a este tipo de crise não são apenas uma novidade para as organizações. Os riscos também são novos para o público e “a baixa familiaridade” associada a este tipo de crises “aumenta a perceção de risco pelo público em geral”, uma vez que envolve a propagação de “organismos que não podem ser vistos e doenças e sintomas que antes não eram evidentes” (Reynolds & Seeger, 2005a, p. 44). Este nível acentuado de incerteza, exige que sejam executadas estrategicamente ações de mitigação destinadas a reduzir a disseminação da doença, nomeadamente, recomendar ao público a toma da vacina, a lavagem frequente das mãos, a utilização diária da máscara e o isolamento em caso de teste positivo à COVID-19 (Sellnow & Seeger, 2013, p. 17).

## **1.2 Etapas evolutivas**

Depois da identificação do tipo de crise, é relevante perceber de que forma esta se comporta no tempo. Coombs (2014a, p. 1) defende que existem três fases que constituem o ciclo de vida de uma crise e que estão diretamente relacionadas com a própria gestão de crise: **a Pré-crise; a Crise e a Pós-crise**. A comunicação de crise tem uma participação ativa em todas as fases enfatizando-se “a gestão do conhecimento de crise ou a gestão da reação das partes interessadas” (Coombs & Holladay, 2010, p. 46).

O modelo de ciclo de vida de uma crise apresentado por Coombs, alinhado em simultâneo com o modelo definido pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (2017, pp. 13–14), permite articular a gestão de comunicação de crise em função destas fases.

**Tabela 2 - Ciclo de vida da crise**

Ciclo de vida da crise (Coombs e Holladay)	Ciclo de vida da crise pandémica (Organização Mundial da Saúde)
<b>Pré-crise:</b> fase inicial onde devem ser definidas medidas preventivas para amenizar os efeitos de uma possível crise.	<b>Fase de alerta:</b> identificação do surto provoca o aumento da vigilância e a avaliação cuidadosa dos riscos, aos níveis local, nacional e global.
<b>Crise:</b> marca o início da resposta à crise. Nesta fase devem ser acionadas as primeiras medidas de contenção.	<b>Fase pandémica:</b> disseminação global do surto. A passagem entre as fases interpandémica, de alerta e pandémica pode ocorrer de forma rápida ou gradual, conforme indicado pela avaliação de risco global, principalmente com base em dados virológicos, epidemiológicos e clínicos.
<b>Pós-crise:</b> fase em que a organização analisa os procedimentos que deve tomar para a resolução da crise e resume os pontos a melhorar para preparar de forma mais eficiente uma nova ocorrência.	<b>Fase de transição:</b> à medida que o risco global avaliado diminui, há uma redução das ações globais de resposta ou de recuperação, de acordo com as avaliações de risco. <b>Fase interpandémica:</b> intervalo entre pandemias.

**Fontes:** *Adaptado de Crisis Management and Communications* (Coombs, 2014a) e *Pandemic Influenza Risk Management: A WHO guide to inform and harmonize national and international pandemic preparedness and response* (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2017).

No que respeita à fase de **Pós-crise**, Coombs e Holladay (2010, p. 45) salientam um aspeto curioso e que é pertinente para o presente estudo: quando é que realmente a crise acaba? Os autores destacam que nesta fase, “a crise pode ser considerada como resolvida”. Contudo, nem sempre a realidade é esta. Basta olhar para a pandemia, uma crise que ainda não se encontra de todo finalizada, não existindo ainda uma previsão para o seu fim efetivo. Nestas situações, na fase da **Pós-crise**, que autor considera ser uma extensão da fase de **Crise**, o foco passa por “administrar os efeitos contínuos da crise”.

A identificação da tipologia da crise e o entendimento das suas fases evolutivas irá permitir às instituições agir estrategicamente (Ulmer et al., 2017) no sentido de:

- Gerir a incerteza através de uma comunicação consistente;
- Identificar a causa do problema, contatar o público afetado, determinar os riscos presentes e futuros;

- Responder à crise com foco na redução da incerteza associada à mesma através da disseminação de informações, sem recurso à ambiguidade para ganhar tempo e confundir o público;
- Dissipar a crise: renovar a reputação da organização;
- Aprender com a crise: melhorar a segurança e a prevenção, rever os padrões de comunicação aplicados, otimizar e aperfeiçoar o diálogo com a comunidade.

O reconhecimento das fases da crise é fulcral e determinante para a comunicação de crise ser bem-sucedida. A este respeito Vicent Covello refere que “cada fase de uma crise tem um conjunto distinto de objetivos de comunicação e cada fase requer um conjunto distinto de habilidades comunicacionais”. Portanto, cada uma delas deve ser valorizada. Ignorá-las “raramente produz resultados satisfatórios” e possíveis erros “podem anular ganhos duramente conquistados” (2021, p. 16).

## **CAPÍTULO II - A COMUNICAÇÃO DE CRISE**

## 2. A Comunicação de Crise

### 2.1 As origens

Para entender a comunicação de crise é relevante perceber as suas origens e a sua ligação às áreas das Relações Públicas<sup>3</sup>, que tem tido como foco nas suas investigações a área da comunicação eficaz durante uma crise.

A discussão sobre os primórdios da gestão de crise moderna e da própria comunicação de crise aponta para dois acontecimentos chave, ambos norte-americanos: o primeiro, em 1906, ano em que um acidente de comboio vitimizou 53 pessoas em Atlantic City, em New Jersey, após ter-se descarrilado de uma ponte. Após o incidente, o assessor da ferrovia sugeriu que fosse emitido um *press release* junto da comunicação social, sendo este o primeiro na história da área das Relações Públicas; o segundo acontece em 1982, numa década onde os conceitos de “civilização de risco ou sociedade de risco” ganharam destaque. Referimo-nos ao caso *Tylenol*, em que sete pessoas morreram após ingerir uma cápsula de *Extra Strength Tylenol*, da farmacêutica Johnson & Johnson, que tinha na sua composição cianeto. Perante esta crise e apesar de não ter um plano de comunicação estruturado para dar resposta a uma crise desta índole, a farmacêutica foi “elogiada pelo tratamento rápido e adequado da crise” (Frandsen & Johansen, 2020, pp. 17–18).

Para ser eficaz, a comunicação de crise deve contemplar na sua génese duas valências: tática e estratégia no momento da reação. Ao nível tático, a comunicação de crise tem como objetivo a gestão e análise da forma como as mensagens são transmitidas durante a crise e as suas características. Por sua vez, do ponto de vista estratégico, a comunicação de crise escrutina os conteúdos das mensagens e os seus efeitos (Tench & Yeomans, 2017, p. 350). A comunicação de crise é parte integrante de qualquer comunicação estratégica, sendo uma ferramenta vital na fase de resposta a uma crise que ocorre de forma inesperada e foge ao controlo da organização podendo afetar a sua reputação.

Partindo da definição apresentada por Coombs (2010, p. 20) sobre a Comunicação de Crise como aquela que é responsável pela “recolha, processamento e disseminação de informações necessárias para lidar com uma situação de crise”, conclui-se que esta é uma ferramenta determinante no processo estratégico de gestão da crise, sendo considerada como

---

<sup>3</sup> Segundo a PRSA (2012), as Relações Públicas são “um processo de comunicação estratégica que visa a construção de relacionamentos mutuamente benéficos entre a organização e todos os seus públicos”.

“o esforço para informar e alertar o público universalmente reconhecido como importante”(Rynolds & Seeger, 2014, p. 6).

Neste sentido, Coombs (2015, p. 141) reforça que a comunicação de crise deve ser analisada do ponto de vista estratégico e todos os esforços devem ter como objetivo melhorar não só a situação dos públicos como o da organização numa crise. Portanto, a comunicação de crise deve ser “permanente e contínua”, de forma a construir “uma base sólida (...) junto à imprensa e aos públicos” com o objetivo de preparar a organização para uma eventual situação de crise (Machado, 2020, p. 56).

Para ampliar o entendimento sobre a comunicação de crise, consideram-se igualmente interessantes as descrições apresentadas por Reynolds, Seeger e Fearn, que complementam a definição de comunicação de crise apresentada por Coombs como sendo a “comunicação mais associada à gestão de emergências e à necessidade de informar e alertar o público sobre um evento” (Rynolds & Seeger, 2014, p. 6) tendo como principal preocupação a “transferência de informações para pessoas significativas (públicos) para ajudar a evitar ou prevenir uma crise (ou ocorrência negativa), recuperar-se de uma crise e manter ou melhorar a reputação”(Fearn, 2007, p. 1).

Enquanto uma ferramenta estratégica, Coombs (Ibidem 2015, p. 142) destaca que as principais estratégias associadas à comunicação de crise estão relacionadas à “**gestão da informação**”, que no fundo remete para a divulgação de informações relacionadas à crise; e à “**gestão do significado**”, que está ligada à percepção que o público desenvolve sobre a organização. Esta última, tem como principal intuito influenciar os públicos e moldar a percepção dos mesmos sobre a crise.

A este respeito, Ray e Sally (1999, p. 10) esclarecem que na comunicação de crise os responsáveis pela gestão deste tipo de comunicação devem adaptar as estratégias a cada público, pois o facto de esta funcionar em determinada situação pode não funcionar em outra. Portanto, as mensagens devem ser ajustadas a cada público de forma a ganhar a sua confiança e minimizar os danos da crise.

De forma geral e independentemente da crise em causa, a resposta inicial da comunicação de crise deve ser rápida, precisa e consistente (Rynolds & Seeger, 2014; Tench & Yeomans, 2017). Só desta forma é que será viável mitigar o vácuo informacional já anteriormente mencionado.

A rapidez na tomada de decisões a que uma crise obriga pode não ser a melhor aliada da precisão, mas ambas devem ser exploradas de forma adequada pela comunicação de crise para não criar mensagens imprecisas que possam comprometer a credibilidade e reputação da organização. A par disto, as informações devem ser partilhadas de forma consistente de forma a criar uma espécie de entendimento comum sobre a crise (Tench & Yeomans, 2017, pp. 350–351).

Outro aspeto indispensável na comunicação de crise é o recurso a estratégias que anteriormente possam ter sido utilizadas numa situação de crise. De acordo com Coombs (2015), cada crise pode gerar uma grande procura de informação, mas é possível ter uma orientação de como geri-la a partir de uma pesquisa prévia. Para o autor, é importante que as organizações façam uma análise e identificação das estratégias já utilizadas em situações de crise, uma vez que estas podem servir de orientação para responder a novas crises.

Esta opinião é partilhada por Covello (2021, p. 25) ao sublinhar que quando a comunicação de crise não é bem planificada “uma longa lista de maus resultados pode ocorrer”, nomeadamente, “confusão resultante de mensagens contraditórias, rejeição por parte do público em seguir recomendações, comportamentos contraproducentes, perda de confiança e rutura social”.

### **2.3 Comunicação de crise e comunicação de risco**

Considerando as diferentes causas que podem dar origem a uma situação de crise, a comunicação exerce um papel crucial na gestão dos fluxos comunicacionais em ambientes instáveis e imprevisíveis como os que vivemos atualmente. Neste sentido, a organização deverá valorizar a definição de um plano com estratégias de comunicação que ao serem utilizadas possibilitem o abrandamento dos efeitos negativos da pandemia.

O estado de alerta mundialmente latente exige às organizações não só a aplicação de estratégias de gestão comunicacional da crise, mas também de comunicação de risco. A pandemia, efetivamente, contribuiu para que estas duas formas de comunicação entrassem em convergência. A eficácia de uma está diretamente dependente da outra. Se por um lado, a comunicação de crise procura minimizar o impacto negativo que a situação de crise possa ter na organização, procurando explicá-la, identificar prováveis consequências, resultados e fornecer informações específicas sobre redução de danos aos diferentes públicos institucionais, de maneira honesta, sincera, imediata, precisa e completa (Reynolds &

Seeger, 2005a, p. 46); a comunicação de risco, por sua vez, é responsável por informar e acalmar as pessoas, sensibilizando para a importância da adoção de comportamentos responsáveis.

A respeito da comunicação de crise e de risco, Seeger (2006, p. 234) afirma que, recentemente, têm sido observados esforços recentes no sentido de fundir estas duas comunicações numa abordagem mais abrangente. Esse esforço tem sido liderado pelo Centro de Controle de Doenças norte-americano (CDC), que apresentou o conceito de “*Crisis and Emergency Risk Communication*”. Esta abordagem atribui um maior reconhecimento aos atributos dos riscos e das crises, bem como identifica e reconhece a comunicação eficaz como um processo integrado e contínuo.

Na prática, Vincent Covello (2021, p. 16) considera que a comunicação de risco pode ter diferentes funções: “deve comunicar as probabilidades e consequências dos riscos conhecidos às partes interessadas”, assim como, “comunicar propostas e políticas para prevenir, evitar, mitigar, reduzir e gerir o risco”. Por último, este tipo de comunicação deverá procurar que as partes interessadas encontrem um ponto de consenso no que respeita às ações de resposta e mitigação.

Num contexto de crise de saúde pública enfatiza-se, ainda mais, a importância da comunicação em grande escala que consiga alcançar um vasto público alertando para os riscos. Segundo Seeger (2006, p. 234), a comunicação de risco tem sido geralmente associada à área da saúde pública e aos esforços para alertar o público sobre os riscos associados a determinados comportamentos. Contrariamente, a comunicação de crise está mais associada à reparação dos danos à imagem de uma organização após uma situação de crise.

À semelhança do que acontece com a definição de crise, Covello (2021, pp. 13–14) destaca que a definição de risco também não é consensual na literatura. Contudo, este conceito está inerente a quase todas as ações, inclusive à inação. Com base nos resultados dos estudos realizados pelo autor pode-se resumir que o risco:

- Pode resultar em consequências positivas ou negativas de várias dimensões;
- Envolve a exposição a uma ameaça.

Covello (2021) e Merhofer (1993, p. 249), consideram que o risco tem um carácter “multidimensional” pois inclui dois elementos: a probabilidade de uma situação acontecer e as suas consequências. Fazendo uma análise mais complexa, o termo pode ser visto como

“uma medida de incerteza” pois evidencia “a possibilidade de uma consequência ou resultado adverso, a probabilidade de exposição à ocorrência, o momento da ocorrência e a magnitude da consequência ou resultado adverso” (Covello, 2021, p. 14).

Numa situação de risco, para além da aplicação da comunicação de crise, a comunicação de risco é essencial. Esta área da comunicação estratégica começou por ser definida por autores como Covello, Slovic e Winterfeldt:

“Ato de transmitir informações entre as partes sobre os níveis de riscos de saúde, segurança ou ambiente; a importância ou significado das informações sobre riscos (...); e decisões, ações ou políticas destinadas à gestão ou controlo dos riscos à saúde, segurança ou ambiente. As partes interessadas incluem governo, agências, corporações, grupos industriais, sindicatos, media, cientistas, engenheiros, profissionais técnicos, organizações profissionais, grupos de interesse público e indivíduos” (Covello et al., 1986, p. 172).

A partir desta definição, entende-se que, através da comunicação de risco, é possível fornecer ao público informações que serão esclarecedoras no que respeita aos resultados (positivos ou negativos) que podem ser esperados da situação de crise e à magnitude (fraca ou forte) da mesma (Rynolds & Seeger, 2014, p. 7).

Considerando o conceito de comunicação de risco Seeger, Sellnow e Ulmer (2003, p. 70) sublinham que as organizações que falhem a este nível, não fazendo uma devida gestão da partilha de informação entre as partes interessadas sobre a natureza, significado ou contenção de um risco, não terão capacidade de decidir racionalmente. Uma comunicação de risco bem-sucedida deve o grau de incerteza.

Quando falamos em risco, também é pertinente explicar que existem diversos fatores que moldam a perceção do mesmo. Coombs (2014b, p. 138) enuncia vários fatores, desde a confiança, o medo, a proximidade, a suscetibilidade, até ao controlo. O autor acentua a ideia de que a probabilidade de o risco produzir junto do público uma reação negativa é maior quando: (1) existe falta de confiança na organização; (2) o medo é mais forte; (3) o público está muito próximo do risco e, por consequência, numa situação de maior vulnerabilidade.

De facto, a perceção do risco e a sua análise é essencial uma vez que este pode produzir no público reações emocionais. Nesta matéria, Vincent Covello (2021, p. 12) salienta que “este tipo de reações podem afetar gravemente a capacidade de concentração das pessoas, resolver problemas, comunicar, cooperar e pensar logicamente”. Portanto, para ser alcançada uma comunicação com sucesso num contexto em que as reações podem ser emocionalmente alimentadas, o autor considera relevante não só a implementação de estratégias baseadas em conceitos e princípios, como, também, a utilização de ferramentas de comunicação de risco e de comunicação de crise.

A partir da expansão do entendimento do risco, Reynolds e Seeger (2005a, pp. 48–49) referem que a comunicação de risco tem vindo a tornar-se mais “omnipresente e quase rotineira” na medida em que houve um aumento da pressão por parte da opinião pública para obter mais informações. Portanto, se por um lado, a comunicação de risco está mais focada na mensagem, por outro a comunicação de crise continua mais orientada para o evento propriamente dito, sendo “menos rotineira, procurando responder às necessidades imediatas do público por informações de forma mais espontânea e menos controlada”.

Vincet Covello (2021, p. 16) salienta que, idealmente, a comunicação de risco consiste numa troca bidirecional de informações e diálogos em que uma organização informa e é, também, informada pelos membros da comunidade afetada. Quando esta troca de informação é bem-sucedida, a comunicação de risco cumpre a sua missão: disponibilizar ao público informação “oportuna, precisa e confiável”. No âmbito da crise em análise no presente trabalho, este tipo de comunicação, em sinergia com a comunicação de crise, potencia a criação de um espaço onde o público pode envolver-se no processo de comunicação que é “interativo, ponderado, orientado para a solução, cooperativo e colaborativo”.

O autor (Ibidem 2021, p. 16) acrescenta que a comunicação de risco procura alcançar três objetivos primários: (1) construir confiança, (2) promover o conhecimento e (3) encorajar relacionamentos de apoio e diálogo construtivo. Destes objetivos, o mais importante é a construção de confiança, uma vez que esta determina a definição de uma política de comunicação eficaz sobre os riscos.

Para além da construção de confiança, partindo do pressuposto defendido por Reynolds e Seeger” (2005a, p. 45) de que “a comunicação de risco também é baseada na suposição de que o público tem o direito generalizado de saber sobre perigos e riscos”, numa situação de

crise pandémica a transparência na informação divulgada possibilita que o público faça “escolhas informadas sobre o risco”.

Relembrando as três fases principais de uma crise definidas por Coombs (2014a, p. 1), Seeger, Sellnow e Ulmer consideram que a comunicação de risco está estreitamente ligada a estas. Na prática, na fase da Pré-Crise “a percepção do risco contribui para o desenvolvimento de normas preventivas”. Por sua vez, na fase da Crise, “informações oportunas sobre o risco podem atenuar os danos”; e por último na fase da Pós-Crise “novas percepções de risco são institucionalizadas em novas normas e práticas de precaução”.

Quando falamos em comunicação de risco num cenário de surto pandémico, como o da COVID-19, a Organização Mundial da Saúde (2005) destaca que a comunicação deve ter em conta os seguintes pontos: não é possível esconder factos do público; existe a tendência de subestimação do risco quando a informação está nas mãos de entidades oficiais, o que promove a propagação de boatos; a comunicação deve ser obrigatória a partir do momento em que o comportamento dos públicos pode influenciar o controlo do surto ou reduzir o risco de contágio; não é legítimo reter informação face a um surto com um número reduzido de casos ou perante informação incompleta relativamente à situação.

Apesar de existir alguma convergência e similaridade nos propósitos da comunicação de crise e de risco, nomeadamente “construir confiança, promover conhecimento, promover comportamentos apropriados e relacionamentos de apoio”, o propósito final, “reduzir os danos”, será sempre um ponto comum entre ambas as comunicações (V. T. Covello, 2021, p. 16).

Contudo, é também de salientar que existem algumas características divergentes entre a comunicação de crise e de risco. Reynolds e Seeger (2005a, p. 48) referem que, enquanto “as mensagens de risco, muitas vezes, são baseadas no conhecimento científico e técnico atual de um fator de risco específico”, procurando “traduzir ou operacionalizar a compreensão técnica do risco em comportamentos por meio da persuasão”, por sua vez, as mensagens sobre crises dizem respeito ao conhecimento que se tem delas.

## **CAPÍTULO III – ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CRISE EM CONTEXTO DE RISCO**

### **3. Estratégias de Gestão de Crise em Contexto de Risco**

A preparação antes de uma crise surgir é vital para mitigar os possíveis variados efeitos adversos que uma crise pode causar ao nível da credibilidade, reputação, imagem e relação com os *stakeholders* da instituição. Na gestão estratégica de um conflito, que acontece em quatro fases: proativa, estratégica, reativa e de recuperação, a comunicação de crise e de risco devem ser ferramentas integrantes do processo de decisão estratégico em matéria de crise.

Quando falamos em gestão de crise é relevante que a organização entenda o que é a crise, quais os fatores que levaram ao surgimento da mesma e avalie o impacto que teve nos seus públicos institucionais. A partir deste pressuposto, devem ser definidas quais as medidas mais eficazes a aplicar, refletir sobre as aprendizagens adquiridas e que devem ficar para o futuro.

#### **3.1 Gestão de crise pública**

Considerando que a partir de finais da década de 80 a gestão de crises e a comunicação de crises foram institucionalizadas primeiramente como uma prática organizacional e, posteriormente, como uma disciplina académica, a gestão de crise enquanto prática organizacional, tendencialmente, começou a ser vista como fundamental. A preparação antes de uma crise em instituições públicas ou privadas é importante para mitigar os possíveis variados efeitos adversos que uma crise pode causar ao nível da credibilidade, reputação, imagem e relação com os stakeholders da instituição (Frandsen & Johansen, 2020, pp. 20–25).

Par além dos problemas e situações que ocorrem face à atividade quotidiana da organização, quando ocorre uma situação de crise a sua gestão é mais complexa, talvez porque “as emoções estão no limite, os cérebros não funcionam plenamente e os eventos ocorrem de forma tão rápida” que elaborar um plano de forma imediata ou seguir um é extremamente difícil durante uma crise (Fearn-Banks, 2007, p. 7). Portanto, sendo a crise um desafio para a comunicação, “um plano de gestão de situações de crises não pode ser construído no momento em que ocorre a situação mas, sim, de forma atempada e tendo por base, a prevenção, o levantamento das vulnerabilidades e o relacionamento duradouro com os meios de comunicação social (Forni, 2019, p. 138).

Ora se a gestão de crises envolve uma planificação estratégica que tem como objetivo eliminar o risco e a incerteza, permitindo, assim, que uma instituição consiga ter controlo sobre a situação (Ibiden 2007, p. 7), para que a mesma seja eficaz é determinante entender não só a forma como uma sociedade lida com crises, mas também como a própria sociedade funciona fora de um contexto de crise (Frandsen & Johansen, 2020, p. 62).

Se por definição Frandsen e Johansen entendem a gestão de crise como “todos os esforços públicos para proteger os cidadãos, a sua vida e valores, contra incêndios, terremotos, erupções vulcânicas, inundações e epidemias” (2020, p. 19), os autores consideram que a forma mais apropriada de definir a área de gestão de crise é assumindo que a mesma engloba três sub-áreas: 1) a gestão de crise pública; 2) a gestão de crise política; 3) a gestão de crise organizacional (Ibiden 2020, p. 20). Estas três áreas partilham um fator comum: “serem regidos por lógicas institucionais específicas de gestão pública de crises, que têm como foco a segurança pública” (Ibiden 2020, p. 62).

Se a gestão de crise pública é entendida como aquela que gere uma “emergência, desastre, catástrofe e perigo” (Ibiden 2020, p. 68), este tipo de gestão é o mais adequado de analisar na presente investigação considerando que contexto de crise do presente estudo de caso é não mais do que uma pandemia.

Esta tipologia de gestão de crise debruça-se no conceito de “gestão de emergência” apresentado, em 1979, pela Agência Federal de Gestão de Emergências (FEMA), uma agência governamental norte-americana que determinou quatro fases de gestão para este tipo de crises: 1) mitigação: aplicada na prevenção de futuras emergências ou minimizar os seus efeitos; 2) preparação: melhorar a capacidade de resposta a um incidente através da definição de medidas para o efeito; 3) resposta: execução de planos de emergência e ações imediatas para salvar vidas, proteger a propriedade e o meio ambiente, e atender às necessidades humanas básicas; 4) recuperação: restabelecimento de serviços essenciais e reparação de danos causados pela crise (Lindsay, 2012, pp. 2–4).

Embora conceptualmente vantajosos para direcionar esforços e recursos (Ibiden 2012, p. 2), Frandsen e Johansen (2020, p. 70) consideram que este ciclo de vida de emergência dividido em 4 fases pela FEMA tem sido uma “abordagem dominante na gestão de crises nos Estados Unidos”. Contudo, quando falamos em comunicação de crise a abordagem mais indicada a aplicar será a do modelo de Crisis and Emergency Risk Communication (CERC), a explorar posteriormente neste capítulo.

Sendo o foco deste estudo uma IES, nomeadamente o ISCAP, Frandsen e Johansen refletem sobre um aspeto relevante, nomeadamente, as “expetativas que os cidadãos têm em relação aos gestores públicos de crises e à preparação pública para crises” (2020, p. 62). Ora sendo a segurança pública o principal foco da gestão de crise pública, as instituições para corresponderem às expetativas e interesses dos seus *stakeholders* devem comunicar essa intenção de salvaguarda da segurança a todos os níveis da comunicação institucional. Essa comunicação é primordial não só na fase de pré-crise ou pós-crise, mas principalmente quando a crise surge (Ibidem 2020, p. 64). Esta é uma fase na qual se espera que as organizações definam “equipas de resposta a desastres (...) compostas por executivos e representantes de todas as divisões da empresa que se coordenam entre si antes de possíveis eventos disruptivos (Doerfel et al., 2020, p. 328).

### **3.2 Comunicação estratégica em contexto de crise**

A par da segurança dos *stakeholders*, quando uma crise emerge, surge a necessidade de recolher, interpretar e disponibilizar informação. Mas como deve ser gerida a informação e a resposta à crise? Considerando que as crises são “eventos anormais, dinâmicos e imprevisíveis” (M. W. Seeger, 2006, p. 241), surge uma dúvida quanto às melhores práticas em comunicação de crise que devem ser implementadas nessa situação. Como já vimos neste capítulo, as crises podem comportar-se de diversas formas: serem intencionais ou não intencionais. Ao assumirem dinâmicas próprias o processo de definição de estratégias de comunicação torna-se complexo, uma vez que este deve ser devidamente adaptado ao historial da organização (Ibidem 2006, p. 233).

A complexidade deste processo muitas vezes está relacionada, na opinião de Seeger (2006, p. 234), com os “objetivos” da comunicação. No que se refere à comunicação de crise o autor salienta que muitos dos seus objetivos podem entrar em conflito. Mas em que medida? Apesar de, universalmente, a comunicação de crise ter como missão comum conter/reduzir danos, a verdade é que a organização, agência, instituição, pode ter outros objetivos paralelos contemplados nas suas práticas de comunicação de crise.

Nesta perspetiva, o autor esclarece que se, por um lado, as organizações associadas a uma crise ou desastre poderão procurar limitar os danos à sua reputação e/ou omitir responsabilidade pela crise, no caso de uma crise de saúde pública onde os media procuram informações imediatas para distribuição massiva, as instituições de saúde pública para além

da contenção dos danos da crise, têm como principal preocupação esclarecer os fatos e proteger a privacidade do público. Assim, entende-se que as práticas de comunicação de crise que uma organização pense adotar deverão ser ponderadas em função dos objetivos que a mesma tenha no que se refere à gestão da crise.

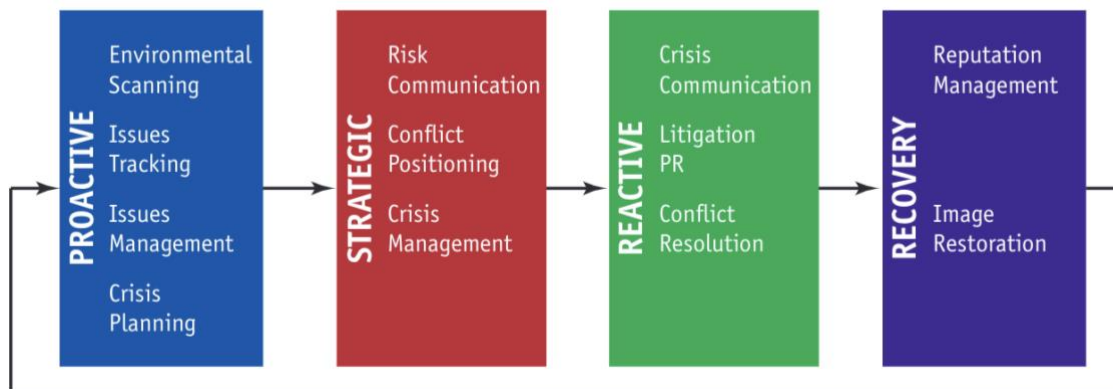
Após a identificação do tipo de crise, da análise do histórico de crise da instituição e da sua reputação, encontram-se reunidas as condições para a instituição selecionar a estratégia de resposta apropriada à crise (Sellnow & Seeger, 2013, p. 93). Para tal, é determinante que a comunicação cumpra dois objetivos: apaziguar os intervenientes e manter os funcionários e outros stakeholders informados sobre a crise. Se a informação que seja disseminada nas redes sociais for “imprecisa, inapropriada, contraproducente ou hostil” o efeito que irá produzir na formação da opinião pública será negativo (Sturges, 1994, pp. 307–308).

Se partirmos do conceito de estratégia apresentado por Pereira (2014, pp. 38–40), verifica-se que é destacada a associação do termo a uma situação de conflito cuja “resolução não se apresenta de forma clara, numa primeira análise, e cujos resultados não são conhecidos”. Neste cenário de conflito, é impreterível estabelecer um plano estratégico que encontre “soluções adequadas para atingir os objetivos globais da organização”. Essas ações estratégicas serão o motor da comunicação eficaz pois vão contribuir para “alterar comportamentos” através da elaboração de uma “linha de orientação forte e abrangente”. Neste processo, todos os membros da organização devem ser envolvidos e sentir-se “verdadeiramente motivados e integrados para atingir a meta final”.

Tal como tivemos oportunidade de explorar no Capítulo I, as crises podem assumir várias formas e muitos delas podem estar sob a alçada das Relações Públicas. Ora, as Relações Pública exercem um papel determinante no desenvolvimento de estratégias e processos de comunicação que possam beneficiar uma organização num contexto de crise. Este papel é designado como “gestão estratégica de conflito”(Wilcox et al., 2015, p. 276).

A gestão estratégica do conflito acontece em quatro fases: proativa, estratégica, reativa e de recuperação. Tal como é ilustrado na Figura 1, enquanto a comunicação de risco é trabalhada ao nível estratégico, onde o conflito é identificado e são transmitidos os riscos associados para conter as potenciais ameaças, a comunicação de crise é trabalhada na fase reação, altura em que a crise atinge “um nível crítico de impacto na organização” (Ibidem 2015, p. 287).

**Figura 1 - Ciclo de Vida da Gestão do Conflito.**



**Fonte:** Retirado de *Public Relations Strategies and Tactics* (Wilcox et al., 2015).

Numa situação de crise pandémica, o autor considera que os melhores posicionamentos e estratégias de gestão do conflito e de risco podem ser comprometidos. Nessas situações, a gestão de crise é fundamental pois “é colocada uma grande pressão sobre as organizações para que respondam com informações precisas e completas” da forma mais célere possível (Ibidem 2015, p. 292).

A respeito das informações, Tench e Yeomans destacam que a crise contribui para a criação de um “vácuo de informações”. Neste cenário, os *stakeholders* exigem à organização respostas rápidas e esclarecedoras e aqui a comunicação de crise deve dar prioridade à localização das “informações desejadas e transmiti-las às partes interessadas” (2017, p. 345).

O fluxo de informações que é desencadeado durante uma crise valoriza o papel que a comunicação estratégica desempenha no próprio processo de gestão da crise. O conceito enquanto “termo descritivo” tem vindo a ganhar uma maior aprovação sendo destacado o facto de a comunicação estratégica não envolver “comunicações aleatórias ou não intencionais”, mas sim “atividades estratégicas” (Hallahan et al., 2007, pp. 7–27).

Um facto que pode ter contribuído para a valorização da comunicação estratégica é o esforço feito pelas Relações Públicas em “desenvolver modelos e estruturas de comunicação (...) que ajudem a limitar e aliviar os danos tanto para a organização quanto para outras partes interessadas na crise” (M. W. Seeger et al., 1998, p. 145). Estes modelos e princípios hoje são vistos como parte integrante do próprio processo de gestão de crise pois guiam as organizações nas suas tomadas de decisão e potenciam a eficácia nas comunicações.

Efetivamente, a comunicação de crise está intrinsecamente associada às Relações Públicas pelo seu esforço claro em “gerir estrategicamente e enquadrar as perceções públicas

de um evento de forma a que o dano seja reduzido junto da organização e das partes interessadas” (Reynolds & Seeger, 2005a, p. 46). Considerando que numa crise a opinião pública é volátil, é essencial que a comunicação seja “personalizada” para cada fase da crise.

Na investigação sobre as melhores práticas de comunicação de crise, foi pertinente analisar quatro princípios identificados por Matthew Seeger resultantes da revisão feita aos trabalhos desenvolvidos sobre esta matéria não só pelo próprio, mas também por autores como Covello, Sandman e Reynolds, assim como da análise feita às investigações dirigidas pelo Centro Nacional de Proteção e Defesa Alimentar e pelos Centros de Controlo de Doenças, ambos americanos.

Os três princípios estratégicos identificados encontram-se ilustrados na Figura 1, a saber: a) o planeamento estratégico como método de redução de risco e de prevenção da crise; b) as estratégias proativas, através da coordenação com parceiros na comunidade; c) a resposta estratégica.

**Figura 2** - Práticas de Comunicação de Crise e de Risco Segundo definidas pelo Centro Nacional de Proteção e Defesa de Alimentos norte-americano (NCFPD)



**Fonte:** Retirado de *Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process* (M. W. Seeger, 2006).

Com base nestes princípios, e tendo em conta que “a comunicação não deve estar apenas envolvida na comunicação de decisões sobre riscos e crises, depois de estas acontecerem”, Seeger salienta que ao invés, “a comunicação de risco e crise é mais eficaz quando faz parte do próprio processo de decisão”. Nesse processo de decisão são sugeridas pelo autor dez práticas, nomeadamente (2006, pp. 236–242):

**1. Abordagens de processos e desenvolvimento de políticas:** esta prática destaca a importância do envolvimento da comunicação no processo de decisão. Desta forma, “as questões de comunicação são abordadas de forma mais imediata e completa no processo de planeamento e resposta à crise”. Se pelo contrário a comunicação só for considerada após a planificação da gestão da própria crise, “a eficácia da comunicação de crise normalmente é reduzida”.

**2. Planificação Pré-evento:** a planificação prévia de reação a uma determinada situação de crise terá os seus benefícios para uma organização, uma vez que permitirá “identificar áreas de risco e respetiva redução” como também “pré-definir respostas iniciais para a crise que permitem que a tomada de decisão seja mais eficiente”.

Seeger salienta, também, que os planos de comunicação devem incluir “estruturas que permitam atualização e revisão regulares”, desta forma a organização poderá sempre acrescentar novos inputs que possam ser incorporados no plano, contribuindo assim para a sua valorização.

**3. Parcerias com o público:** é importante também “aceitar o público como um parceiro legítimo e igualitário” que “tem o direito de saber quais os riscos que enfrenta”. Assim, durante uma crise a organização deve fazer “um esforço contínuo para informar e educar o público (...) sobre o que está acontecendo”. Encarando o público não como um “fardo”, mas antes como um “recurso” pode ser muito útil na resposta à crise, apostando numa abordagem mais dialógica de comunicação.

**4. Ouvir as preocupações do público:** adotando uma comunicação dialógica, a organização ao fazer a gestão da crise “deve ouvir as preocupações do público”. Neste processo, a “interação constante” com o público é determinante para alcançar um elemento importante num contexto de crise: “a credibilidade”.

**5. Honestidade, sinceridade e transparência:** a sinceridade e a abertura “podem promover um ambiente de partilha de riscos, onde o público e as organizações aceitam mutuamente a responsabilidade pela gestão de um risco”.

A este respeito Seeger acrescenta que “se a informação sobre uma crise não for partilhada abertamente pela organização envolvida na crise, o público obterá informações de outras fontes”, perdendo, desta forma, a organização a capacidade de gestão da crise.

**6. Cooperar e coordenar com fontes credíveis:** o estabelecimento de parcerias estratégicas antes das crises também deverá ser considerado pelas organizações para uma comunicação de crise eficiente. Seeger aponta que “o desenvolvimento de uma rede pré-crise é uma forma eficiente de coordenar e colaborar com outras fontes credíveis”. Ao colaborar com fontes de informação credíveis, as mensagens serão mais “consistentes”, salvaguardando-se, assim, que o público não seja exposto a informações incongruentes.

**7. Atender às necessidades dos meios de comunicação social e permanecer acessível:** as organizações não devem esquecer que um dos principais canais de acesso à informação que o público possui são os meios de comunicação social e numa situação de crise ainda mais. Assim, estes devem encará-los não como uma “responsabilidade”, mas antes como “recursos estratégicos” que podem ser úteis na gestão da crise. Para tal, é necessário estabelecer uma “comunicação aberta e honesta” que deve ser consistente.

Para esta prática, a comunicação deverá ser feita, preferencialmente, por um assessor de imprensa, por exemplo, que enquanto porta-voz da crise deverá estar treinado para o efeito na fase da pré-crise.

**8. Comunicar com compaixão, preocupação e empatia:** durante uma crise a comunicação com os stakeholders da organização deverá ser feita de forma empática e preocupada. Para Seeger, este cuidado “aumenta significativamente a credibilidade da mensagem e (...) a perceção de legitimidade do mensageiro antes e depois de um evento”.

**9. Aceitar a incerteza e a ambiguidade:** o reconhecimento das incertezas derivadas de uma situação de crise deverá ser utilizado não como uma “estratégia”, mas antes, como uma forma de evitar “a divulgação de informações desagradáveis”. Assim, a organização poderá ganhar algum tempo para refinar as comunicações conforme recebe informações complementares.

**10. Mensagens de auto eficácia:** as mensagens divulgadas ao público com informações sobre como podem reduzir determinados riscos associados a uma crise são as chamadas mensagens de auto eficácia. Na opinião de Seeger, estas “podem ajudar a restaurar algum sentido de controlo sobre uma situação incerta e ameaçadora. Além

disso, (...) podem, em última análise, ajudar a reduzir os danos criados por um fator de risco”.

### **3.3 Modelos de gestão e resposta à crise**

Apesar da importância de existirem boas práticas de comunicação de crise, a verdade é que não existe um plano de comunicação de crise preconcebido, perfeitamente delineado, e que garanta a uma instituição sucesso na resposta a uma crise. Apesar de ser possível tipificar as crises, Coombs (2015, p. 142) considera que é difícil uniformizá-las para todas as organizações, isto porque cada situação de crise exige estratégias de comunicação específicas. O que efetivamente irá ditar o sucesso de um plano é a análise das estratégias de comunicação de crise previamente aplicadas e os seus resultados. Essas evidências vão fornecer o melhor retrato das práticas que foram eficazes ou ineficazes numa crise, auxiliando os gestores da crise nas suas tomadas de decisão sobre futuras estratégias a aplicar.

O aparecimento súbito da crise pandémica colocou à prova a capacidade de gestão comunicacional das organizações. Sendo a comunicação “a componente crítica na gestão das crises” (Coombs & Holladay, 2010, p. 17), a pandemia evidenciou, ainda mais, a importância da preparação e rapidez para responder a uma situação de crise através da gestão estratégica da mesma.

Em concordância com Coombs e Holladay (2010), Forni (2019, p. 130) considera que a comunicação é “um dos mais importantes pilares da gestão de crise”. Contudo, defende que “é preciso separar a gestão de crise e de risco da chamada gestão da comunicação na crise”. Esta distinção é fulcral porque quando uma crise afeta uma organização, “ela transcende a comunicação”. Nesta situação, o profissional que trabalha a comunicação não gere a crise. Essa tarefa é do gabinete de crise que é liderado por um gestor específico. Por sua vez, a comunicação será a ferramenta que vai auxiliar na amenização dos efeitos da crise.

Partindo da ideia de que toda crise tem um determinado “ciclo de vida” (Sellnow & Seeger, 2013), quando falamos de gestão da comunicação de crise, vários são os autores (Coombs & Holladay, 2010), (Ulmer et al., 2017), (Covello, 2021) que têm desenvolvido modelos de gestão em torno do ciclo de vida da mesma. Nesse sentido, o propósito da gestão de crise é encurtar o ciclo de vida de uma crise, tentando apaziguar os possíveis efeitos

sentidos no imediato, mas, também, a médio e longo prazo junto de uma organização e dos seus stakeholders (Coombs, 2014a, p. 1).

Quando falamos em gestão de crise, importa salientar que antes de partir para a gestão de crise propriamente dita, é relevante que a organização entenda o que é a crise, quais os fatores que levaram ao surgimento da mesma e avalie o impacto que teve nos seus públicos institucionais. A partir deste pressuposto, devem ser definidas quais as medidas mais eficazes a aplicar, refletir sobre as aprendizagens adquiridas e que devem ficar para o futuro.

Efetivamente, neste processo, é importante entender que cada crise é singular não sendo possível definir um padrão de gestão irrepreensível. Podemos, sim, definir estratégias que, no seu todo, vão auxiliar as organizações na gestão da comunicação de crise. Coombs (2014a, p. 1) defende que “a gestão efetiva da crise trata as ameaças de forma sequencial”, sendo a primeira preocupação a segurança pública. Ignorar este facto pode intensificar os danos de uma crise.

Coombs e Holladay (2010, p. 22) explicam que “o processo de gestão de crises pode ser organizado em torno do modelo composto pelas fases de pré-crise, crise e pós-crise”, explicadas no Capítulo I deste estudo. Em função destas fases, os autores identificam duas tipologias de comunicação de crise (Ibidem 2010, pp. 22–25):

- **Gestão do conhecimento de crise:** é trabalhada nos bastidores pela equipa de crise e envolve (1) a identificação de fontes; (2) recolha e análise de informações; (3) partilha de conhecimento sobre a crise; e (4) tomada de decisão sobre as repostas de crise. Neste tipo de gestão é esperado que a Equipa de Gestão de Crise encontre uma solução para a crise. Para tal, devem determinar o que é necessário saber sobre a crise, compilar o que já sabem (as informações e conhecimentos de crise previamente recolhidos) e dados relativos a crises anteriores que podem ser úteis para descobrir novas informações sobre a crise. Coombs (2014b, p. 146) explica que é este conhecimento é essencial para estabelecer um bom Plano de Gestão de Crise (CMP - *Crisis Management Plan*);
- **Gestão da reação dos stakeholders:** esforço de comunicação que visa influenciar a forma como os stakeholders percebem a crise, a organização em crise e a resposta da organização à crise.

Estas tipologias de comunicação de crise evidenciam a existência de duas estratégias aplicadas no âmbito das mesmas e que Coombs (2015, p. 142) identifica como: (1) gerir

informações e (2) gerir significados. A primeira, que pode ser vista como a gestão do conhecimento de crise, recolha e dissemina as informações relacionadas com a crise; por sua vez, a segunda, através da gestão dos significados, influencia a forma como o público vê a organização na crise, ou seja, trata da gestão da reação dos stakeholders.

Considerando Coombs (Ibiden 2015, p. 142) que “as estratégias de resposta a crises são principalmente sobre como gerir o significado”, autores como Tench e Yeomans (2017, p. 350) acrescentam que os gestores de crise gerem mensagens de crise para influenciar como as partes interessadas percebem a crise e a organização. Esta gestão vai determinar se a organização é vista como vítima ou como responsável pela crise, alimentando sentimentos de empatia ou não por parte dos *stakeholders*.

A partir da análise destas duas estratégias de comunicação de crise, Coombs à semelhança de Sturges (1994, pp. 308–309) considera que “as estratégias de resposta a crises podem ser divididas em três categorias: instruir informações, ajustar informações e reparar a reputação. A categoria de instrução de informação tem como objetivo máximo “a segurança pública”, por isso auxilia os stakeholders perante a crise, evitando que sejam vítimas da mesma, através de mensagens que procurem, por exemplo, elucidar o público para as medidas de proteção contra a COVID-19, campanhas de vacinação, entre outros; por sua vez, ao ajustar a informação pretende-se ajudar o público a lidar psicologicamente com a crise. Para tal, recomenda-se a divulgação de mensagens empáticas de forma a “reduzir ansiedade e ambiguidade” Por último, a categoria de reparação da reputação, procura “reduzir os efeitos negativos que uma crise tem na reputação da organização e nos ativos relacionados” (Coombs, 2015, p. 142).

### **3.3.1 Coombs e a Teoria da Comunicação de Crise Situacional (SCCT)**

No despoletar da COVID-19 a comunicação das organizações foi desafiada amplamente. Num cenário submerso por diversos constrangimentos que impediram o normal funcionamento das organizações, o estabelecimento de uma comunicação efetiva com o público sobre pandemia foi importante para salvaguardar a reputação das mesmas (Park, 2017, p. 1). Tal como mencionado anteriormente, se a gestão de crise visa a prevenção/minimização dos danos, a reputação de uma organização também deve ser protegida e, para esse efeito, uma comunicação transparente é essencial (Coombs, 2014b, p. 167).

As estratégias de resposta a crise propostas por Coombs focam-se num elemento central: a responsabilidade da crise. A este respeito, ao autor apresenta a partir de 1995 uma teoria designada de *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), que fornece uma base teórica e sugestões estratégicas, empiricamente testadas, para a seleção de estratégias de resposta a crises. Apesar das investigações que aplicaram a teoria SCCT se basearem não tanto em estudos de caso, mas em métodos experimentais (Coombs, 2007, p. 163), considera-se relevante para o presente estudo analisar a forma como esta teoria analisa a percepção dos *stakeholders* face a uma situação de crise e às estratégias de resposta à mesma.

Partindo da premissa de que “as crises são eventos negativos” a partir das quais os stakeholders podem fazer “atribuições sobre a responsabilidade da crise”, afetando, assim, a forma estes interagem com a organização em crise (Coombs & Holladay, 2010, p. 38), a particularidade mais evidente da teoria SCCT estudada por Coombs é que teoriza sobre a importância de perceber, antes de definir uma estratégia de comunicação, que cada tipologia de crise afeta o público de forma diferente. Consequentemente, as suas percepções vão influenciar o nível de responsabilidade que vão atribuir à organização no contexto de crise.

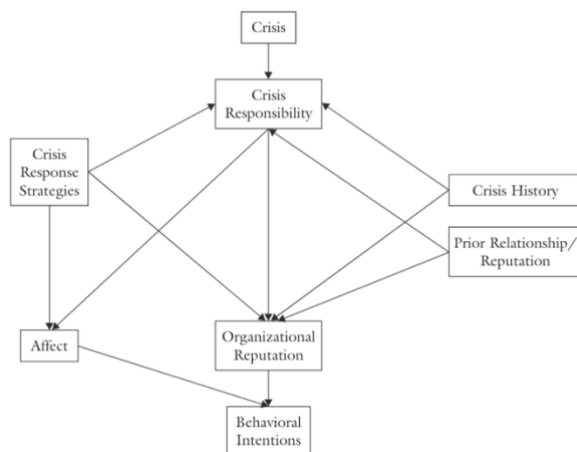
Para um entendimento claro sobre a teoria SCCT, é necessário compreender a Teoria da Atribuição pois, segundo Coombs (2014b, p. 173), a partir desta, “a teoria SCCT desenvolveu e testou um conjunto de recomendações para o uso de estratégias de resposta a crises”. Considerando que “as pessoas procuram as causas dos eventos (fazem atribuições), especialmente aquelas que são negativas e inesperadas”, a Teoria da Atribuição fundamenta que “as atribuições de responsabilidade e emoções podem servir como motivações para a ação”, ou seja, as respostas comportamentais dos stakeholders à crise serão positivas ou negativas em função do grau de responsabilidade que estes atribuam à organização sobre a origem da crise.

Ora, se “as crises são inesperadas e negativas” e, por isso, “provocam atribuições de responsabilidade”, moldando os sentimentos dos stakeholders em relação à organização, (Ibidem 2014b, p. 173), a Teoria da Atribuição “fornece a justificativa para a relação entre muitas das variáveis usadas pela teoria SCCT”, auxiliando na previsão de possíveis ameaças à reputação provocadas por uma crise e permitindo a definição de estratégias de resposta que visem a salvaguarda reputacional da organização (Coombs, 2007, pp. 165–166).

Considerando que a comunicação afeta a forma como os públicos institucionais observam a organização durante uma crise, torna-se importante avaliar quando definir uma

determinada estratégia face a uma situação de crise específica (Coombs, 2014b, p. 173). Para avaliar uma potencial ameaça à reputação de uma organização, a teoria SCCT avalia três fatores: tipo de crise, histórico de crise e reputação anterior. A Figura 4 ilustra este modelo de variáveis.

**FIGURA 3 - Modelo de variáveis da Teoria SCCT**



**Fonte:** Retirado de *The Handbook of Crisis Communication* (COOMBS & HOLLADAY, 2010).

A primeira etapa passa pela identificação do tipo de categorização que os stakeholders estão a fazer da crise. Para este efeito, a teoria apresenta três clusters de crise que “representam níveis crescentes de atribuições de responsabilidade de crise e ameaça representada por uma crise”: (a) vítima (a organização tem baixa responsabilidade pela crise/ameaça); (b) acidente (a responsabilidade pela crise/ameaça é mínima); (c) intencional (a responsabilidade pela crise/ameaça é elevada) (Coombs & Holladay, 2010, p. 39).

O segundo passo é determinar se existe algum fator intensificador, pois estes “alteram as atribuições de responsabilidade da crise e intensificam a ameaça da crise”. Coombs e Holladay (Ibidem 2010, p. 39) identificam dois acima referidos: o “histórico de crise”, que não é mais do que avaliar se a organização teve/ou não crises semelhantes no passado; e a “reputação anterior”, ou seja, o relacionamento com os *stakeholders*.

Se durante a fase de resposta “a comunicação apresenta desafios únicos”, desafios estes amplificados pelas redes sociais (Coombs, 2014b, p. 157), a partir da identificação dos níveis de ameaça, os gestores da crise podem determinar as respostas de crise mais apropriadas. Segundo Coombs (Ibidem 2014b, pp. 167–170), as respostas iniciais a uma crise devem (1) “instruir as informações”, explicando a crise e os seus efeitos e a forma como pode afetar o público e como este pode proteger-se; e (2) “ajustar as informações”, de forma a ajudar as

partes interessadas a lidar psicologicamente com a crise. Posteriormente, através de estratégias de reparação de reputação podem evitar-se danos maiores.

A teoria SCCT divide as estratégias de resposta a crises em quatro estratégias. À medida que a ameaça de crise aumenta, os gestores de crise devem usar uma estratégia de resposta a crises progressivamente mais acomodatória (Coombs & Holladay, 2010, p. 41):

- **Negação:** tenta provar que a organização não teve responsabilidade pela crise;
- **Diminuição:** minimiza a responsabilidade da organização pela crise e/ou reduzir a gravidade percebida da crise;
- **Reconstrução:** procura melhorar a percepção da organização por meio de compensações e/ou pedido de desculpas;
- **Reforço:** acrescenta informações positivas sobre a organização elogiando os outros e/ou lembrando os stakeholders do passado positivo da organização (reforço).

Apesar da relevância das estratégias de resposta estruturadas pela teoria SCCT, Steven Butler (2021, p. 3) alerta para algumas limitações desta teoria, sugerindo que a mesma seja utilizada como “estrutura” para orientar os gestores da crise no desenvolvimento das estratégias de resposta” e não como “estratégias de resposta abrangentes baseadas apenas nos atributos de uma determinada crise”. Considerando que as crises apresentam “complexidades únicas”, a compreensão das mesmas só é possível a partir das “circunstâncias específicas para a organização e seus públicos ao desenvolver uma estratégia”. Neste processo, se for alcançado um melhor entendimento da forma como o público afetado pela crise percebe as tomadas de decisão de comunicação de crise, será possível encontrar “um modelo mais realista para o desenvolvimento de estratégias de resposta à comunicação de crise com o objetivo de proteger a reputação organizacional”.

### 3.3.2 Modelo CERC (Crisis and Emergency Risk Communication)

O modelo integrado designado por *Crisis and Emergency Risk Communication* (CERC) surge em outubro de 2002, a partir do esforço conjunto dos Centros de Controle e Prevenção de Doenças norte-americanos (CDC) em desenvolver um conjunto de ferramentas que auxiliem e elucidem os profissionais de saúde pública para as responsabilidades de comunicação em expansão de situações de emergência em saúde pública. Através deste modelo é possível fazer um ponto comparativo entre a comunicação de crise e de risco, bem

como o papel da comunicação nas estratégias de resposta à crise (S. Veil et al., 2008, pp. 26–27).

Embora nos Estados Unidos se tenha desenvolvido significativamente a comunicação em saúde, “a comunicação de risco e a comunicação de crise geralmente não eram vistas como uma função central”. Incidentes como o surto de gripe aviária de Hong Kong em 1997 envolvendo o H5NI, demonstraram que “a comunidade de saúde pública precisava de uma capacidade sistêmica de comunicação de crises de emergência” (M. Seeger et al., 2020, p. 401).

No modelo CERC, o risco é entendido como um resultado adverso e a probabilidade desses resultados ocorrerem no futuro. Sendo “informativa e persuasiva”, a comunicação de risco visa “fornecer ao público informações sobre o tipo e a magnitude esperados de um resultado”. Por sua vez, a comunicação de crise procura informar e alertar o público, criando “significados partilhados” com os públicos afetados pela crise (Ibidem 2020, p. 403).

No entanto, as estratégias de comunicação não devem focar-se apenas na disseminação de informações atempada para ajudar as pessoas a agir durante um surto, devem também considerar os aspetos comportamentais que devem ser sugeridos ao público de formar a garantir que este reage de acordo com as recomendações das autoridades de saúde (Lim et al., 2017, p. 254).

Tendo em conta que hoje, mais do que nunca, durante uma situação de crise o público exige das organizações uma comunicação, em tempo real, imediata e confiável, o modelo CERC reforça a importância da comunicação de crise e da necessidade de explicar os riscos e benefícios da situação de crise aos *stakeholders* (Rynolds & Seeger, 2014, p. 1). A compreensão do que é a perceção de risco é “fundamental para formular mensagens de risco eficazes” que devem ser “estratégicas, planificadas, rotineiras e onipresentes”(M. Seeger et al., 2020, p. 404). Esse tipo de mensagem foi clara no contexto pandémico em que informações diárias eram divulgadas em diversos canais de comunicação sobre como o público poderia reduzir o risco de contração do vírus através da utilização de máscara e da utilização de desinfetante, por exemplo.

O modelo CERC considera que a crise é constituída por cinco etapas: 1) Pré-crise; 2) Fase Inicial; 3) Fase de Manutenção; 4) Resolução; 5) Avaliação. Segundo Reynolds e Seeger, “esta abordagem sistemática reduz a incerteza e permite que os gestores de crise (...) antecipem as necessidades e problemas de comunicação subsequentes” Contudo, nem

sempre as crises podem seguir esta sequência. Fatores como o “risco efetivo nos primórdios da crise”, o “surgimento de constrangimentos secundários” ou “interações imprevistas” podem viciar esta sequência (Reynolds & Seeger, 2005a, pp. 51–53). As doenças infecciosas, na qual podemos enquadrar a crise pandêmica por exemplo, podem seguir esse padrão segundo os autores.

**Tabela 3 - Modelo Sistemático de CERC**

<b>Etapa</b>	<b>Estratégia a aplicar</b>
<b>PRÉ-CRISE</b> (mensagens de risco, avisos, preparação)	<b>Campanhas de comunicação e educação direcionadas ao público e à comunidade de resposta para facilitar a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitorização e reconhecimento de riscos emergentes.</li> <li>▪ Compreensão pública geral do risco.</li> <li>▪ Preparação pública para a possibilidade de um evento adverso.</li> <li>▪ Mudanças de comportamento para reduzir a probabilidade de danos (auto eficácia).</li> <li>▪ Mensagens de alerta específicas sobre alguma ameaça eminente.</li> <li>▪ Alianças e cooperação com agências, organizações e grupos.</li> <li>▪ Desenvolvimento de recomendações consensuais por especialistas.</li> <li>▪ Desenvolvimento e teste de mensagens para fases subsequentes.</li> </ul>
<b>INÍCIO</b> (redução da incerteza; autoeficácia; confiança)	<b>Comunicação rápida ao público em geral e aos grupos afetados de modo a estabelecer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empatia, tranquilidade e redução da turbulência emocional.</li> <li>▪ Designar os porta-vozes da crise e canais e métodos de comunicação.</li> <li>▪ Compreensão geral e ampla das circunstâncias da crise, consequências e resultados previstos com base nas informações disponíveis.</li> <li>▪ Redução da incerteza.</li> <li>▪ Compreensão da gestão de emergências e respostas da comunidade médica.</li> <li>▪ Compreensão da auto eficácia e atividades de resposta (como/onde obter mais informações).</li> </ul>
<b>MANUTENÇÃO</b> (redução contínua de incerteza; autoeficácia; confiança)	<b>Comunicação direcionada ao público geral e grupos afetados de modo a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auxiliar o público no entendimento mais preciso sobre o seu próprio risco.</li> <li>▪ Explicar o contexto da situação de crise através de informações básicas e abrangentes que possam ser úteis para o público.</li> <li>▪ Criar esforços de resposta e de recuperação.</li> <li>▪ Ouvir os <i>stakeholders</i>, o <i>feedback</i> do público e corrigir informações.</li> <li>▪ Explicar as recomendações de emergência.</li> <li>▪ Estimular tomadas de decisão de risco/benefício.</li> </ul>
<b>RESOLUÇÃO</b> (Updates sobre a fase de Resolução; discussões sobre a causa da crise e novos riscos; novos entendimentos do risco)	<b>Comunicações públicas e campanhas direcionadas ao público geral e grupos afetados pela crise de forma a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar repostas apropriadas a disponibilizar no futuro ao público em situações similares de emergência através de programas educativos.</li> <li>▪ Análise honesta de problemas e contratempos e, posteriormente, reforçar o que funcionou na fase de recuperação e nos esforços de reposta.</li> <li>▪ Persuadir o público para apoiar as políticas públicas e alocação de recursos para o problema.</li> <li>▪ Promover as atividades e competências da agência, incluindo o reforço da identidade organizacional a nível interno e externo.</li> </ul>

<p><b>AVALIAÇÃO</b> (discussões sobre a adequação da resposta; consenso sobre lições e novos entendimentos de riscos)</p>	<p><b>Comunicação direcionada às agências e à comunidade de resposta para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação do desempenho do plano de comunicação.</li> <li>▪ Produção e divulgação de relatórios que contemplem as aprendizagens da crise.</li> <li>▪ Determinar ações específicas para melhorar os sistemas de crise ou o plano de crise.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fonte:** *Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model* (Reynolds & Seeger, 2005a)

Reynolds, Seeger e Day (2020, p. 404) explicam que “a comunicação de crise normalmente ocorre mais tarde” no processo sequencial da crise, nomeadamente quando a crise já está instaurada e os danos são visíveis. Portanto, na **Fase Inicial**, “as mensagens de comunicação de crise concentram-se no estado atual das condições associadas ao evento de crise”. Estas mensagens são “mais espontâneas” e podem ser feitas através de comunicados de imprensa com o objetivo de “informar sobre a magnitude, o imediatismo, a duração e os esforços de remediação”.

Em linha com o modelo CERC e com base na perceção de risco das pessoas face ao surto de 2019-nCoV, a Direção Geral da Saúde (DGS) desenvolveu um conjunto de princípios orientadores para comunicação de risco e crise como ferramenta de apoio à comunicação efetiva em situação de crise (Direção-Geral da Saúde, 2020). Nesse documento, de fevereiro de 2020, a DGS considerava que a crise se encontrava na fase de manutenção. Hoje podemos considerar que a crise já se encontra numa fase de resolução.

Durante a fase de manutenção, a reação emocional do público vai depender da perceção que detenham do fator risco. Inicialmente, a reação pode não ser totalmente negativa, contudo, à medida que a fase de manutenção evolui, a reação pode variar, podendo manifestar-se como tristeza, raiva, culpa, desespero, etc. Sobre as reações, Reynolds e Seeger consideram que “quanto mais tempo durar a fase de manutenção, maiores serão essas reações”, sobretudo, porque “uma vez satisfeitas as necessidades básicas de sobrevivência, surgem outras necessidades de equilíbrio emocional e autocontrolo” (2014, p. 41).

No caso concreto da pandemia, as necessidades informativas do público focaram-se na forma como deveriam proteger-se de possíveis contágios e como poderiam travar a transmissão, nas estratégias governamentais, atualização dos dados estatísticos, entre outros. A este respeito, a DGS (2020, p. 6) denota que na fase de manutenção, foi essencial que o público compreendesse com precisão os riscos através da explicação das recomendações das autoridades de saúde. Assim, estaria capacitado para a tomada de decisão de risco-benefício.

Em função das etapas definidas pelo modelo CERC, em Portugal a DGS considerou que cinco necessidades do público procura satisfazer em situação de crise, nomeadamente:

- Obter os factos desejados (por exemplo: informação sobre fontes de contaminação);
- Capacitar para a tomada de decisão (por exemplo: informação sobre comportamentos de proteção);
- Envolver as pessoas como participantes, não como espectadores (comunicação bidirecional);
- Vigiar a distribuição de recursos;
- Preservar a normalidade.

A resposta às necessidades do público não só possibilita a melhoria da eficácia da comunicação durante uma situação de emergência, como também ajuda as organizações a salvaguardar a confiança do público, gerir eficientemente os recursos limitados e limitar possíveis danos. Contudo, Rynolds e Seeger (2014, p. 16) alertam que não existem respostas perfeitas numa situação de crise. Para acautelar esta situação, um plano CERC “bem planeado e executado é fundamental para uma resposta eficaz”.

Para auxiliar na gestão da comunicação de crise e de risco, os autores desenvolveram um guia estratégico que contempla possíveis ferramentas que podem ser utilizadas na criação de um plano de comunicação, saber (Rynolds & Seeger, 2014, pp. 288–292):

1. Definir o público-alvo da comunicação;
2. Definir objetivos, nomeadamente o que se deseja alcançar com a comunicação:
  - Fornecer informações;
  - Destaque uma campanha;
  - Incentivar os comportamentos responsáveis, alinhados com as recomendações das autoridades de saúde;
  - Reforçar as mensagens de saúde;
  - Incentivar a interação;
  - Obter feedback/trocar ideias;
  - Colaborar com os parceiros;
  - Reforço dos objetivos SMART:

SMART – definição detalhada dos objetivos e *target* da comunicação

MEASURABLE – os objetivos devem ser quantificáveis, com a fonte de medição identificada.

ATTAINABLE/ACHIVABLE – os objetivos podem ser alcançados no prazo proposto com os recursos disponíveis para o efeito?

RELEVANT/REALISTIC - o objetivo está diretamente relacionado com a missão do plano de comunicação?

TIME - os prazos foram definidos?

3. Definir as necessidades de comunicação do público: As pessoas consomem informações de várias formas e através de diversos canais. Face a isto, é importante definir as necessidades do público através do recurso a análises de mercado e outros dados.
4. Integração das metas de comunicação com os objetivos gerais da organização e o plano geral de comunicação;
5. Desenvolvimento de mensagens-chave com base no público-alvo e nos objetivos identificados;
6. Definição do responsável pela implementação do plano de comunicação e determinação do número de horas que este poderá dedicar para a criação e manutenção dos conteúdos de comunicação;
7. Identificação de redes sociais: escolha das redes sociais que terão um impacto mais efetivo no público-alvo;
8. Definição de atividades: em função dos pontos anteriores, definir atividades específicas para atingir os objetivos de comunicação. (Exemplo: criar campanhas de no Instagram/Facebook que sensibilizem o público para a importância do cumprimento das regras de segurança impostas pela DGS);
9. Identificação dos principais parceiros e das suas funções e responsabilidades;
10. Definir sucesso para avaliação: as medidas de sucesso podem ser diferentes dependendo dos objetivos propostos;
11. Criação de um plano de avaliação;

Tendo em conta que desde o surgimento do modelo CERC no início do século XXI as redes sociais têm crescido de forma significativa, este modelo tem procurado posicionar as redes sociais como parte crítica do vasto processo de comunicação de crise e de risco. Considerando que as redes sociais são consultadas sobretudo via dispositivos móveis, estas plataformas surgem como aliadas da comunicação de crise e de risco na medida em que potenciam a disseminação rápida de informação antes, durante e após uma crise (M. Seeger et al., 2020, p. 413).

### **3.4 A importância da implementação de gabinetes de crise**

Para uma gestão eficiente da crise, as organizações devem definir a priori dois elementos fundamentais, nomeadamente: um plano de gestão de crise e uma equipa de gestão de crise. Uma organização preparada deverá ter estes dois elementos já perspectivados antes do aparecimento de uma crise (Lampreia, 2007b).

No gabinete de crise, uma das tarefas essenciais é a da comunicação, pelo que os profissionais ligados a essa área também devem integrar este gabinete juntamente com os responsáveis pelas áreas jurídicas, de segurança, de recursos humanos e outras áreas relevantes consoante a origem da crise.

Se “uma crise, sob o ponto de vista da comunicação, não é um evento, é um processo que exige preparação prévia”, exige-se que o gestor de comunicação seja um dos elementos mais importantes durante todo o processo, sendo a sua missão “transmitir informação para os públicos preferenciais” (Gabriel et al., n.d., p. 37). Neste sentido, ressalva-se que o gabinete de crise, recomendavelmente, deve incluir um, ou mais, profissionais de comunicação, cujo papel é aconselhar a gestão de topo e gerir todas as ações de comunicação com os diferentes públicos da empresa/instituição.

A gestão de crise, também conhecida por “*issues management*” e a comunicação de crise, muitas vezes, são confundidas ao nível do *timing* da sua aplicação. Importante referir que, enquanto a gestão de crise diz respeito à antecipação da definição de medidas que possam diminuir os possíveis impactos negativos de uma crise, a comunicação de crise por sua vez, coloca em prática o conjunto de estratégias definidas na gestão de crise (Lampreia, 2007b).

Quando falamos em gestão de crise é importante perceber o papel que a comunicação desempenha nessa gestão. Esta resulta de um trabalho de equipa, normalmente denominado por Gabinete de Crise. Para Forni(2019, pp. 130–131) a comunicação “é um dos mais

importantes pilares da gestão da crise”, sendo importante que a mesma seja articulada de forma conjunta para conseguir uma gestão eficiente da crise. Afinal, “a comunicação sozinha não resolve”, é importante que a gestão da crise seja feita com “eficiência, transparência e profissionalismo”.

A partir das três fases da crise estruturadas por Coombs (2014a, p. 1), nomeadamente, a de pré-crise, crise e pós-crise, o autor (2007), apresenta os seguintes aspetos a ter em conta para cada uma destas fases na hora da planificação:

#### **Pré-crise:**

- Definir o plano de gestão de crises, que deve ser atualizado pelo menos uma vez ao ano;
- Definir a equipa de gestão de crise, que deverá estar devidamente preparada para o efeito;
- Anualmente o plano de gestão da crise e deve contemplar exercícios que permitam à equipa de gestão avaliar se os mesmos se encontram devidamente preparados;
- Devem ser preparadas declarações e mensagens para divulgação numa eventual crise. É importante que estas sejam devidamente pré aprovadas pelo departamento jurídico da organização.

#### **Crise:**

- Ser rápido, garantindo que pelo menos uma resposta seja facultada ao público nas primeiras horas;
- Ser preciso na verificação dos factos;
- Manter de forma consistente os porta-vozes informados sobre os eventos de crise e os principais pontos de mensagem;
- A segurança dos públicos deve ser a primeira prioridade;
- Utilizar todos os meios de comunicação disponíveis: internet, intranet e sistemas de notificação em massa;
- Mostrar preocupação / simpatia pelas vítimas;
- Na primeira resposta incluir os colaboradores da organização;
- A organização deverá estar preparada para prestar aconselhamento psicológico para as vítimas da crise e a suas famílias, incluindo os colaboradores.

**Pós-crise:**

- Disponibilizar a todos os públicos a informação necessária assim que esta esteja confirmada;
- Manter os públicos atualizados sobre o progresso da crise e sobre as medidas que estão a ser ativadas para a contenção da mesma;
- Analisar o esforço de gestão de crises para obter lições e integrar estas lições ao sistema de gestão de crises da organização.

Durante o processo de planificação é, igualmente, relevante que o Gabinete de Crise não desvalorize situações de crise que considere pouco prováveis, pois estas podem ter um impacto grave na organização. A este respeito, Ulmer (2012, pp. 533–534) aponta que são raras as organizações que valorizam o poder da preparação para crises e argumenta que esta conduta é uma das principais condicionantes para uma comunicação de crise bem-sucedida, talvez porque, provavelmente, os profissionais de comunicação não sabem como devem fazer essa preparação.

Atualmente, num contexto onde as comunicações são realizadas maioritariamente através das redes sociais, se o gabinete de crise não souber planificar de forma apropriada planos de resposta a crises, essa dificuldade vai ser ainda mais exacerbada na hora de gerir uma crise nas redes sociais.

## **CAPÍTULO IV – A COMUNICAÇÃO DE CRISE E AS REDES SOCIAIS**

## **4. A Comunicação de Crise e as Redes Sociais**

As redes sociais mudaram não só as dinâmicas comunicacionais, como também, as dinâmicas das crises e a forma como os gestores de crise divulgam informação durante as fases de pré-crise, crise e pós-crise. Esta mudança potencializou igualmente o desenvolvimento de novos canais de comunicação, flexíveis, oportunos e interativos que transmitem informações sobre riscos e situações de crise.

Durante uma crise e, num meio como as redes sociais, identificar a perceção que todas as partes afetadas detêm da crise é um desafio. Assim, modelos como o de Comunicação de Crise Mediada por Redes Sociais (SMCC), Comunicação de Pandemia para as Redes Sociais (SMPC) e Stealing Thunder auxiliam os gestores na aplicação de uma comunicação integrada que compile as melhores práticas de comunicação de crise para as redes sociais.

### **4.1 Como as redes sociais influenciam as práticas de comunicação de crise?**

O papel das redes sociais, no âmbito da comunicação de crise, tem ganho cada vez mais interesse junto dos especialistas na matéria, talvez porque estas plataformas permitem “comunicar diretamente com as partes interessadas já identificadas/afiliadas” (Blaney & Hunt, 2021, p. 3).

No sentido de perceber o papel que as redes sociais exercem nas práticas de comunicação de crise, é necessário entender por definição esta ferramenta. Contudo, Coombs (2017b, p. 21) acautela que “a definição de rede social é muito vaga e, em última análise, problemática para muitos especialistas e investigadores de crise”. Para auxiliar no entendimento do conceito, Tench e Yeomans (2017, p. 39) consideram que este “encapsula a diferença fundamental entre as formas emergentes dos *media* baseados na Web 2.0 e os *media* tradicionais”. Por sua vez, Kaplan e Haenlein (2010, p. 61) descrevem as redes sociais como “um grupo de aplicações na Internet que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e troca de Conteúdo Gerado pelo Utilizador”.

As redes sociais mudaram não só as dinâmicas comunicacionais, como também, as dinâmicas das crises e a forma como os gestores de crise “interagem e disseminam informação junto de comunidades afetadas por uma crise” (Veil et al., 2011, p. 110). A literatura mostra-nos que os investigadores na matéria são cada vez mais consensuais nesta

opinião (Coombs, 2017b; Ford, 2013; Jin & Austin, 2020; Lim et al., 2017; Valentini et al., 2017), sublinhando a forma como as redes estimulam o desenvolvimento de situações críticas e potenciam a formação de novos tipos de crises.

Considerando que “os discursos das redes sociais têm um papel central na formação da consciência e percepção de crises do público”, a verdade é que as redes sociais podem “mudar a forma como as crises surgem e desenvolvem”. Este facto fez com que se valorizasse mais o papel das redes sociais enquanto ferramentas de comunicação para as fases de pré-crise, crise e pós-crise, sendo fundamental a preparação das crises e da sua gestão orientada para as redes sociais e a sua consequente monitorização (Valentini et al., 2017, p. 60).

Numa crise, o papel das redes sociais é muito maior e mais complexo do que simplesmente verificar a ferramenta de resposta a crises. O estudo *‘Os Portugueses e as Redes Sociais’* desenvolvido pela Marktest (2021) apontava que “[...] 55,1% dos utilizadores de redes sociais em Portugal assumia acompanhar a atividade de marcas e empresas nas redes sociais, o que representa um acréscimo de 3,5 pontos percentuais face aos dados de 2020”. Entre as principais redes sociais utilizadas, o Facebook lidera a preferência dos utilizadores, seguindo-se o Instagram, o Whatsapp e o TikTok.

Considerando que as tecnologias e comunicação e informação digitais possibilitam o estabelecimento de comunicações e respostas rápidas (Austin & Pinkleton, 2015, p. 127) não é de estranhar que mais de 50% dos inquiridos procurem estar informados através das redes sociais. Mas que tipo de desafios esta tendência tem colocado à comunicação de crise? Tem havido alguma mudança? A este respeito, Coombs (2017a, p. 21) responde que claramente “as redes sociais estão a alterar a comunicação de crise”, salientando que “ao invés de uma revolução, a Internet é um importante passo evolutivo na comunicação de crise” (Coombs, 2014b, p. 34).

Uma vez que as estratégias de comunicação de crise tradicionais foram pensadas antes do surgimento das redes sociais, caracterizando-se por serem “reativas, defensivas e baseadas na suposição de uma audiência passiva” (Lee, 2020, p. 803), na era digital a transformação mais evidente acontece ao nível do diálogo e do *engagement* durante o processo de comunicação que deixa de ser unidirecional para ser bidirecional, permitindo que o público possa responder diretamente à crise. Assim, as redes sociais passam a ser uma espécie de “arena para conversas e não apenas um canal para direcionar mensagens” (Ford, 2013, p.

20), onde “o diálogo é crucial para estabelecer confiança e credibilidade em torno de uma organização, a sua missão e os seus comportamentos” (Valentini et al., 2017, p. 62).

Autores como Coombs e Holladay têm explorado esta matéria. Se por um lado, as redes sociais apresentam constantes desafios às organizações, uma vez que a gestão da crise é feita publicamente e à vista geral do público (Coombs & Holladay, 2012, p. 408), por outro lado, é importante que os gestores aprendam a gerir as mais-valias das redes sociais numa crise e, sobretudo, a necessidade de considerar as “múltiplas vozes” que através das redes sociais podem comunicar sobre a crise (Coombs, 2014b, p. 15).

De facto, as redes sociais têm potenciado o desenvolvimento de novos canais de comunicação, flexíveis, oportunos e interativos que transmitem informações sobre riscos e situações de crise. A interatividade mudou, por exemplo, a ênfase que o modelo CERC aplica no emissor (a instituição) e no recetor das mensagens (o público que vivencia a crise ou o risco), uma vez que, em diversos casos, o recetor assume o papel de remetente das informações (Rynolds & Seeger, 2014, p. 288).

Apesar dos desafios constantes que as redes sociais possam apresentar à comunicação de crise e à forma como a comunicação é recolhida e processada, exigindo-se respostas rápidas e precisas, o papel dos gestores de crise deverá continuar a passar pela identificação de sinais de alerta que auxiliem na prevenção de crises e na limitação de potenciais danos, bem como enfrentar os principais desafios da comunicação através da definição de respostas estratégicas eficazes (Coombs, 2014b, p. 34).

Considerando que, atualmente, a realidade pauta-se por aquilo que Matthee e Wright (2011, p. 82) designam de “gratificação instantânea”, com o surgimento das redes sociais, o comportamento online e os hábitos de consumo de informação do público mudaram. Hoje, o público procura obter informação de forma rápida, interagindo em tempo real e sem grandes perdas de tempo. Assim, é importante que os gestores de comunicação não desvalorizem esta realidade e a adaptem às suas estratégias online (Ford, 2013, p. 19).

Tendo em conta que o público procura informação em tempo real, “as redes sociais desempenham um papel crucial nesse processo de comunicação” uma vez que alimentam a discussão e as tomadas de posição governamentais e institucionais (Gabriel et al., n.d., p. 137) que originam uma disseminação acelerada de informações, obrigando as instituições a ativarem ações de resposta mais céleres.

Perante uma opinião pública com o qual é possível comunicar independentemente de restrições temporais o de espaço, a disseminação de mensagens/conteúdos institucionais pode ter sérias implicações para as comunicações de crise, talvez porque talvez porque as redes sociais amplificam a celeridade com que a crise é discutida e partilhada, aumentando, assim, a divulgação e a dimensão da crise (Ford, 2013, p. 22).

Numa sociedade em rede, o aumento do número de utilizadores de redes sociais faz com que a comunicação deva ser encarada não apenas como um processo de transmissão de informações, mas como um “fenómeno e processo social básico” no qual as “organizações já não têm mais controlo sob a forma como os seus públicos são afetados”, pelo que as instituições devem salvaguardar que as suas comunicações sejam “coerentes” para não comprometer a sua reputação (Kunsch, 2018, pp. 14–18). Sobre esta falta de controlo, Tench e Yeomans (2017, p. 356) acrescentam que uma crítica comum feita à comunicação de crise na era digital é precisamente a lentidão com que uma organização age por exemplo. Esse fato enfatiza, precisamente, o desafio que estas plataformas trouxeram às instituições que passaram a ter “menos tempo para formular uma resposta à crise e menos oportunidade para dar a notícia sobre uma crise”.

O crescente interesse na comunicação de crise e na gestão de crises via redes sociais deve-se, também, ao facto de nestas plataformas muitas crises não serem apenas discutidas, mas por vezes formadas. O público tende a valorizar e a dar mais “credibilidade” às informações disseminadas através das redes sociais do que propriamente aquelas que são disseminadas nos media tradicionais (Valentini et al., 2017, p. 57). Assim, “as redes sociais devem estar sempre contempladas em qualquer plano de resposta de comunicação de crise” (Ulmer et al., 2017, pp. 87–88), sendo fundamental a aplicação de uma “comunicação integrada” que preze uma “sinergia comunicacional” que resulte na aplicação de práticas de comunicação de crise pensadas para as redes sociais que sejam “eficientes, coerentes, ágeis e que gerem resultados positivos” (Machado, 2020, p. 57).

## **4.2 Consciência da crise nas redes sociais**

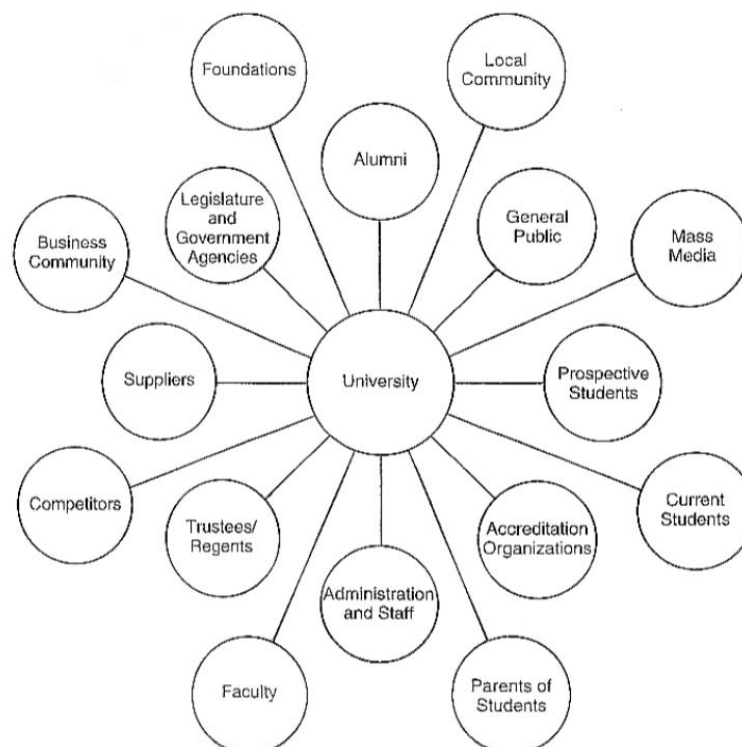
Durante uma crise e, num meio como as redes sociais, identificar a perceção que todas as partes afetadas detêm da crise é um desafio. O chamado “*situation awareness*”, que Endsley define como “a perceção dos elementos do ambiente dentro de um volume de tempo e espaço, a compreensão de seu significado, e a projecção de seu status no futuro próximo”

envolve uma grande “avaliação situacional” (1995, p. 36) na qual as redes sociais desempenham um papel crucial, sobretudo quando falamos de um contexto de crise, pois este “envolve os cidadãos” na divulgação de informações, alertas de emergência, na organização de respostas e na avaliação do contexto de crise (Steensen et al., 2018, pp. 279–280).

Desempenhando um papel ativo no processo de comunicação, é necessário que os gestores de comunicação (Ibidem 2018, p. 280):

- Façam uma análise geral da adequação e da forma como as informações devem ser divulgadas nas redes sociais;
- Preparem ações de resposta para as questões, preocupações e pedidos de atualização de informação ao público;
- Definam um mapa de públicos que permita prever como as informações serão recebidas e interpretadas. Considerando que os públicos das IES são diversos, Kotler e Fox (1995) apresentam o seguinte esquema de públicos:

**Figura 4 - Mapa de Públicos das Universidades**



**Fonte:** *Strategic Marketing for Educational Institutions* (Kotler & Fox, 1995).

A par destas práticas, Steensen et.al (Ibidem 2018, p. 289) salienta que as instituições e os gestores de comunicação devem reconhecer que a importância das redes sociais enquanto canais de disseminação de informação e comunicação, com os diferentes públicos, em situações de crise.

Num artigo de opinião publicado no site institucional da revista *Marketeer* em novembro de 2020<sup>4</sup>, o Diretor da Universidade Europeia, Diogo Marques dos Santos, reforçava também a importância que deve ser dada à elaboração de planos de crise e à gestão das redes sociais, considerando que a gestão de crise não tem que ser, necessariamente, “um tema complexo e difícil”. Pelo contrário, as instituições devem optar por definir planos, gabinetes de gestão, mensagens previamente preparadas e, sobretudo, não ter medo de comunicar de forma assertiva e transparente pois esta é, exatamente, a expectativa do público.

Segundo Maresh-Fuehrer e Smith (2016, p. 620), o reconhecimento destas plataformas tem vindo a crescer junto dos gestores de crise. Estes sentem-se cada vez mais atraídos pelas redes sociais uma vez que permitem expandir as opções de comunicação disponíveis para as organizações e seus públicos durante uma situação de crise. Neste sentido, torna-se determinante a implementação de uma monitorização contínua, o levantamento e análise de dados analíticos que permitam às instituições avaliar e medir em tempo real a eficácia das estratégias de resposta, o grau de satisfação da interatividade das partes interessadas e o respetivo *engagement* (L. L. Austin & Jin, 2017, pp. 406–407).

#### **4.4. Modelos de comunicação de crise para as redes sociais**

##### **4.4.1 Stealing Thunder nas redes sociais**

Num contexto de pandemia, o tempo de resposta é crítico, sobretudo, quando as comunicações são realizadas maioritariamente através das redes sociais, exigindo-se, assim, que as IES ativem processos de gestão de crise eficientes que sejam capazes de avaliar de forma célere as necessidades, expectativas e interesses dos stakeholders e desenvolver estratégias de comunicação sinceras.

De facto, as redes sociais têm transformado o panorama da comunicação de crise, direcionando a sua atenção para as plataformas digitais, e aumentado a complexidade do próprio ecossistema de uma crise. Considerando que hoje a forma como uma crise evolui

---

<sup>4</sup> Retirado de: <https://marketeer.sapo.pt/as-redes-sociais-e-a-gestao-de-crise/>

aos olhos do público é instantânea, e os processos de comunicação já não são iguais aos que eram estabelecidos através dos meios de comunicação tradicionais, Sang Yeal Lee (2020, pp. 802–807) apresenta um modelo estratégico de crise designado de "*stealing thunder*".

Este modelo é apresentado pelo autor como uma estratégia de crise que procura, desde a fase de pré-crise até a fase de pós-crise, que as instituições sejam proativas e transparentes no processo de gestão da crise com as partes interessadas. Esta estratégia é importante quando estamos perante públicos que não “processam passivamente as informações de crise”, ou seja, eles também influenciam o processo de comunicação através das suas interações e partilhas. Tal como reforça o autor, enquanto tradicionalmente a comunicação de crise procura “moldar as perceções das partes interessadas em vez de entregar uma realidade”, a verdade que quando falamos em comunicação nas redes sociais, esse “moldar” passa a não ter significado pois “as partes interessadas provavelmente testemunharão o evento de crise em primeira mão”.

Portanto, tendo estado alinhado com os interesses dos *stakeholders*, o modelo “*stealing thunder*” surge como uma estratégia útil para os gestores da crise uma vez que a sua implementação é simples e rápida, característica essencial num contexto de crise em que o tempo de resposta é crítico e onde as informações a disponibilizar ao público devem procurar ser factuais e honestas, sobretudo, em situações em que o bem-estar do público possa estar comprometido (como aconteceu durante a pandemia por exemplo), de forma a reduzir a possibilidade de surgimento de rumores que possam comprometer a reputação da instituição ou criar narrativas alternativas. Esta abordagem reduz assim o desenvolvimento de outras crises paralelas.

O autor apresenta, assim, um conjunto de elementos que devem ser considerados na definição de uma estratégia baseada neste modelo, a saber:

**1 - Monitorização do ambiente:** essencial como primeiro passo para prevenir uma crise e minimizar os seus efeitos. Se a organização estiver atenta ao que se passa no seu meio envolvente poderá identificar, com mais rapidez, o surgimento de uma eventual crise de e preparar os stakeholders para a mesma.

**2 - Falar sobre a crise o mais rapidamente possível:** o foco não passa pela definição de estratégias e pela avaliação da situação, mas sim por revelar a crise honestamente tal e qual como ela é.

**3 - Controlar a narrativa digital:** uma tarefa árdua, sobretudo, nas primeiras horas em que uma crise emerge. Contudo, esta tarefa é facilitada se a instituição logo que tem conhecimento da crise a expõe junto do público, explicando o que aconteceu e a sua posição institucional. Assim, as proliferações de diferentes narrativas por parte da opinião pública com suas próprias atribuições sobre uma situação de crise serão mais difíceis de acontecer.

**4 - Evitar a ambiguidade e valorizar a honestidade:** mensagens ambíguas podem resultar em sérias consequências éticas, diminuir a credibilidade da instituição no contexto da crise e gerar rumores.

#### **4.4.2 Comunicação de Crise Mediada por Redes Sociais (SMCC)**

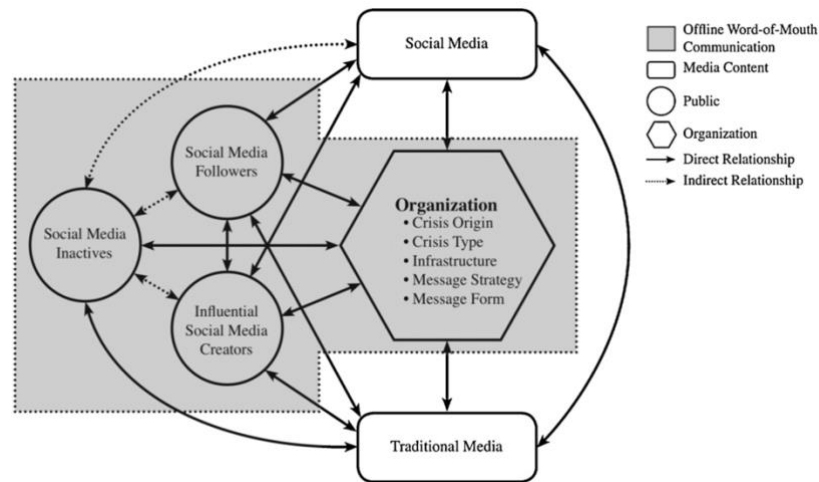
Ao falarmos em comunicação de crise nas redes sociais é incontornável não mencionar o modelo Social-Mediated Crisis Communication (SMCC), proposto pelos investigadores Brooke Fisher Liu, Lucinda Austin e Yan Jin (2011; 2020). Tendo em conta que no decorrer de situações de crise os públicos utilizam mais as redes sociais, principalmente na fase inicial (*Crise*), sendo em contexto da pandemia esta tendência ainda mais evidenciada devido ao distanciamento social, o modelo SMCC explica (Liu et al., 2011, pp. 346–348):

1 - A forma como a fonte e as informações de crise são divulgadas e como estas afetam as opções de resposta das organizações. Para tal, o público que produz e consome informação de crise nas redes sociais pode ter três tipologias: (1) criadores de informações sobre a situação de crise para partilhar com a organização ou outro público; (2) seguidores das redes sociais que consomem as informações disseminadas pelos criadores; e (3) inativos, que no fundo consomem informações indiretamente através de *word of mouth off-line* dos seguidores das redes sociais e/ou dos meios de comunicação tradicionais.

2 - As estratégias recomendadas de resposta a crises mediadas pelas redes sociais.

Ao pensar numa estratégia, este modelo encara a organização não só como elemento que sofre os efeitos da crise, mas também, como uma fonte. A par desta, terceiros à própria organização também podem ser fontes de informação. Assim, estrategicamente é importante analisar o posicionamento mais adequado que a organização deve assumir junto do público enquanto fonte preferencial de informação de crise tendo em conta que cinco fatores podem afetar disseminação das comunicações nas fases de Pré-Crise, Crise e Pós-Crise, nomeadamente: a origem da crise, o tipo de crise, a infraestrutura, a estratégia da mensagem e a forma da mensagem.

**Figura 5 - Modelo SMCC – Social-Mediated Crisis Communication**



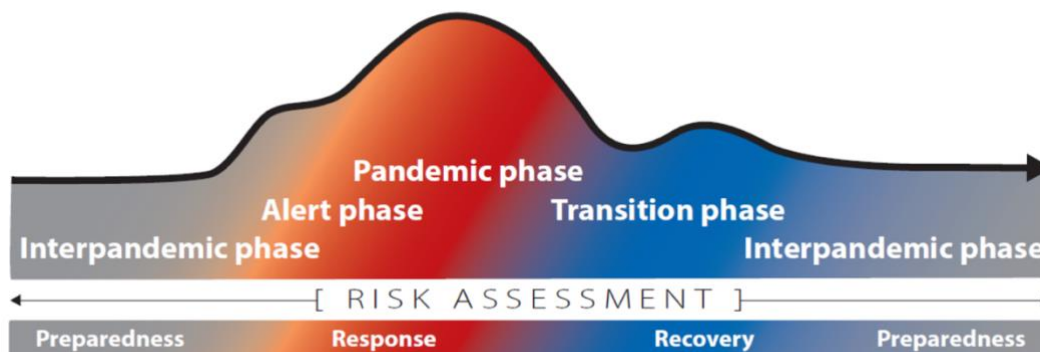
**Fonte:** Retirado de *How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source* (Liu et al., 2011).

#### 4.4.3 Comunicação de Pandemia para as Redes Sociais (SMPC)

A par da importância dos factos e da transparência e coerência no processo de comunicação, de forma a identificar que tipo de mensagens e de conteúdos será o mais adequado para promover nas redes sociais numa situação de crise, fatores de relevância durante a pandemia da COVID-19, Austin L. e Jin.Y (2017, pp. 255–256) definiram, em paralelo ao modelo SMCC, um novo adaptado a esta realidade. Trata-se do modelo Social Media Pandemic Communication Model (SMPC), que sumariza o tipo de mensagem que Sturges (1994) sugere que devem ser divulgadas em cada uma das fases de crise estipuladas por Coombs e Holladay (2010) e pela Organização Mundial da Saúde (2017), e que já tivemos oportunidade de expor no primeiro capítulo.

O modelo SMPC pretende apoiar os gestores de crise ao nível do tipo de informações que devem publicar nas redes sociais, podendo ser considerado como um exercício relevante para a preparação de crises de saúde pública, seguindo as características definidas por Sturges (1994), explicadas anteriormente, e que recaem na informação de cariz ajustada, instrutiva e de reparação da reputação. Esta estratégia é de grande utilidade pois possibilita às organizações estruturar de forma mais eficiente as atividades/ações de comunicação pública para atender às crescentes expectativas do público por informações oportunas e precisas durante uma pandemia (Lim et al., 2017, p. 253).

**FIGURA 6 - Ciclo de Vida de uma Pandemia**



**Fonte:** Retirado de *Pandemic Influenza Risk Management: A Who Guide to Inform and Harmonize National and International Pandemic Preparedness and Response* (World Health Organization, 2017).

**Tabela 4 - Revisão do Modelo de Comunicação de Pandemia para as Redes Sociais**

<b>Fases da pandemia</b> <i>Organização Mundial da Saúde</i>	<b>Alerta</b>	<b>Pandemia</b>	<b>Transição</b>	<b>Fase Interpandémica</b>
<b>Fases da crise</b> <i>Coombs e Holladay</i>	<b>Pré-Crise</b>	<b>Crise</b>	<b>Pós-crise</b>	
<b>Características da mensagem</b>	Informação instrutiva Informação ajustada	Informação ajustada Informação instrutiva	Informação ajustada Informação instrutiva	Informação ajustada, instrutiva e de recuperação da reputação

**Fonte:** Adaptado de *Social media and crisis communication* (Austin & Jin, 2017).

Com base neste modelo, e num contexto de pandemia, em que as organizações não são a causa da crise, estas “devem reagir proativamente” através das redes sociais para restabelecer a autoridade e o acesso à informação (Jin et al., 2014, p. 89). Assim, e seguindo as recomendações de Sturges, Austin e Jin (2017, p. 261) sugerem que as características das mensagens devem complementar-se em cada uma das fases de uma pandemia, apresentando, assim, uma revisão ao modelo original de Sturges.

#### **4.5 A comunicação nas IES e o seu caminho para a mundo digital**

As instituições de ensino superior (IES), em Portugal, começaram a valorizar mais o papel da comunicação, na opinião de Sónia Silva, Teresa Ruão e Gisela Gonçalves (2016, p. 123) a partir de meados da década de 90. Nesta altura, as IES viram a sua subsistência de alguma forma ameaçada devido à falta de financiamento por parte do Estado, à diminuição do número de estudantes e à crescente concorrência resultante do aparecimento de

estabelecimentos de ensino universitário e politécnico, públicos e privados. Foi neste contexto de crise que ganhou maior visibilidade no seio das IES, dando origem aos primeiros gabinetes de crise.

Quando olhamos para as IES públicas portuguesas é claro que tem havido um desenvolvimento progressivo das suas estratégias a nível comunicacional, evidenciadas na forma como as IES têm gerido a sua identidade, imagem e reputação organizacional. Este desenvolvimento evidenciou-se através do (1) alargamento dos departamentos de comunicação, agora com funções mais abrangentes do que assessoria de imprensa por exemplo; da (2) modernização das identidades utilizadas; da (3) aposta em novos meios de comunicação, tais como sites institucionais ou campanhas publicitárias em meios de comunicação de massa; e da (4) segmentação da comunicação, que privilegia o contacto com novos públicos, nomeadamente: potenciais novos estudantes, meios de comunicação social ou os colaboradores da IES (Ruão, 2005, p. 1).

Na atualidade, os gabinetes de comunicação institucionais vão muito mais além da assessoria de imprensa, havendo uma aposta reforçada na construção de reputação junto dos stakeholders, reforçando as relações com a comunidade académica, novos públicos, colaboradores e meios de comunicação social.

Se até finais da década de 1990, “as universidades portuguesas usavam um modelo de comunicação dito institucional e assimétrico”, onde a comunicação era unidirecional e estabelecida através de meios tradicionais, privilegiando os públicos institucionais (Ibidem 2005, pp. 1–2), com a entrada do século XXI dá-se início a adoção de um novo paradigma comunicacional, potenciada pelos novos avanços tecnológicos que ditaram novos padrões de comunicação, de relacionamento e de partilha de informação na relação IES-público.

É de salientar que as universidades portuguesas foram “pioneiras” no País no aproveitamento das potencialidades da Internet enquanto ferramenta de comunicação, por exemplo, através da criação de websites institucionais, uma estratégia que viram como vantajosa a nível comunicacional (Silva et al., 2016, p. 124).

Na atualidade, esta já é uma tendência generalizada a todas as instituições de ensino em Portugal, que têm os websites institucionais como a sua principal plataforma de comunicação, em paralelo, claro, com as redes sociais.

## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

## **CAPÍTULO V – DESENHO METODOLÓGICO**

## 5. Desenho metodológico

Em concordância com Albarello et. al.(1997, p. 50), a definição da metodologia a utilizar numa investigação, deve ser escolhida e pensada de acordo com os objetivos da investigação e em função dos resultados esperados e do tipo de análise que se pretende executar.

A metodologia é parte primordial de qualquer estudo científico, pois será a partir desta que será obtida a resposta à questão de investigação. É através da investigação empírica que se conseguirá explicar e aferir o estudo (Hill & Hill, 2008).

Em função da questão de investigação, e de acordo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 19), será essencial “captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização”, pelo que no presente capítulo será apresentada a metodologia aplicada à investigação em curso, que assentará numa abordagem qualitativa de carácter indutiva e exploratória, que permitirá fazer uma análise intensiva e pormenorizada da realidade estudada para compreender e explicar a situação atual do objeto de investigação, assim como contribuir para o alargamento do conhecimento no que respeita às matérias ligadas à comunicação de crise e de risco aplicada nas redes sociais em contexto de emergências de saúde pública. Este tipo de investigação resulta conveniente, em especial, porque a temática da comunicação de crise em Portugal ainda não foi significativamente explorada o que dificulta a formulação de “hipóteses precisas e operacionalizáveis”, como sugere Gil (2008, p. 27).

Portanto, a questão a investigar é formulada com o intuito de estudar a sua complexidade no contexto em que está inserida. Stake (1998) aponta três características muito claras dos modelos qualitativos e que vão de encontro ao trabalho que pretendemos realizar nesta investigação. Falamos da (1) observação, que é essencial para desenvolver um pensamento crítico; do (2) aspeto desconhecido e/ou incontrollável do contexto em que a investigação decorre; e, por fim, do (3) posicionamento epistemológico, que sublinha que a realidade a observar não pode ser descoberta, mas interpretada. Em concordância com esta linha de raciocínio, a presente investigação não terá como objetivo a descoberta de conhecimento, como uma metodologia quantitativa preconiza, mas antes arquitetar conhecimento.

O cariz qualitativo da presente investigação, não tenciona testar hipóteses, mas sim explorar o tópico de investigação com o maior nível de detalhe possível. Portanto, a partir da delimitação de objetivos, a pesquisa será de natureza exploratória, procurando-se, através do estado da arte, da realização de entrevistas e da análise de conteúdo, alcançar uma maior

familiaridade com a IES estudada através da análise das práticas de comunicação definidas para as redes sociais.

### **5.1 Objetivos da investigação**

Para a delimitação dos objetivos, a utilização do modelo de Joseph Maxwell (2012, pp. 4–5) foi fundamental para concretizar o alinhamento estrutural do foco do estudo. Tal como sugere o autor, no centro deste alinhamento foi contemplada a questão de investigação e a partir desta foram definidos não só os objetivos como, também, o estado da arte, as ferramentas de recolha dos dados e, por fim, a tipologia de análise dos resultados obtidos.

Considerando que o presente estudo de caso pretende analisar as estratégias de comunicação de crise definidas para as redes sociais, para salvaguardar a exequibilidade do estudo foram delimitados dois segmentos temporais de análise. Ambos foram delimitados em função dos ciclos de vida definidos pela Organização Mundial da Saúde (2017), Coombs (2014a) e Holladay (2010) e serão sujeitos a uma análise comparativa pertinente para a investigação pois permitirá constatar as diferentes estratégias da IES em estudo aplicadas em dois momentos diferentes da crise pandémica.

O primeiro reporta aos primeiros 2 meses do início da pandemia em Portugal e o segundo corresponderá aos mesmos meses, mas de 2021. Em ambos os segmentos se destacam algumas datas relevantes indicadas na Tabela 5.

**Tabela 5 - Segmentos Temporais de Análise**

	<b>1º segmento temporal (março a maio de 2020)</b>	<b>2º segmento temporal (março a maio de 2021)</b>
<b>PRÉ-CRISE</b>	<p><b>FASE DE ALERTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 de março de 2020 – As autoridades de saúde confirmam o primeiro caso de COVID-19 em Portugal</li> <li>▪ 12 de março – Conselho de Ministros aprova medidas extraordinárias de contenção e mitigação do coronavírus. IES portuguesas suspendem atividades letivas presenciais</li> </ul>	
<b>CRISE</b>	<p><b>FASE DE PANDEMIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 22 de março e 2 de maio de 2020 – Período de duração do primeiro Estado de Emergência que contemplou o confinamento obrigatório e restrições à circulação na via pública</li> <li>▪ 3 de maio de 2020 – Início da situação de calamidade</li> </ul>	<p><b>FASE DE PANDEMIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 11 de março de 2021 - O Primeiro-Ministro António Costa apresenta um plano de desconfinamento gradual.</li> </ul>
<b>PÓS-CRISE</b>		<p><b>FASE DE TRANSIÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 30 de abril de 2021 – Fim do estado de emergência devido à pandemia de COVID-19, ao fim de 173 dias consecutivos em vigor com onze renovações (15 renovações ao todo), desde 9 de Novembro de 2020.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de *Pandemic Influenza Risk Management: A WHO guide to inform and harmonize national and international pandemic preparedness and response* Organização Mundial da Saúde (World Health Organization, 2017); *Crisis Management and Communications*(Coombs, 2014a); e *The Handbook of Crisis Communication* (Coombs & Holladay, 2010).

Partindo da questão principal da investigação, nomeadamente, perceber se o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) estava ou não realmente preparado para enfrentar a crise pandémica do ponto de vista da comunicação de crise nas redes sociais, considerando que o contexto obrigou ao distanciamento social súbito, exigindo decisões rápidas e estratégicas por parte da instituição, e de forma a fazer um ponto comparativo, do ponto de vista estratégico, entre os dois períodos temporais definidos para a análise, a par da questão central de investigação, foram delineados 5 objetivos:

1- Compreender se o ISCAP se encontrava preparado para uma crise e se detinha um Gabinete de Crise para o efeito;

2- Identificar quais foram as estratégias de comunicação de crise aplicadas pelo ISCAP para as redes sociais nos períodos em análise;

3- Avaliar se as estratégias definidas foram ao encontro das recomendações encontradas na literatura acerca da comunicação de crise nas redes sociais;

4- Identificar quais os principais desafios enfrentados pelo ISCAP na gestão da crise e que aprendizagens foram retiradas da pandemia para melhorar a gestão de futuras crises;

5- Analisar como as redes sociais têm transformado as práticas de comunicação de crise junto do ISCAP.

## **5.2 A escolha metodológica: estudo de caso**

Toda a investigação empírica é desenhada com o intuito de compreender um determinado fenómeno, sendo composta por três fases: a da observação, a do tratamento de dados e a da explicação (Pardal & Lopes, 2011).

Seguindo as orientações da autora Beatty (2019), se o ponto de partida para a investigação é o próprio conhecimento que se tem do objeto de estudo e que servirá para delinear as teorias iniciais, o segundo passo passa pela estruturação de métodos de quantificação da realidade que se pretende observar de modo a obter evidências e validar as questões formuladas. A partir daqui a problemática da investigação será explorada, oferecendo o primeiro contacto com a realidade em estudo através da revisão da literatura existente acerca da temática em análise (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O terceiro passo implica o desenho e execução dos testes, a análise e interpretação dos dados obtidos e a verificação do cumprimento dos objetivos da investigação Beatty (2019).

Dos vários desenhos de investigação existentes, o estudo de caso é o mais pertinente para a presente investigação, uma vez que se procura o entendimento de um fenómeno complexo, fazendo uma descrição abrangente e intensa da realidade em questão, compreendendo a dinâmica a ela associada (Yin, 2015), dando a conhecer, o mais rigorosamente e claramente possível, a realidade particular em estudo.

A IES escolhida para objeto de estudo de caso é o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto (ISCAP), dando ênfase às estratégias de gestão de comunicação de crise em contexto de risco desenvolvidas Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRP) da IES.

Graças aos contributos de autores como Yin (2015; 2011) e Stake (1998) as metodologias de investigação suportadas por estudos de caso têm vindo a ganhar uma maior notoriedade e credibilidade dentro das áreas das ciências sociais, sendo por essa razão a estratégia de eleição para muitos investigadores que procuram uma explicação para um fenómeno,

principalmente “quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (R. Yin, 2015, p. 32).

O estudo de caso a ser executado na presente investigação será abordado precisamente a partir de uma perspectiva interpretativista, seguindo uma metodologia de cariz qualitativa e de abordagem descritiva que no fundo visa fazer uma análise documental da realidade estudada. Indo ao encontro das opiniões de Bogdan e Biklen (1994), a partir deste método procura-se essencialmente a obtenção de dados que sejam “ricos em pormenores descritivos”.

Considerando que o pressuposto desta investigação é fazer uma análise do modo como a IES estudada reagiu, em termos de comunicação de crise, a situação de risco como a despoletada pela pandemia, esta metodologia será útil pois o objetivo não passa necessariamente por explicar a realidade, mas sim por compreendê-la.

Tal como argumentam Bogdan e Biklen (Ibidem 1994), ao observar a realidade em estudo, o foco não passará pela emissão de juízos de valor, mas antes pela compreensão dos vários pontos de vista existentes, estabelecendo, assim, com os participantes do estudo uma relação de empatia.

Como o estudo de caso pode ser utilizado com três propósitos: exploração, descrição e explicação, a barreira que delimita os três nem sempre é rígida (Pardal & Lopes, 2011; Yin, 2003). Por exemplo, o presente estudo de caso não só apresentará maioritariamente características do modelo descritivo, onde o objeto de estudo será o foco, fazendo uma análise detalhada do mesmo, sem pretender atingir generalizações, como também terá uma finalidade explicativa, pretendendo estabelecer um diagnóstico de um objeto para que possam ser detetados pontos de melhoria.

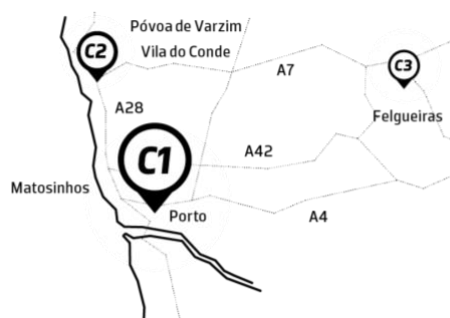
### **5.2.1 Definição da amostra: um olhar sobre o ISCAP**

Sendo a presente investigação de carácter exploratória, e porque não seria viável temporalmente inquirir todas as IES politécnicos existentes em Portugal, procedeu-se à definição de uma “amostra não-probabilística de conveniência” (Brito, 2012, pp. 19–21), escolhendo-se para o efeito o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

O Instituto Politécnico do Porto (P. PORTO) é constituído por oito Escolas distribuídas por três campi, onde diariamente estudam, investigam, ensinam e inovam milhares de

pessoas. Os elementos diferenciadores do P. Porto são: os elevados padrões do nosso ensino; da qualidade das infraestruturas de aprendizagem e formação, investigação científica e atividade física; das parcerias, protocolos e cooperações, em Portugal e um pouco por todo o mundo; da efervescência da agenda cultural com impacto na comunidade envolvente.

**Figura 7 - Campi do P. PORTO**



**Fonte:** Retirado do site institucional do P. PORTO (2022)

O ISCAP, sendo uma das oito escolas que integra o Instituto Politécnico do Porto (P. PORTO), é uma instituição do ensino superior politécnico pública com maior prestígio ao nível nacional na área das ciências empresariais.

Desde 1886, que o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), como instituição de ensino ligada essencialmente às ciências empresariais, tem como preocupação a criação de um forte relacionamento com a sua comunidade escolar e o meio envolvente. O ISCAP acredita que o seu crescimento só poderá realizar-se através da criação de sinergias com empresas, autarquias e outras instituições de ensino nacionais e internacionais.

O ISCAP está situado, desde 1995, junto do Polo Universitário da Asprela, nas proximidades do Hospital de S. João. As suas instalações compreendem uma vasta biblioteca, 2 auditórios, 3 anfiteatros, 1 sala de atos, centros de informática, laboratórios de línguas, laboratórios de comunicação e marketing digital, laboratório de fotografia e realidade aumentada, espaço de coworking, 3 bares, 1 restaurante e repartições administrativas.

O complexo ocupa uma área de 10 736 m<sup>2</sup> e prevê espaço e equipamento suficientes para acompanhar o crescimento da sua comunidade académica, agora constituída por mais de 5100 estudantes, 250 docentes e 57 colaboradores.

O ISCAP apresenta uma diversificada oferta formativa ao nível das licenciaturas (8), mestrados (16), pós-graduações (24), MBA (2) e cursos TeSP (9) na área de ciências empresariais. Para além do ensino presencial, a sua aposta centra-se, igualmente, no ensino à distância – em e-learning e b-learning. A formação à distância funciona com uma combinação de aulas presenciais com aulas síncronas.

O ISCAP tem como objetivo criar uma estreita relação com o meio envolvente, adaptando-se a uma realidade em constante mutação, através da utilização de novas metodologias e, principalmente, através da adoção de uma nova atitude no ensino. Neste sentido, está a desenvolver parcerias com instituições públicas e privadas, a nível nacional e internacional. A estratégia de Internacionalização passa por um aumento constante de acordos de cooperação celebrados e concretizados com várias instituições de ensino superior, particularmente na Europa, mas também nos países CPLP, Canadá e EUA.

Com os olhos postos no futuro, a política da Presidência do ISCAP assenta em quatro pilares fundamentais: ensino/formação, investigação, internacionalização e prestação de serviços à comunidade. Para cada um deles desenvolvem-se atividades que permitem que a escola cresça sempre atenta às necessidades de todos, contribuindo para o desenvolvimento do país. O ISCAP tem como visão os seguintes elementos: inovação, experiência e responsabilidade social, continuando a assumir-se como uma instituição de referência no ensino superior.

Entre março de 2020 e maio de 2021, o ISCAP contava com um universo académico composto por cerca de 5100 estudantes matriculados em Licenciatura, Mestrados, Pós-Graduações e Especializações; 250 docentes e 58 profissionais não discentes, pelo que a sua escolha para o presente estudo de caso foi considerado de interesse.

Perante a perceção do risco inerente à propagação da doença e de modo a salvaguardar a segurança e bem-estar de toda a sua comunidade, como suporte a todas as suas unidades orgânicas, em cumprimento do Despacho n.º 2836-A/2020 de 2 de março, o P.PORTO elaborou e tornou público um Plano de Contingência<sup>5</sup> em 2 de março, assim como, criou no site institucional um portal dedicado à COVID-19, com conteúdos informativos alinhados com as orientações da Direção-Geral da Saúde, de forma a antecipar e gerir o impacto da pandemia na comunidade académica, mas também para a comunidade externa.

---

<sup>5</sup> <https://www.iscap.ipp.pt/plano-de-contingencia/PlanodeContingenciaCOVID19.pdf>

Este plano contemplou nos seus objetivos assegurar a atempada recolha e comunicação da informação e preparar respostas às necessidades de comunicação interna e externa.

### **5.2.2 O ISCAP nas redes sociais**

No que respeita à presença nas redes sociais, o ISCAP encontra-se no Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn e Twitter, reunindo ao todo um total de 41 511 seguidores.

Apesar de a rede LinkedIn ser aquela em que o ISCAP tem o maior número de seguidores, cerca de 19 992<sup>6</sup>, quando comparada ao Facebook (14 432 seguidores<sup>7</sup>), ao Instagram (6 575 seguidores<sup>8</sup>), ao Twitter (155 seguidores<sup>9</sup>) e ao Youtube (357 seguidores<sup>10</sup>), esta não foi a rede social mais utilizada pela IES nas suas comunicações entre março de 2020 e maio de 2021. As redes preferenciais foram o Facebook e o Instagram.

## **5.3 Técnicas e critérios de recolha de dados**

Como qualquer investigação empírica pressupõe-se uma recolha de dados na forma de observações, medidas ou valores de uma ou mais variáveis (Hill & Hill, 2008). De forma a valorizar a qualidade e credibilidade do estudo, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas e pela análise de conteúdo como instrumentos de recolha de dados.

### **5.3.1 Entrevistas**

Quando não é viável a compilação de dados através das técnicas de observação e de análise documental de um determinado fenómeno, a entrevista surge como uma ferramenta útil, sendo por isso uma das técnicas mais utilizadas no estudo de caso. A partir da entrevista, é possível obter não apenas dados objetivos como também subjetivos.

Sendo uma técnica de observação não participante, uma vez que não exige a presença no investigador no contexto social que está a ser estudado, as respostas obtidas a partir da entrevista vão fornecer as informações necessárias para estabelecer as interpretações ao desenvolvimento da presente investigação (Dias, 1994, p. 5).

---

<sup>6</sup> Dados obtidos em 23-10-2022: <https://www.linkedin.com/school/iscap-politecnicodoporto/>

<sup>7</sup> Dados obtidos em 23-10-2022: <https://www.facebook.com/ISCAP.politecnicodoporto>

<sup>8</sup> Dados obtidos em 23-10-2022: <https://www.instagram.com/iscap.pporto/>

<sup>9</sup> Dados obtidos em 23-10-2022: [https://twitter.com/iscap\\_p](https://twitter.com/iscap_p)

<sup>10</sup> Dados obtidos em 23-10-2022: <https://www.youtube.com/iscaptv>

No sentido de apelar à reflexão, tomar consciência da dimensão da temática de estudo investigada e cumprir os objetivos de investigação propostos, como testemunhas privilegiadas (Quivy & Campenhoudt, 1998), foram escolhidos os membros da equipa de trabalho do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do ISCAP (GCRP) que entre março de 2020 e maio de 2021 foram responsáveis por todas as atividades de comunicação da IES.

Considerando que no período supracitado o GCRP apenas era constituído por dois elementos, uma realidade que persiste atualmente, considerou-se esta ferramenta de recolha de dados como a mais apropriada para obter depoimentos que explicassem de forma detalhada a forma como estes profissionais definiram as estratégias de comunicação e de resposta à crise pandémica.

Assim, no total foram realizadas duas entrevistas qualitativas semiestruturadas, dirigidas à coordenadora do GCRP, a Susana Pinto, e ao Ricardo Soares, designer e assessor de comunicação. Cada entrevista foi facultada em formato digital em 15 de outubro de 2022, via Whatsapp, para que os entrevistados pudessem responder diretamente às questões. As respostas foram rececionadas pela mesma via até 23 de outubro de 2022. Através da disponibilização de uma nota de consentimento, foi solicitado aos entrevistados permissão prévia para arquivar e utilizar os dados da entrevista para fins académicos.

De forma a evitar que a entrevista fosse encarada como demasiado extensa ou fizesse sentir ao entrevistado algum constrangimento na manifestação das suas respostas, foram definidas 30 questões abertas e fechadas (Ibiden 1994, p. 19). Esta escolha permite uma liberdade maior para explorar o tema em estudo. Quanto ao conteúdo, as questões incidem em factos, opiniões, preferências, entre outros.

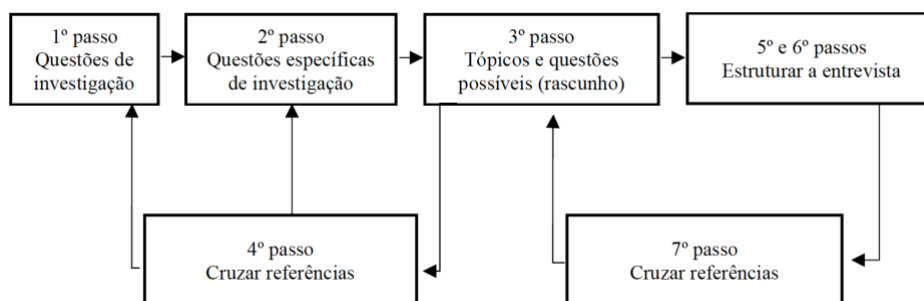
Como complemento às entrevistas e por ser recomendada nos estudos de cariz exploratório, foram realizadas mais duas entrevistas informais com o propósito de obter uma visão mais abrangente da questão de investigação (Gil, 2008, p. 111). Assim, foram realizadas reuniões (via Zoom) com a coordenadora Susana Pinto, nos dias 23 e 24 de outubro, no sentido de esclarecer algumas das respostas obtidas via entrevista. Estas reuniões permitiram completar algumas informações, pois graças à fluidez das conversações estabelecidas nas reuniões, foram obtidas novas respostas de interesse, aspeto que a entrevista escrita por si só não possibilita.

Para a entrevista ser bem-sucedida a preparação foi fundamental. Conforme sugerem Lakatos e Marconi (2003), foram considerados como pontos importantes na planificação os seguintes:

- A entrevista deve ter como foco o objetivo a ser alcançado;
- O entrevistado escolhido deve ser alguém familiarizado com o tema em estudo;
- É importante marcar as entrevistas com antecedência de forma a garantir a disponibilidade do entrevistado;
- Criar condições para o estabelecimento de uma relação de confidencialidade com o entrevistado;
- Preparação das questões

O processo de planeamento e preparação da entrevista foi pensado em função do modelo de gestão proposto por Jennifer Mason (2002, p. 72) e representado no mapa conceptual a seguir ilustrado:

**Figura 8 -** Processo de Planeamento das Entrevistas



**Fonte:** *Qualitative Research* (Mason, 2002).

As listas de questões definidas estão diretamente relacionadas com os objetivos a alcançar durante esta investigação e com a revisão da literatura. Uma vez que a questão de partida desta dissertação pretende analisar *se o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) estava ou não realmente preparado para enfrentar a crise pandémica do ponto de vista da comunicação de crise nas redes sociais, considerando que o contexto obrigou ao distanciamento social súbito, exigindo decisões rápidas e estratégicas por parte da instituição*, o objetivo da entrevista visou identificar, em primeira estância, se a

comunicação de crise foi efetivamente pensada ao nível das redes sociais pelo GCRP do ISCAP quando a pandemia emergiu; que tipo de estratégias e equipas foram ativadas, assim como fazer uma reflexão quanto ao nível de eficácia dessas estratégias. Portanto, o que se preconiza é “mergulhar” na realidade do GCRP durante os períodos temporais delimitados no início do presente capítulo.

Assim, na Tabela 6 apresenta-se a organização estrutural da entrevista em grupos temáticos que vão de encontro aos objetivos definidos para a investigação. Por sua vez, na Tabela 7, apresenta-se a grelha completa de análise das entrevistas, assim como as questões resultantes do processo de preparação. Explicam-se, também, os entendimentos procurados, alinhados com os objetivos da investigação; o enquadramento teórico das questões; e os conceitos e teorias que se pretende atestar. Esta estrutura foi criada para permitir um tratamento de dados – posterior à fase de recolha – muito mais sistematizado.

**Tabela 6 - Segmentação da Entrevista por grupos Temáticos**

Alinhamento com os objetivos da investigação	Grupos
1. Compreender se o ISCAP se encontrava preparado para uma crise e se detinha um Gabinete de Crise para o efeito.	Grupo I: Enquadramento e caracterização da equipa do GCRP do ISCAP
2. Identificar quais foram as estratégias de comunicação de crise aplicadas pelo ISCAP para as redes sociais nos períodos em análise.	Grupo II: Entendimento de Crise e Preparação para a Crise
3. Avaliar se as estratégias definidas foram ao encontro das recomendações encontradas na literatura acerca da comunicação de crise nas redes sociais.	Grupo III: Estratégias de Comunicação de Crise nas Redes Sociais
4. Identificar quais os principais desafios enfrentados pelo ISCAP na gestão da crise e que aprendizagens foram retiradas da pandemia para melhorar a gestão de futuras crises.	Grupo IV: Desafios enfrentados na Gestão da crise e aprendizagens retiradas da pandemia para melhorar a gestão de futuras crises
5. Analisar como as redes sociais têm transformado as práticas de comunicação de crise junto do ISCAP.	Grupo V: Efeitos das redes sociais nas práticas de comunicação de crise

**Fonte:** elaboração própria.

**Tabela 7 - Grupo I: Enquadramento e caracterização da equipa do GCRP do ISCAP**

Objetivos da investigação	Dimensão	Itens	Indicadores	Enquadramento Teórico	Questões
<p><b>1. Compreender se o ISCAP se encontrava preparado para uma crise e se detinha um Gabinete de Crise para o efeito.</b></p>	<b>Apresentação da Entrevista</b>	Enquadramento	Apresentação do enquadramento e objetivos da entrevista		Informar o entrevistado sobre o enquadramento da entrevista. Nota de consentimento
	<b>Caracterização do GCRP do ISCAP</b>	Tipologia da função desempenhada	Identificar a função desempenhada pelo entrevistado no GCRP do ISCAP.		Indique a função que desempenha no GCRP: <input type="checkbox"/> Diretor de Comunicação <input type="checkbox"/> Assessor de Comunicação <input type="checkbox"/> Relações Públicas <input type="checkbox"/> Jornalista. <input type="checkbox"/> Assessor de Imprensa. <input type="checkbox"/> Assistente Técnico. <input type="checkbox"/> Técnico Superior. <input type="checkbox"/> Dirigente Intermédio. <input type="checkbox"/> Outro.
		Experiência profissional	Identificar a experiência profissional da equipa do GCRP do ISCAP.		Há quanto tempo desempenha essa função?
		Grau de formação	Identificar se o(s) responsável(eis) pela gestão da comunicação possuem formação superior.		É detentor de formação de nível superior na área? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			Identificar o grau superior de formação.		Se respondeu afirmativamente à questão anterior, indique o nível de formação: <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Pós-Graduação
Público da IES	Quantificar o público a IES no período em análise.	Seeger (2006)	Indique, por favor, o número de alunos, docentes e não docentes do ISCAP entre março de 2020 e maio de 2021.		

		Redes Sociais da IES.	Identificar as redes sociais utilizadas pela IES.		Indique quais são as principais redes sociais utilizadas para comunicar pela IES? <input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> Instagram <input type="checkbox"/> Twitter <input type="checkbox"/> TikTok <input type="checkbox"/> Youtube. <input type="checkbox"/> LinkedIn. <input type="checkbox"/> Nenhuma das anteriores. Optamos apenas pela comunicação no site institucional e/ou e-mail institucional.
		Equipa do GCRP.	Identificar o nº de elementos que constituíram o Gabinete de Comunicação da IES durante o período em análise.		Entre março de 2020 e maio de 2021, quantos elementos constituíram a equipa do GCRP do ISCAP?

Fonte: elaboração própria.

**Tabela 8 – Grupo II: Entendimento de Crise e Preparação para a Crise**

Objetivos da Investigação	Dimensão	Itens	Indicadores	Enquadramento Teórico	Questões
<b>1- Compreender se a IES em 1. Compreender se o ISCAP se encontrava preparado para uma crise e se detinha um Gabinete de Crise para o efeito.</b>  <b>2. Identificar quais foram as estratégias de comunicação de crise aplicadas pelo ISCAP para as redes sociais nos períodos em análise.</b>	<b>Entendimento de crise e preparação para a crise</b>	Crise.	Identificar quais os conhecimentos que os responsáveis pela gestão da comunicação da IES detêm sobre o conceito de Crise.	Seeger (2006), Sellnow e Ulmer (2003); Ulmer et al.(2017); Coombs e Holladay (2015, 2010, 2012); Argenti (2014), Forni (2019) e Mitroff (2005, 2018; et al. 2000) e Covello (2021).	O que entende por crise?
		Histórico de crises.	Identificar o historial das IES ao nível de	Coombs e Holladay (2010).	Até março de 2020 o ISCAP tinha enfrentando alguma situação de crise?

			eventuais crises enfrentadas no passado e que eventualmente possam ter servido para melhorar procedimentos futuros.		<p>Selecione das situações de crise a seguir listadas qual/quais a IES já enfrentou com mais frequência:</p> <p><input type="checkbox"/> Saúde e alimentação (intoxicações, pandemias, epidemias, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Eventos de origem criminal (sequestros, assassinatos, sabotagens, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Crises económicas</p> <p><input type="checkbox"/> Incidentes que afetam a reputação institucional (uso indevido da identidade, uso indevido da marca, ações na justiça, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Assuntos jurídicos (discriminação racial, plágios, assédio sexual, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Ataques cibernéticos</p> <p><input type="checkbox"/> Fenómenos naturais (inundações, terremotos, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Acidentes no seio académico</p> <p><input type="checkbox"/> Protestos/greves, conflitos sociais/políticos</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p>
		Comunicação de crise e de risco.	Perceber o entendimento dos conceitos de comunicação de crise e de risco.	<p>Tench e Yeomans (2017); Coombs (2010), (2014a, p. 1), (2015); Rynolds e Seeger (2014) (2005a); Ray e Sally J. (1999); Seeger (2006, p. 234); Covello (2021); Covello e Merkhofer (1993); Covello, Slovic, e Von Winterfeldt (1986); Seeger, Sellnow e Ulmer (2003)</p>	<p>O que entende por comunicação de crise e comunicação de risco?</p>

		Planeamento e preparação para a crise.	Identificar se a IES possui um Plano de Comunicação que integre um Plano de Gestão de Crise e a possível ativação de um Gabinete de Crise. Avaliar o nível de preparação da IES para uma eventual crise.	Fearn-Banks (2007); Forni (2019).	O GCRP tinha definido um Plano de Comunicação de crise para as redes sociais antes de março de 2020?  Descreva algumas das estratégias contempladas nesse Plano.  O Plano de Comunicação da IES é atualizado com que regularidade?
		Valorização da comunicação de crise e de risco.	Identificar a importância atribuída à comunicação de crise e de risco no processo de decisão da definição das estratégias de comunicação.	Seeger (2006); Sellnow e Seeger (2013); Sturges (1994); Wilcox et al. (2015); Tench et al. (2017); Hallahan et al. (2007); Reynolds e Seeger (2005a).	Indique o grau de importância atribuído à Comunicação de Crise e de Risco no processo de decisão da definição das estratégias de comunicação do GCRP: <input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito importante

**Fonte:** elaboração própria.

**Tabela 9 - Grupo III: Estratégias de Comunicação de Crise nas Redes Sociais**

Objetivos da Investigação	Dimensão	Itens	Indicadores	Enquadramento Teórico	Questões
<p><b>3. Avaliar se as estratégias definidas foram ao encontro das recomendações encontradas na literatura acerca da comunicação de crise nas redes sociais.</b></p>	<p><b>Estratégias de comunicação de crise nas redes sociais</b></p>	<p>Consciência da crise</p>	<p>Identificar o momento em que a pandemia foi entendida como crise.</p>	<p>Coombs (2014a); Coombs e Holladay (2010); OMS (2017); Ulmer et al. (2017).</p>	<p>No dia 2 de março de 2020, as autoridades de saúde confirmaram o primeiro caso de COVID-19 em Portugal. Nesse momento, no ISCAP, este acontecimento foi considerado como uma potencial crise emergente que exigisse a toma de medidas de resposta imediatas?</p>
		<p>Resposta à crise</p>	<p>Verificar a preparação dos gestores da comunicação das IES para ativar de forma célere ou não um Gabinete de Crise. Existência prévia à pandemia de uma Plano de Comunicação de Crise. Identificar as primeiras medidas de resposta à crise implementadas.</p>	<p>Doerfel et al. (Doerfel et al., 2020, p. 328); Coombs (2015), (2014a), (2014b); Coombs e Holladay (2010); Forni (2019); Sellnow e Seeger (2013); Tench e Yeomans (2017)</p>	<p>O GCRP tinha definido um Plano de Comunicação de crise para as redes sociais antes de março de 2020?</p> <p>Se respondeu afirmativamente à questão anterior, nessa fase que iremos designar de Pré-crise, foi ativado o Gabinete de Crise e definido um Plano de Ação?</p> <p>Se respondeu afirmativamente à questão anterior, indique o grau de preparação da equipa do Gabinete de Crise da IES para responder a uma situação de crise.</p> <p>A 12 de março de 2020, o Conselho de Ministros aprovou um conjunto de medidas extraordinárias de contenção e mitigação da COVID-19, o que fez com que as IES portuguesas suspendessem as atividades letivas presenciais. Pouco depois, foi decretado o primeiro Estado de Emergência</p>

					<p>que perdurou até 2 de maio de 2020, obrigando que as comunicações passassem a ser integralmente à distância.</p> <p>Encontrando-se o País numa situação de crise face a uma pandemia, quais foram as primeiras medidas que o ISCAP implementou para dar resposta à crise no âmbito das redes sociais?</p>
		Comunicação de Crise nas redes sociais	<p>Identificar se a comunicação de crise é pensada para a redes sociais</p> <p>Identificar quais foram as redes sociais utilizadas pelas IES para as ações de comunicação de crise e de risco durante a pandemia.</p> <p>Avaliar se foi medido o alcance das ações de comunicação de crise e de risco.</p>	<p>Austin L. e Jin.Y (2017); Sturges (1994); Coombs e Holladay (2010); (1995, p. 36); (Steensen et al., 2018, pp. 279–280); (Maresh-Fuehrer &amp; Smith, 2016, p. 620); (L. L. Austin &amp; Jin, 2017, pp. 406–407).</p>	<p>Se anteriormente indicou que a IES definiu um Plano de Comunicação de Crise, foram contempladas práticas de comunicação de crise para as redes sociais?</p> <p>Se respondeu afirmativamente à questão anterior, indique quais foram as principais redes sociais utilizadas para comunicar entre março de 2020 e maio de 2021?</p> <p>Entre março de 2020 e maio de 2021, o GCRP mediu o alcance das estratégias de resposta à crise nas redes sociais?</p> <p>Se respondeu afirmativamente à questão anterior, a monitorização dos dados analíticos das redes sociais é feita com que regularidade?</p>
	<b>Alinhamento das estratégias com a teoria</b>	As redes sociais como fontes de informação	<p>Analisar o entendimento da IES sobre os fatores contextuais que explicam porque os públicos utilizam as redes sociais para disseminar informações de</p>	<p>Brooke Fisher Liu, Lucinda Austin e Yan Jin (2011; 2020) Jin.Y (2017); Sturges (1994);</p>	<p>Considera que as redes sociais são importantes canais de disseminação de informação e comunicação em situações de crise?</p>

			crise e como vários canais são empregues para agravar ainda mais uma situação de crise. <b>(Social-Mediated Crisis Communication - SMCC)</b>	Coombs e Holladay (2010); Lim et al. (2017); Jin et al. (2014); Sturges, Austin L. e Jin.Y (2017)	
		Responsabilidade e pela crise	Analisar o entendimento da IES acerca da atribuição de responsabilidade pela crise dado pelo público. <b>(Situational Crisis Communication Theory - SCCT)</b>	Park (2017); Coombs (2007); Coombs e Holladay (2010); Coombs (2014b); Steven Butler (2021)	Considerando que a gestão de crise visa a prevenção/minimização de danos, a imagem e a reputação de uma organização devem ser salvaguardadas. Entre março de 2020 e maio de 2021, qual foi o atributo de responsabilidade pela crise que o público atribuiu à IES?
		Redução de incerteza e comunicação de risco	Analisar o entendimento da IES sobre a redução de incerteza, a disseminação de mensagens de risco e a antecipação de necessidades e problemas de comunicação subsequentes. <b>(Crisis and Emergency Risk Communication - CERC)</b>	Veil et al. (2008); Seeger et al. (2020); Lim et al. (2017); Rynolds e Seeger (2005a), (2014)	Qual foi a estratégia aplicada para reduzir a incerteza e comunicar orientações comportamentais que ajudassem o público a manter a sua segurança e bem-estar?
		Stealing Thunder	Analisar o entendimento da IES sobre a importância da disseminação de informações factuais e honesta logo que a crise emerge.	Sang Yeal Lee (2020)	Num contexto de pandemia, o tempo de resposta é um fator crítico, sobretudo, quando as comunicações são realizadas maioritariamente através das redes sociais. De que forma o GCRP conseguiu gerir o fluxo de respostas de forma eficiente durante a pandemia?
		Adequação da mensagem	Analisar o entendimento da IES sobre a adequação das mensagens na fase de Pré-Crise, Crise Pós-Crise.		No que respeita à comunicação de crise da IES nas redes sociais, a estratégia inicial de resposta à crise manteve-se constante ou foi

			<p><b>(Social Media Pandemic Communication Model - SMPC)</b></p> <p>Identificar se a estratégia inicial de resposta à crise se manteve constante ou foi ajustada progressivamente entre março de 2020 e maio de 2021.</p>		ajustada progressivamente entre março de 2020 e maio de 2021?
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------

**Fonte:** elaboração própria.

**Tabela 10 - Grupo IV: Desafios enfrentados na Gestão da crise e aprendizagens retiradas da pandemia para melhorar a gestão de futuras crises**

Objetivos da Investigação	Dimensão	Itens	Indicadores	Enquadramento Teórico	Questões
<p><b>4. Identificar quais os principais desafios enfrentados pelo ISCAP na gestão da crise e que aprendizagens foram retiradas da pandemia para melhorar a gestão de futuras crises.</b></p>	<p><b>Desafios da gestão da crise e aprendizagens</b></p>	<p>Desafios na gestão de crise e lições</p>	<p>Identificar se existem ou não constrangimentos à preparação e gestão das crises.</p> <p>Identificar as principais aprendizagens retiradas da gestão da crise causada pela pandemia da COVID-19.</p>	<p>Seeger (2006); Sellnow e Seeger (2013); Sturges (1994); Wilcox et al. (2015); Tench et al. (2017); Hallahan et al. (2007); Reynolds e Seeger (2005a).</p>	<p>Quais foram os aspetos mais difíceis da resposta à crise para a IES entre março de 2020 e maio de 2021?</p> <p>Quais são os principais desafios para a IES no que respeita à fase de preparação de uma situação de crise?</p> <p>Quais foram as principais aprendizagens retiradas da gestão da crise causada pela pandemia da COVID-19?</p>

**Fonte:** elaboração própria.

**Tabela 11 - Grupo V: Efeitos das redes sociais nas práticas de comunicação de crise**

Objetivos da Investigação	Dimensão	Itens	Indicadores	Enquadramento Teórico	Questões
<p><b>5. Analisar como as redes sociais têm transformado as práticas de comunicação de crise junto do ISCAP.</b></p>	<p><b>Efeitos das redes sociais nas práticas de comunicação de crise</b></p>	<p>Efeitos das redes sociais nas práticas</p>	<p>Identificar se existem ou não constrangimentos à preparação e gestão das crises.</p> <p>Identificar as principais aprendizagens retiradas da gestão da crise causada pela pandemia da COVID-19.</p>	<p>Blaney &amp; Hunt (2021); Tench e Yeomans (2017); Kaplan e Haenlein (2010); S. R. Veil et al., (2011); Coombs (2014b, 2017a, 2017b); Ford (2013); Jin &amp; Austin (2020); Lim et al.(2017); Valentini et al. (2017); E. W. Austin &amp; Pinkleton (2015), (Coombs &amp; Holladay, 2012, p. 408); Rynolds &amp; Seeger (2014); Ford (2013); Kunsch, (2018); Ulmer et al., (2017) (Machado (2020).</p>	<p>Como avalia as estratégias de comunicação de crise nas redes sociais durante a pandemia aplicadas pelo GCRP?</p> <p>Com o surgimento da pandemia, considera que as redes sociais obrigaram a que algumas práticas de comunicação de crise fossem redefinidas?</p>

**Fonte:** elaboração própria.

### **5.3.2 Análise de conteúdo - Publicações efetuadas no Facebook e Instagram**

Sendo a análise de conteúdo uma das técnicas de investigação mais importantes no âmbito das ciências sociais (Krippendorff, 2004, p. XIII), a análise das publicações produzidas pela instituição em estudo nas redes sociais de Facebook e Instagram considerou-se um recurso valioso para complementar os entendimentos procurados nas entrevistas. Em paralelo, e apesar de o presente estudo ter como foco as redes sociais, foi considerado igualmente pertinente consultar o portal dedicado à COVID-19 existente no site institucional e o Plano de Contingência desenvolvido pelo P. PORTO e aplicado a todas as unidades orgânicas do instituto para tornar a pesquisa mais completa e abrangente.

Ao permitir uma abordagem sistémica de categorização, esta técnica de análise texto e/ou imagem, possibilita a revisão de grandes quantidades de informações obtidas a partir das redes sociais, por exemplo, e precisar, assim, tendências, padrões de palavras usadas, frequência de publicação, interatividade e as estruturas das descrições que acompanham essas publicações (Vaismoradi et al., 2013, p. 400).

Esta técnica de levantamento de dados torna-se conveniente, pois permite ao investigador o acesso rápido a dados de interesse, assim como evitar grandes perdas de tempo pois de forma autónoma consegue fazer esse levantamento sem depender de terceiros para o efeito (Gil, 2008, p. 147).

Considerando que a partir dos depoimentos obtidos via entrevista seria possível apurar quais as redes sociais preferencialmente utilizadas para comunicar entre março de 2020 e maio de 2020 e março de 2021 e maio de 2021, foi evidente a necessidade de ser feita uma análise integral de todas as publicações efetuadas pelo GCRP no Facebook e o Instagram.

No período compreendido entre março de 2020 e maio de 2020, a amostra contemplou um total de 55 publicações no Facebook e 31 no Instagram. Destas, 14 publicações no Facebook e 11 no Instagram estavam relacionadas diretamente com a COVID-19. Por sua vez, no período compreendido entre março de 2021 e maio de 2021, foram compiladas 103 publicações do Facebook e 10 do Instagram. Destas, apenas 1 publicação no Facebook e 1 no Instagram estavam relacionadas com a pandemia (Tabela 12 e Tabela 13).

**Tabela 12 - Dados relativos a Março e Maio de 2020**

Rede social	Dados relativos ao período compreendido entre Março e Maio de 2020					
	Nº Total de Publicações	Nº de Publicações relacionadas com a COVID-19	Nº de Comentários	Nº de partilhas	Nº de Likes	Nº de Gostos
Facebook	55	14	12	176	581	106
Instagram	31	11	27	0	0	4057
Total	86	25	39	176	581	4163

**Fonte:** elaboração própria.

**Tabela 13 - Dados relativos a Março e Maio de 2021**

Rede social	Dados relativos ao período compreendido entre Março e Maio de 2021					
	Nº Total de Publicações	Nº de Publicações relacionadas com a COVID-19	Nº de Comentários	Nº de partilhas	Nº de Likes	Nº de Gostos
Facebook	103	1	12	54	218	93
Instagram	10	1	13	0	0	1021
Total	113	2	25	54	218	1114

**Fonte:** elaboração própria.

Do total de publicações analisadas, foram segmentadas as que tinham uma relação direta com a temática da COVID-19. A extração das descrições do número de publicações, do número de partilhas, *likes*, gostos, comentários e hashtags foi realizada de forma manual. Os dados compilados foram analisados e classificados em função do seu alinhamento com as teorias exploradas na revisão bibliográfica conforme a grelha da Tabela 14.

**Tabela 14 - Grelha de Análise de Conteúdo**

Categorias	Alinhamento das publicações com as teorias encontradas na literatura	
Rede social Data de publicação Descrição da publicação Hashtag Publicação relacionada com a COVID-19	Situational Crisis Communication Theory - SCCT	Respostas iniciais de crise via informação instrutiva ou de ajuste
Nº de comentários Descrição do comentário Likes ao comentário Interação do ISCAP	Crisis and Emergency Risk Communication - CERC	Redução de incerteza, a disseminação de mensagens de risco e a antecipação de necessidades e problemas de comunicação subsequentes.
Nº de partilhas Nº de likes Nº de gostos Conteúdo multimédia	Social Media Pandemic Communication Model - SMPC	Adequação das mensagens nas fase de Pré-Crise, Crise Pós-Crise via informação instrutiva, ajustada ou de recuperação.
	Social-Mediated Crisis Communication - SMCC	Criadores de informação sobre a situação de crise Seguidores das redes sociais Inativos
	Stealing Thunder	Controlo da narrativa digital Resposta imediata e honesta Mencionar a crise

**Fonte:** elaboração própria.

# **CAPÍTULO VI - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

## **6. Apresentação e Discussão dos Resultados**

Neste capítulo, pretende-se apresentar e analisar os resultados obtidos através das entrevistas conduzidas junto da equipa do GCRP do ISCAP e do levantamento das publicações encontradas nas redes sociais mais utilizadas para comunicar entre março e maio de 2020 e março e maio de 2021, nomeadamente o Facebook e o Instagram, no sentido de identificar as práticas aplicadas ou não de comunicação de crise, orientadas para as redes sociais.

### **6.1 - Análise das Entrevistas**

#### **6.1.1 Preparação para a crise e identificação das estratégias de comunicação de crise aplicadas nas redes sociais**

A partir do Grupo I da entrevista, foi possível fazer um enquadramento introdutório sobre as habilitações e a experiência profissional da equipa do GCRP do ISCAP. A Prof. <sup>a</sup> Susana Pinto, Dirigente Intermédia no GCRP há dois anos, mas com cerca de onze anos de experiência prévios enquanto Técnica Superior. Por sua vez, Ricardo Soares é Técnico Superior no gabinete há cinco anos. Ambos reúnem formação de nível superior, nomeadamente, mestrados.

Posteriormente, foi questionada qual a composição do GCRP do ISCAP entre março de 2020 e maio de 2021. A resposta obtida, duas pessoas, levantou preocupações, sobretudo, quando falamos de um período que exigiu tomadas de decisão rápidas e respostas de crise imediatas. Apesar de a equipa ser limitada, a equipa foi diligente durante esse período na identificação dos públicos do ISCAP (cerca de 5100 alunos, 250 docentes e 50 discentes), assim, como, na escolha de duas redes sociais para centralizar as comunicações, nomeadamente: o Facebook e o Instagram.

Sendo o contexto em análise o da crise pandémica, foi relevante avaliar a existência ou não de um entendimento claro por parte dos elementos da equipa do GCRP do ISCAP sobre o conceito de crise e analisar o seu nível de preparação. Ambos definiram de forma similar a crise como um acontecimento extraordinário, problemático ou momento de perigo. Considerou-se que estas definições se encontram, até certo ponto, alinhadas com os conceitos apresentados por Seeger (2006), Sellnow e Ulmer (2003; Ulmer et al., 2017), Coombs e Holladay (2015, 2010, 2012); Argenti (2014), Forni (2019) e Mitroff (2005, 2018;

et al. 2000) e Covello (2021) e que foram devidamente detalhados no capítulo I da presente investigação.

A par do conceito de crise, foi igualmente importante avaliar o entendimento existente sobre os conceitos de comunicação de crise e de risco. Em súmula, observou-se que os conceitos não são de todo desconhecidos junto destes profissionais, mas foram evidentes algumas falhas na diferenciação de ambas as comunicações do ponto de vista do processo de gestão do conflito. Por exemplo, a comunicação de crise foi caracterizada como aquela que engloba a gestão estratégica das correntes de mensagens entre uma instituição e o seu público numa situação adversa. Do ponto de vista da gestão, esta definição encontra-se incorreta, na medida em que a comunicação de crise é trabalhada na fase reação (Wilcox et al., 2015, p. 276). Complementarmente, não foi clara a perceção de que a comunicação de crise é muito mais do que a mera gestão de mensagens. Ela deve procurar minimizar o impacto negativo que a situação de crise possa ter na organização, procurando explicá-la, identificar prováveis consequências, resultados e fornecer informações específicas sobre redução de danos aos diferentes públicos institucionais, de maneira honesta, sincera, imediata, precisa e completa (Reynolds & Seeger, 2005a, p. 46).

Por sua vez, a comunicação de risco foi descrita como aquela que diz respeito à produção e troca de mensagens entre partes interessadas acerca da natureza, significado e controlo de uma situação de risco. Concomitantemente, na explicação do conceito não foi perceptível o entendimento de que a comunicação de risco é trabalhada ao nível estratégico, onde o conflito é identificado e são transmitidos os riscos associados para conter as potenciais ameaças, nem foi mencionada uma das principais funções da comunicação de risco: acalmar as pessoas, sensibilizando para a importância da adoção de comportamentos responsáveis.

A par dos conhecimentos sobre crise, comunicação de crise e comunicação de risco dos entrevistados, verificou-se, a partir das questões contempladas no Grupo II da entrevista, que a preparação para a crise não tinha sido devidamente planificada até ao surgimento da pandemia. Ora se uma crise é caracterizada pelo seu fator surpresa, por criar altos níveis de incerteza e ameaçar a reputação da IES, podendo comprometer os seus objetivos (M. W. Seeger et al., 2003), foi curioso perceber que, apesar das crises que a IES já tinha enfrentado antes da pandemia, nunca tinham sido tomadas ações práticas no sentido de ser feita uma planificação adequada.

Apesar de existir a consciência de que os danos causados por estes acontecimentos inesperados podem ser irreparáveis ao nível reputacional e financeiro, as respostas disponibilizadas na entrevista a este respeito não deixam margem para dúvidas: até ao dia 2 de março de 2020, data em que as autoridades de saúde confirmam o primeiro caso de COVID-19 em Portugal, e que o GCRP encarou como uma situação de crise efetiva que exigiu que fossem tomadas medidas de resposta imediatas, a verdade é que não existia um Plano de Comunicação de Crise para as redes sociais nem tenha sido formado um Gabinete de Crise, ambos elementos fundamentais e que deviam ter sido assegurados antes da crise emergir (Lampreia, 2007b).

Independentemente da lacuna existente no diz respeito à planificação, a realidade é que enfrentar uma situação de crise, seja ela intencional ou não intencional (Ulmer et al., 2017, pp. 30–33) não é uma novidade para o GCRP do ISCAP. Entre as principais crises apontadas pelos entrevistados, foram destacados como mais frequentes situações de crise relacionadas com: (1) eventos de origem criminal (sequestros, assassinatos, sabotagens, etc.); (2) incidentes que afetam a reputação institucional (uso indevido da identidade, uso indevido da marca, ações na justiça, etc.); e (3) acidentes no seio académico.

Graças às entrevistas informais complementares que foram realizadas com a responsável pelo GCRP, Prof.<sup>a</sup> Susana Pinto, foi possível apurar, para além das informações que tinham sido facultadas via entrevista, que apesar da carência de um plano e de os entrevistados terem avaliado como inexistente o grau de preparação do gabinete para gerir situações de crise, as ações de resposta foram todas executadas de forma automática, ou seja, os conhecimentos sobre como deveria ser a reação já faziam parte do raciocínio lógico da equipa. Portanto, concluiu-se que no quotidiano do GCRP do ISCAP as ações não são premeditadas, mas sim instintivas.

### **6.1.2- Alinhamento das estratégias com as recomendações encontradas na literatura acerca da comunicação de crise nas redes sociais**

Para ser eficaz, a comunicação de crise deve contemplar na sua génese duas valências: tática e estratégia. Ao nível tático, a comunicação de crise tem como objetivo a gestão e análise da forma como as mensagens são transmitidas durante a crise e as suas características. Por sua vez, do ponto de vista estratégico, a comunicação de crise escrutina os conteúdos das mensagens e os seus efeitos.

Considerando que a 12 de março de 2020, o Conselho de Ministros aprovou um conjunto de medidas extraordinárias de contenção e mitigação da COVID-19, que obrigou as IES portuguesas a suspenderem as atividades letivas presenciais e sendo, pouco depois, decretado o primeiro Estado de Emergência que perdurou até 2 de maio de 2020, obrigando que as comunicações passassem a ser integralmente à distância, seguindo o modelo ciclo de vida da crise abordado anteriormente (Coombs, 2014a; Coombs & Holladay, 2010; World Health Organization, 2017), era expectável que nesta fase de Pré-Crise o GCRP definisse medidas preventivas para amenizar os efeitos da crise, até porque as autoridades já tinham identificado o primeiro caso de COVID-19 em Portugal desde 2 de março.

Em concordância com os argumentos de Tench e Yeomans (2017), se a comunicação de crise deve ser parte integrante de qualquer comunicação estratégica, sendo uma ferramenta vital na fase de resposta a uma crise inesperada que foge ao controlo da instituição, na prática, face à inexistência mencionada anteriormente de um Plano de Comunicação de Crise para as redes sociais e de um Gabinete de Crise, em bom rigor essa integração não foi evidente, comprometendo-se, assim, a gestão eficiente da crise (Forni, 2019; Lampreia, 2007a).

A partir de 22 de março, data de início do Estado de Emergência, que se prolongou até 2 de maio de 2020, e assumindo-se aqui a fase plena de Crise, os entrevistados relataram as primeiras medidas de resposta implementadas. Estas focaram-se na divulgação nas redes sociais de Facebook e Instagram das informações sugeridas pelo Governo e pela Direção-Geral da Saúde. Esta reação inicial foi uma das práticas de comunicação de crise adotadas nas redes sociais com o objetivo de informar a comunidade académica, manter a calma, disponibilizar informação sobre os comportamentos a adotar em público, e manter/estretar o relacionamento com a comunidade académica.

Através de várias publicações no Facebook e no Instagram, o GCRP procurou manter atualizado o público da IES com informações úteis. Paralelamente, e apesar de não ser o foco do presente estudo, a comunicação nas redes sociais foi, também, complementada com o envio regular de e-mails informativos e com a criação no site institucional do ISCAP de uma área dedicada para a COVID-19, onde toda a comunidade académica tinha ao seu alcance todo tipo de recomendações e informações úteis.

Estas respostas iniciais adotadas pelo GCRP do ISCAP são reveladoras do seguimento de algumas das práticas recomendadas pelo modelo CERC (Reynolds & Seeger, 2005a), pois

tiveram como objetivo a redução de incerteza, a disseminação de mensagens de risco e sugerir comportamentos responsáveis junto do público.

Enquanto fontes de informação, o GCRP reconhece que as redes sociais são meios mais acessíveis para conseguir impactar um número significativo de pessoas, para além de que possibilita a partilha de conteúdos mais apelativos e fáceis de reter. Contudo, o GCRP sempre fez questão de em cada partilha de reencaminhar o público para o site institucional, onde a informação estava sempre atualizada e mais completa do que nas redes sociais no espaço COVID-19 <sup>11</sup> que foi disponibilizado para o efeito e que continua ativo hoje, enquanto suporte informacional para todas as unidades orgânicas do instituto, compilando diversas informações sobre a COVID-19.

No sentido de perceber o papel que as redes sociais exercem nas práticas de comunicação de crise, através das entrevistas foi relevante identificar se o GCRP teve como prática monitorizar as redes sociais utilizadas e medir o alcance das ações de comunicação. Ambos os entrevistados responderam afirmativamente, destacando que entre março de 2020 e maio de 2021 a monitorização dos dados analíticos nas redes sociais foi feita mensalmente.

Sobre a adequação das mensagens durante o ciclo de vida da crise que o modelo SMPC sugere, os entrevistados afirmaram que a estratégia de resposta inicial foi ajustada progressivamente entre março de 2020 e maio de 2021, até porque as necessidades de informação e a produção de novos conteúdos foram também diferentes durante esse período.

Este ajuste passou pela criação de conteúdos com uma componente mais emocional, que reforçassem junto dos seguidores o sentimento de pertença à família ISCAP e procurassem transmitir esperança e calma. Para além disso, e tal como referido anteriormente, ao nível da comunicação de risco, sobretudo no primeiro mês de pandemia, foram partilhados com os seguidores informações úteis disponibilizadas pela DGS sobre os comportamentos a deter. Considera-se, assim, que o gabinete reagiu proactivamente através das suas redes sociais seguindo as recomendações encontradas na literatura que sugerem que as características das mensagens devem complementar-se em cada uma das fases de uma pandemia (L. L. Austin & Jin, 2017; Jin et al., 2014; Sturges, 1994).

Porque falamos de redes sociais, através das entrevistas foi determinante analisar o entendimento do GCRP sobre os fatores contextuais expostos no modelo SMCC que

---

<sup>11</sup> <https://www.ipp.pt/covid19/index.html>

explicam porque os públicos utilizam as redes sociais para disseminar informações de crise e como vários canais são utilizados para agravar ainda mais uma situação de crise.

Considerando que a gestão de crise visa a prevenção/minimização de danos, a imagem e a reputação de uma organização devem ser salvaguardadas. Entre março de 2020 e maio de 2021, o GCRP não analisou se, de alguma forma, o público atribuiu alguma responsabilidade à IES pela crise. Apesar dos constrangimentos da pandemia que impediram o normal funcionamento das instituições, o GCRP tentou manter uma comunicação efetiva e transparente, como sugerida pela teoria SCCT (Coombs, 2014b; Park, 2017) e que no fundo salvaguarda a reputação da IES uma vez que mostra junto do público que a instituição está a fazer tudo o que pode para lidar efetivamente com a pandemia.

Esta falta de análise do grau de responsabilidade pela crise, mostra que o GCRP desconhece importância de perceber, antes de definir uma estratégia de comunicação, que cada tipologia de crise afeta o público de forma diferente. Este efeito, consequentemente, vai moldar as suas perceções e influenciar o nível de responsabilidade que vai atribuir à organização no contexto de crise (Coombs & Holladay, 2010).

Considerando que as redes sociais têm transformado o panorama da comunicação de crise, direcionando a sua atenção para as plataformas digitais, do ponto de vista "*stealing thunder*" (2020, pp. 802–807), o GCRP do ISCAP procurou desde a fase de Pré-Crise ser o mais proativa possível tendo em conta os recursos e conhecimentos existentes, procurando ser transparente no processo de gestão da crise com as partes interessadas, através da disseminação de informações factuais e honestas logo que a crise emergiu.

Como a pandemia exigiu a emissão de respostas céleres, ambos os entrevistados esclareceram que no que respeita ao fluxo de respostas, o GCRP garantiu sempre a resposta a todas as mensagens. Caso não fosse possível dar uma resposta imediata, era assegurado ao estudante que estava a ser procurada uma resposta para a sua situação e que assim que possível a mesma seria dada.

### **6.1.3- Desafios na gestão da crise e aprendizagens retiradas da pandemia**

Quando questionados sobre as principais dificuldades encontradas na resposta à crise entre março de 2020 e maio de 2021, os entrevistados salientaram que um dos fatores mais condicionante foi o surgimento constante de novas informações e recomendações sobre a

gestão que devia ser feita da pandemia. Esta situação obrigou o GCRP a redobrar a sua atenção face ao fluxo informacional de forma a conseguir acompanhar e divulgar novas informações diariamente. Por outro lado, foi complexo gerir a informação entre os diferentes serviços da instituição e conseguir partilhar a mesma, em tempo útil, junto da comunidade académica. Esta pressão para resposta rápida foi sentida ainda mais, uma vez que, e falando de redes sociais, era necessário colocar essas mesmas informações em formato digital e criar mecanismos eficientes de resposta em todas as plataformas, sociais ou institucionais, da IES.

No que respeita às principais aprendizagens retiradas da pandemia, nas entrevistas foram destacadas como principais lições: (1) a importância de serem contemplados todos os cenários possíveis de crise de forma a facilitar a gestão futura; (2) a necessidade de uma boa preparação; (3) a importância da comunicação continuada com o público; (4) foi ganha verdadeira consciência sobre o valor da comunicação de crise e da implementação de um Gabinete de Crise.

Esta última lição foi ainda mais evidente sobretudo, porque, até ao primeiro confinamento decretado em 22 de março de 2020 o GCRP não tinha um plano de comunicação de crise estruturado. As situações eram resolvidas utilizando o bom senso, os contactos privilegiados e a rapidez na atuação. Não existiam *templates* de mensagens a enviar à comunidade, nem bases de dados face aos principais *stakeholders* do ISCAP.

Apesar das dificuldades sentidas no processo de gestão da crise, os entrevistados avaliaram as estratégias de comunicação de crise nas redes sociais durante a pandemia aplicadas pelo GCRP com um aval positivo. De forma geral, o gabinete conseguiu estabelecer relações relevantes com a comunidade académica e partilhar informação importante, com o intuito de salvaguardar a segurança de todos, através do desenvolvimento de conteúdos que promoveram a criação de valor e que ajudaram a reforçar a reputação positiva da IES.

#### **6.1.4- O papel das redes sociais na transformação das práticas de comunicação de crise**

Com o surgimento da pandemia, os entrevistados consideraram que as redes sociais obrigaram a que algumas práticas de comunicação de crise fossem redefinidas. Em efeito, e tal como discutido anteriormente, as redes sociais mudaram não só as dinâmicas comunicacionais como também as dinâmicas das crises e a forma como os gestores de crise interagem e disseminam informação (Coombs, 2017b; Ford, 2013; Jin & Austin, 2020; Lim

et al., 2017; Valentini et al., 2017; S. R. Veil et al., 2011). Mas Ricardo Soares argumenta que, apesar de as redes sociais terem mudado o panorama comunicacional, a verdade é que essa transformação deveu-se, sobretudo, a uma alteração geracional cada vez mais direcionada para as plataformas digitais.

A responsável do GCRP, Susana Pinto, denota que a forma de comunicar após o COVID-19 alterou-se profundamente, sobretudo, por se tratar de um contexto de crise que obrigou ao distanciamento social, o que na prática resultou em dois anos de ausência da comunidade académica que viu os seus hábitos sociais serem completamente alterados. Ora, esta realidade teve sem dúvida para o GCRP um impacto enorme nas estratégias de comunicação do ISCAP.

Outra mudança apontada tem a ver com a rápida partilha de informação, que hoje é muito maior, representado para o GCRP o seu maior desafio, no sentido de responder às necessidades do público ao nível de partilha com a comunidade académica de conteúdos interessantes, úteis e criativos.

## **6.2 - Análise de publicações entre março de 2020 e maio de 2020**

Tal como mencionado anteriormente, no período compreendido entre março de 2020 e maio de 2020, a amostra agora analisada contemplou um total de 55 publicações no Facebook e 31 no Instagram. Destas, 14 publicações no Facebook (25,45% do total de publicações) e 11 no Instagram estavam relacionadas diretamente com a COVID-19 (35,48% do total de publicações).

Sendo este intervalo importante, pois englobou duas das fases da crise pandémica: a de Pré-Crise e a de Crise, na fase de Pré-Crise, que perdurou entre 1 de março e 21 de março sensivelmente, foram observadas nestas redes sociais alguns indícios não só da identificação clara do surto como, também, da definição de medidas preventivas para amenizar os efeitos da crise, provocando o aumento da vigilância e da avaliação cuidadosa dos riscos na instituição, apesar dos diversos constrangimentos que impediram o normal funcionamento do ISCAP.

Sendo a pandemia uma crise de carácter não intencional, a partir do levantamento das publicações do Facebook e Instagram foi possível observar que as primeiras respostas de comunicação do GCRP sobre o surto não foi tanto no sentido de salvaguardar a reputação institucional (Park, 2017), uma vez que, a partir dos comentários analisados, em nenhum os

seguidores atribuíram qualquer tipo de responsabilidade pela crise à IES, sendo, esta também vítima no contexto de crise.

Independentemente de não haver uma atribuição direta por parte do público à IES da responsabilidade pela crise, a forma como o GCRP geriu a comunicação entre março de 2020 e maio de 2021 foi essencial no sentido de salvaguardar a reputação da instituição a longo prazo, do ponto de vista da forma como reagiu e geriu a crise. Nesse sentido, consideramos que o GCRP prezou a prática de uma comunicação transparente e honesta nos primeiros momentos de alerta (Coombs, 2014b).

Considerando que a partir do momento em que as autoridades de saúde confirmaram o primeiro caso de COVID-19 em Portugal em 2 de março de 2020 o tempo de resposta era crítico, verificou-se que nas redes sociais a primeira publicação foi feita apenas sete dias depois, em 9 de março. A publicação teve como propósito divulgar o Plano de Contingência desenvolvido pelo P. PORTO e aplicável a todas as unidades orgânicas. Tal como constatado nas entrevistas, podemos observar pela descrição das publicações constantes da Tabela 15 e Tabela 16, que existiu em ambas as plataformas a preocupação por parte do GCRP em remeter o público para o site institucional onde informação mais completa poderia ser encontrada.


Esta preocupação é reveladora de algumas das recomendações estratégicas do modelo SMCC, desenvolvido pelos investigadores Liu, Austin e Jin (2011; 2020), que a organização não só como elemento que sofre os efeitos da crise, mas, também, como uma fonte de informação. Em concordância com este modelo, considera-se que, estrategicamente, as publicações do ISCAP nas redes sociais ao remeterem, sempre que possível, para o site institucional, contribuíram para reforçar e adequar o posicionamento da IES junto do público enquanto fonte preferencial de informação de crise via redes sociais.

Quanto à reação dos seguidores, no Instagram claramente foi registada uma maior interatividade, não tanto ao nível dos comentários, que não existiram, mas ao nível dos gostos, registando-se um total de 144. Por sua vez, no Facebook apenas houve um comentário, cuja descrição sugeria que “a instituição devia era fechar!”. No entanto, a publicação foi partilhada por 8 seguidores e foram registados 26 likes.

Note-se, também, que estas publicações serviram de introdução para começar a implementar daí em diante mensagens de risco, avisos e recomendações comportamentais,


no sentido de reduzir a incerteza junto do público, como preconiza o modelo CERC (Reynolds & Seeger, 2005b; Reynolds & Seeger, 2014, p. 1).

**Tabela 15 - Primeira publicação no Facebook (9 de março de 2020)**

Rede social	Data de publicação	Descrição da publicação	Hashtag Utilizados	Conteúdo Multimédia
Facebook	09/03/20	COVID-19   INFORMAÇÃO VERSÃO (PT   EN) PT   Face aos recentes desenvolvimentos do COVID-19, o Politécnico do Porto desenvolveu um plano de contingência com efeitos imediatos. Por favor, consulte o nosso site institucional para aceder a toda a informação atualizada. EN   Given the recent developments in COVID-19, Polytechnic Institute of Porto has developed a contingency plan with immediate effects. Please consult our institutional website to access all updated information.	Nenhum	

**Fonte:** elaboração própria.

**Tabela 16 - Primeira publicação no Instagram (9 de março de 2020)**

Rede social	Data de publicação	Descrição da publicação	Hashtag Utilizados	Conteúdo Multimédia
Instagram	09/03/20	Face aos recentes desenvolvimentos do COVID-19, o @politecnicoporto desenvolveu um plano de contingência com efeitos imediatos. Por favor, consulte o nosso site institucional para aceder a toda a informação atualizada.	Nenhum	

**Fonte:** elaboração própria.

Estas primeiras publicações e as restantes em diante foram claramente de carácter instrutivo e procuraram não só controlar a narrativa digital, explicando ao público aspetos relevantes sobre o surto e evitando a proliferação de mensagens ambíguas através de uma comunicação honesta, mas factual.

Até ser decretado o primeiro Estado de Emergência em 22 de março de 2020, período em que entramos na fase de Crise propriamente dita, e progressivamente até finais de maio de 2020, as publicações passaram a ser ajustadas no sentido de serem mais empáticas e solidárias com o público. Alguns desses exemplos encontram-se ilustrados nas Figuras 10, 11, 12, 13 e 14. Entre os principais *hashtags* utilizados nestas publicações destacaram-se: #fiqueemcasa, #orgulhoemseriscap, #vaificartudobem, #azulevermelho e #iscap.

**Figura 11 - Já conheces os teus vizinhos?**



**Figura 11 - Já ofereceste ajuda aos teus vizinhos?**



**Figura 11 - Mas para ajudar primeiro cuida de Ti!**



**Figura 13-ISCAPa-te Para Casa!**



**Figura 13-Saudades do azul e vermelho. Saudades das nossas pessoas.**




A exploração de conteúdos em vídeo também foi registada, sobretudo, no sentido de apelar a emoções e sentimentos que estreitassem a distância física entre a IES e a comunidade académica.

De forma geral, considerou-se que neste intervalo temporal o nº total de publicações não foi significativo no que respeita à temática da COVID-19, tendo sido talvez uma estratégia do GCRP de forma a não saturar o público com demasiadas informações provenientes quer da DGS quer do Estado, privilegiando, em alternativa, as informações académicas ligadas às atividades letivas. Os meses de março e de abril foram os que registaram mais publicações tanto no Facebook como no Instagram, verificando-se uma redução significativa no mês de maio.


### 6.3 - Análise de publicações entre março de 2021 e maio de 2021

A escolha de um segundo intervalo temporal foi de interesse para comparativamente retirar conclusões acerca das alterações estratégicas da comunicação verificadas entre a fase de Crise e de Pós-Crise. Em efeito, nas redes sociais do ISCAP verificou-se uma clara mudança. Entre março de 2021 e maio de 2021, foram compiladas 103 publicações do Facebook e 10 do Instagram. Destas, apenas 1 publicação no Facebook (1% do total de publicações) e 1 no Instagram (10% do total de publicações) estavam relacionadas com a pandemia (Tabela 17 e Tabela 18).

**Tabela 17** - Publicação no Facebook: Nós queremos Azul e Vermelho! (4 de maio de 2021)

Rede social	Data de publicação	Descrição da publicação	Hashtag Utilizados	Conteúdo Multimédia
Facebook	04/05/21	NÓS SÓ QUEREMOS AZUL E VERMELHO, AZUL E VERMELHO, AZUL E VERMELHO !!! Saudades do nosso grito de guerra, saudades da felicidade estampada no olhar dos nossos!!! 💙💛 Saudades das bengaladas, dos abraços. Em breve estaremos JUNTOS, SEMPRE JUNTOS 💙💛	Nenhum	

**Tabela 18** - Publicação no Instagram: Nós queremos azul e vermelho! (4 de maio de 2021)

Rede social	Data de publicação	Descrição da publicação	Hashtag Utilizados	Conteúdo Multimédia
Instagram	04/05/21	NÓS SÓ QUEREMOS AZUL E VERMELHO, AZUL E VERMELHO, AZUL E VERMELHO !!! Saudades do nosso grito de guerra, saudades da felicidade estampada no olhar dos nossos!!! 💙💛 Saudades das bengaladas, dos abraços. Em breve estaremos JUNTOS, SEMPRE JUNTOS 💙💛	Nenhum	

Considerando que durante o mês de março e grande parte do mês de abril de 2021 ainda estávamos numa fase de Crise, o GCRP deu continuidade à estratégia assumida no primeiro intervalo temporal relativo a 2020, nomeadamente, comunicar essencialmente informações de cariz académico. Mais do que no primeiro período, considera-se que no intervalo de meses examinados para 2021, a lacuna de informações relativas à pandemia possa justificar-se pelo facto de o público já estar devidamente inteirado sobre os riscos e os comportamentos que deve assumir, assim como pelo plano de desconfinamento gradual que foi decretado a partir de 11 de março de 2021.

Progressivamente, caminhava-se para uma fase transitória, de Pós-Crise, com o cessar do Estado de Emergência em 30 de abril de 2021, uma situação que mudou as necessidades de informação do público, já não tão focadas na temática da COVID-19, e, conseqüentemente, o posicionamento da comunicação do ISCAP nas redes sociais.

De forma genérica, verificou-se uma mudança clara nas estratégias de comunicação aplicadas em ambos intervalos, a partir das publicações analisadas no Facebook e no Instagram, factos reveladoras de práticas que se encontram alinhadas com os modelos CERC, SCCT, SMPC, SMCC e *Stealing Thunder*.

## **CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## 7.1 - Conclusão

Considerando que a presente investigação teve como foco perceber se o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) estava ou não realmente preparado para enfrentar a crise pandémica do ponto de vista da comunicação de crise nas redes sociais, considerando que o contexto obrigou ao distanciamento social súbito, exigindo decisões rápidas e estratégicas por parte da instituição, conclui-se que, de forma integral, o GCRP do ISCAP não se encontrava totalmente preparada, do ponto de vista estratégico, para responder eficientemente a uma crise como a causada pela pandemia.

O presente estudo permitiu olhar para a realidade de uma única escola politécnica no país no que respeita às suas práticas de comunicação e à exploração que fazem das redes sociais a esse nível. Considerando que hoje o público recorre a diversas redes sociais para consumir informação, a investigação conseguiu analisar através das entrevistas realizadas e do levantamento das publicações do Facebook e Instagram, a forma como os profissionais do GCRP do ISCAP comunicaram nas redes sociais num contexto de crise de saúde pública como a da pandemia da COVID-19.

A partir das entrevistas conduzidas foi possível denotar que o GCRP de forma geral não se encontrava devidamente preparado para a crise. Não possuía nem antes nem durante os períodos em análise um Plano de Comunicação de Crise para as redes sociais ou contemplado a potencial formação de um Gabinete de Crise, dois elementos essenciais para enfrentar uma situação de crise. Quando a pandemia foi decretada oficialmente pelo governo e as autoridades de saúde, a primeira reação do GCRP foi reagir instintivamente, replicando as recomendações de segurança das autoridades de saúde no sentido de alertar a comunidade académica para a importância de serem valorizados comportamentos responsáveis diariamente.

Portanto, apesar de o processo de gestão de crises do GCRP ter sido de cariz instintivo, das publicações analisadas no Facebook e no Instagram foram encontradas algumas evidências de práticas de resposta que iam de encontro a algumas das recomendações exaradas na revisão da literatura, nomeadamente ao nível dos modelos CERC, SCCT, SMPC, SMCC e *Stealing Thunder*.

Entre março de 2020 e maio 2020, as publicações foram claramente de carácter instrutivo e procuraram não só controlar a narrativa digital, explicando ao público aspetos relevantes

sobre o surto e evitando a proliferação de mensagens ambíguas através de uma comunicação honesta, mas factual.

Até ser decretado o primeiro Estado de Emergência em 22 de março de 2020, período em que entramos na fase de Crise propriamente dita, e progressivamente até finais de maio de 2020, as publicações passaram a ser ajustadas no sentido de serem mais empáticas e solidárias com o público.

Por sua vez, entre março de 2021 e maio de 2021, a estratégia nas redes sociais do ISCAP foi claramente diferente. Considerando que durante o mês de março e grande parte do mês de abril a fase de Crise não se encontrava ultrapassada, o GCRP deu continuidade à estratégia assumida no primeiro intervalo temporal relativo a 2020, nomeadamente, comunicar essencialmente informações de cariz académico. Mais do que no primeiro período, considera-se que no intervalo de meses examinados para 2021, a lacuna de informações relativas à pandemia possa justificar-se pelo facto de o público já estar devidamente inteirado sobre os riscos e os comportamentos que deve assumir, assim como pelo plano de desconfinamento gradual que foi decretado a partir de 11 de março de 2021.

Progressivamente, caminhava-se para uma fase transitória, de Pós-Crise, com o cessar do Estado de Emergência em 30 de abril de 2021, uma situação que mudou as necessidades de informação do público, já não tão focadas na temática da COVID-19, e, conseqüentemente, o posicionamento da comunicação do ISCAP nas redes sociais.

A pandemia foi uma crise que obrigou abruptamente as IES a repensarem as suas práticas comunicacionais, a avaliarem o que até ao momento tinha sido feito e o que devia ser mudado. O ISCAP não foi exceção e o presente estudo conseguiu mostrar evidências desta realidade. Muitos foram os desafios enfrentados pelo gabinete, sobretudo na fase inicial da crise, e que ressaltaram a importância da planificação prévia e da formação constante das equipas.

Felizmente, a pandemia conseguiu mudar algumas mentalidades na área da comunicação de crise, sobretudo, quando aplicada nas redes sociais, junto dos profissionais do GCRP, que conseguiram retirar diversas aprendizagens resultantes da gestão que fizeram da crise pandémica.

## **7.2 - Limitações**

A presente investigação encontrou diversos desafios que afetaram a concretização de um estudo mais abrangente acerca da comunicação de crise nas redes sociais. Durante as pesquisas literárias foi notória a escassa exploração que existe da comunicação de crise em Portugal e, ainda mais, quando focada no ensino superior.

Considerando que os resultados da presente investigação são baseados em apenas uma escola politécnica portuguesa, o estudo é limitado e poderá não ser o reflexo da generalidade das práticas aplicadas e dificuldades enfrentadas por outras IES no País.

No sentido de obter uma amostra mais significativa, inicialmente houve uma tentativa de partilha de um inquérito por questionário junto da maioria das IES do campus da Asprela no Porto, mas infelizmente a escassez de resultados ou o número de inquéritos não concluídos impossibilitaram o bom sucesso deste método de recolha de dados.

## **7.3 - Recomendações para a IES em estudo**

Os gabinetes de comunicação das IES devem valorizar mais a importância da preparação para a crise e o seu envolvimento ativo no processo de decisão da instituição.

O presente estudo espera com os resultados obtidos alertar para a importância de ser reforçado o conhecimento em matéria de crise, comunicação de crise e de risco junto dos gabinetes de comunicação, apelando-se à importância da valorização da formação contínua das equipas dos gabinetes nesta área para que possam responder de forma segura e eficiente a potenciais situações de crise.

Práticas como as exaradas pelas teorias SSCT, CERC, SMPC e SMCC devem ser incorporadas nos planos da IES e espera-se que o presente estudo de caso possa abrir o caminho para investigações futuras mais aprofundadas nesta matéria de forma a gerar uma compreensão mais abrangente sobre as necessidades do público em situações de crise e sobre as estratégias de comunicação de crise nas redes sociais.

Apesar de o GCRP do ISCAP se encontrar numa fase de desenvolvimento do seu plano de comunicação de crise, deixamos como sugestão uma proposta de Plano de Gestão de Crise de saúde pública, orientado para as redes sociais, e que compila algumas das principais práticas exploradas durante a investigação e que, certamente, serão uma mais-valia para o bom sucesso da gestão de potenciais crises de saúde pública que possam surgir no futuro.

O manual encontra-se disponível para consulta digital, através de link de acesso disponível no Apêndice B.

#### **7.4 - Propostas para investigações futuras**

O futuro da investigação em comunicação de crise deve passar pela realização de estudos com amostras mais consideráveis, nomeadamente, fazer uma análise dos comportamentos estratégicos adotados por todas as IES em Portugal por exemplo. Este estudo pode abrir o caminho para ser alcançada uma maior compreensão sobre as dinâmicas dos gabinetes de comunicação deste tipo de instituições do ponto de vista da comunicação de crise e de risco.

Assim, estudos adicionais com recursos a amostras mais significativas a nível nacional são aconselhados para ampliar os conhecimentos sobre as apostas estratégicas das IES e melhorar procedimentos.

## BIBLIOGRAFIA

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. de. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Gradiva.  
<https://tinyurl.com/2rj4s8vu>
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicação Empresarial - A construção da identidade, imagem e reputação (6ª)*. Campus - Grupo Elsevier. <https://tinyurl.com/bdf29fzy>
- Austin, E. W., & Pinkleton, B. E. (2015). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Campaigns (3ª Edição)*. Routledge.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315754833>
- Austin, L. L., & Jin, Y. (2017). *Social media and crisis communication (1ª)*. Taylor & Francis. <https://www.researchgate.net/publication/316488786>
- Beatty, M. J. (2019). Thinking quantitatively. In *An Integrated Approach to Communication Theory and Research, Third Edition* (pp. 33–42). Taylor and Francis.  
<https://doi.org/10.4324/9780203710753-4/THINKING-QUANTITATIVELY-MICHAEL-BEATTY>
- Blaney, J. R., & Hunt, S. K. (2021). COVID-19 Internet Responses from the State Broadcast Associations: Community, Industry, and Extent of Spread. *Journal of Radio and Audio Media*. <https://doi.org/10.1080/19376529.2020.1870466/FORMAT/EPUB>
- Bogdan, Robert., & Biklen, S. Knopp. (1994). *Investigação qualitativa em educação : uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.  
<https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1119>
- Brito, L. de. (2012). *Pequeno Guia de Inquérito por Questionário (IESE – Instituto de Estudos Sociais e Económicos, Ed.)*.
- Butler, S. D. (2021). Impacted publics' perceptions of crisis communication decision making. *Public Relations Review*, 47(5), 102120.  
<https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102120>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.  
<https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1550049/TABLES/3>

- Coombs, W. T. (2014a). Crisis Management and Communications (Updated September 2014). In Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- Coombs, W. T. (2014b). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4ª Edição). SAGE Publications Ltd. <https://tinyurl.com/2p8m6xp8>
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Coombs, W. T. (2017a). 2 Revising situational crisis communication theory - The Influences of Social Media on Crisis Communication Theory and Practice. In L. L. Austin & Y. Jin (Eds.), *Social media and crisis communication* (pp. 21–37).
- Coombs, W. T. (2017b). Revising Situational Crisis Communication Theory. he Influences of Social Media on Crisis Communication Theory and Practice. In L. L. Austin & Y. Jin (Eds.), *Social media and crisis communication* (1ª, pp. 21–37). Taylor & Francis.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. (2015). CSR as crisis risk: Expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications*, 20(2), 144–162. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0078>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication: Vol. Volume 22*. John Wiley & Sons, 2011. <https://doi.org/10.1002/9781444314885>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>
- Covello, V. T. (2021). *Communicating in risk, crisis, and high stress situations: Evidence-based strategies and practice*. John Wiley & Sons. <https://tinyurl.com/3cjh8xyj>
- Covello, V. T., & Merkhofer, M. W. (1993). Risk Assessment Methods: Approaches for Assessing Health and Environmental Risks. In *Risk Assessment Methods*. Springer Science + Business Media New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1216-9>
- Covello, V., Winterfeldt, D. vov, & Slovic, P. (1986). Risk Communication: A Review of the Literature. *Risk Abstracts*, 3, 171–182. <https://tinyurl.com/2uzaetfm>
- Dias, M. I. C. (1994). O Inquérito por Questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais.

- Direção-Geral da Saúde. (2020). Princípios orientadores para comunicação de riscos e crise, baseados na perceção de riscos –Doença Respiratória Aguda por 2019-nCoV. [www.dgs.pt](http://www.dgs.pt)
- Doerfel, M. L., Harris, J. L., Kwestel, M., & Minkyung, K. (2020). Crisis communication and organizational resilience. In P. J. Schulz & P. Cobley (Eds.), *Crisis communication* (Vol. 23, pp. 319–339). Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110554236-015>
- Endsley, M. R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 32–64. <https://doi.org/10.1518/001872095779049543>
- Estudos & Serviços - Grupo Marktest - Estudos de Mercado, A. M. R. M. (2021). Os Portugueses e as Redes Sociais 2021. <https://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx>
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. [www.erlbaum.com](http://www.erlbaum.com)
- Ford, T. (2013). *Social Media and Crisis Communication: Theories and Best Practices*.
- Forni, J. J. (2019). O Papel da Comunicação na Gestão de Crises. *Revista de Comunicación Social*, 10(X), 126–139. <https://doi.org/10.33539/COMUNIFE.2010.N10.2035>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2020). *Crisis communication* (P. J. Schulz & P. Cobley, Eds.; Vol. 23). Gruyter Mouton. <https://pt.pt1lib.org/book/18238841/95fb44>
- Gabriel, J., José, A., Andrade, G., Ruão, T., & Oliveira, M. (n.d.). Os bastidores da comunicação de risco: a UMinho em tempos de pandemia. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.24.6>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª). Editora Atlas.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hornmoen, H., & Backholm, K. (2018). Social media use in crisis and risks: an introduction to the collection. In *Social Media Use In Crisis and Risk Communication: Emergencies, Concerns and Awareness* (1st ed.). Emerald Group Publishing.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2020). *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias*.

- [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)
- Jin, Y., & Austin, L. (2020). Crisis communication and social media: Short history of the evolution of social media in crisis communication. In F. Frandsen & W. Johansen (Eds.), *Crisis Communication* (pp. 477–492). De Gruyter Mouton.  
<https://doi.org/10.1515/9783110554236-023/MACHINEREADABLECITATION/RIS>
- Jin, Y., Fisher Liu, B., & Austin, L. L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), 74–94.  
<https://doi.org/10.1177/0093650211423918>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.  
<https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2009.09.003>
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions* (2nd ed.). Pearson Custom.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13–24. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1)
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de Andrade. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª Edição). Atlas, S.A.  
[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view)
- Lampreia, J. M. (2007a). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Editora Texto.
- Lampreia, J. Martins. (2007b). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Editora Texto.  
[https://books.google.com/books/about/Da\\_gest%C3%A3o\\_de\\_crise\\_ao\\_marketing\\_de\\_cris.html?hl=pt-PT&id=QVq0PgAACAAJ](https://books.google.com/books/about/Da_gest%C3%A3o_de_crise_ao_marketing_de_cris.html?hl=pt-PT&id=QVq0PgAACAAJ)
- Lee, S. Y. (2020). Stealing thunder as a crisis communication strategy in the digital age. *Business Horizons*, 63(6), 801–810. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2020.07.006>
- Lim, R. S.-Q., Tan, E. Y., Lim, E. W., Aziz, N. B. A., & Pan, A. (2017). When a pandemic strikes - Toward the Social Media Pandemic Communication Model. In *Social media and crisis communication* (1ª, pp. 253–266). Taylor & Francis.
- Lindsay, B. R. (2012). *Federal Emergency Management: A Brief Introduction*.  
[www.crs.gov](http://www.crs.gov)

- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345–353. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.08.004>
- Machado, J. (2020). *Gestão Estratégica da Comunicação de Crise (1ª)*. Editora FACOS-UFSM.
- Maresh-Fuehrer, M. M., & Smith, R. (2016). Social media mapping innovations for crisis prevention, response, and evaluation. *Computers in Human Behavior*, 54, 620–629. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2015.08.041>
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching (2nd ed.)*. SAGE Publications. [http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Mason\\_2002.pdf](http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Mason_2002.pdf)
- Mathee, C., & Wright, M. B. (2011). Towards the two-way symmetrical communication model: The use of Social media to create dialogue around brands.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: an interactive approach (3rd ed.)*. SAGE Publications. <https://tinyurl.com/m593f77k>
- Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis : 7 essential lessons for surviving disaster. AMACOM.
- Mitroff, I. I. (2018). Technology Run Amok: Crisis management in the digital age. In *Technology Run Amok: Crisis Management in the Digital Age*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95741-8>
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM Books. <https://pt1lib.org/book/1076944/0c36a3>
- Organização Pan-Americana de Saúde. (2020). A Checklist for COVID-2019 Pandemic Risk and Impact Management. Interim document, 27 February 2020. PAHO. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/52274>
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). Métodos e técnicas de investigação social. In *Estratégias Educativas*. [https://doi.org/Estratégias Educativas \(AE\)](https://doi.org/Estratégias Educativas (AE))
- Park, H. (2017). Exploring effective crisis response strategies. *Public Relations Review*, 43(1), 190–192. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2016.12.001>
- Pereira, M. S. (2014). Comunicação estratégica no contexto organizacional. *Revista Internacional de Ciências*, 4(2), 37–50. <https://doi.org/10.12957/ric.2014.7480>
- P.PORTO. (2022). Marca P.PORTO. <https://www.ipp.pt/comunicacao/marca-pporto>
- Public Relations Society of America. (2012). About Public Relations. <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ray, & Sally J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management - Lessons from the Airline Industry (1ª)*. Quorum Books.
- Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005a). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55.  
<https://doi.org/10.1080/10810730590904571>
- Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005b). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55.  
<https://doi.org/10.1080/10810730590904571>
- Ruão, T. (2005). O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades. IV Congresso Da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências Da Comunicação.  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5358>
- Rynolds, B., & Seeger, M. (2014). Crisis Emergency Risk Communication. In *Crisis Communication (2014th ed.)*. Centers for Disease Control and Prevention.  
[https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/cerc\\_2014edition\\_Copy.pdf](https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/cerc_2014edition_Copy.pdf)
- Seeger, M., Reynolds, B., & Day, A. M. (2020). Crisis and emergency risk Communication: Past, present, and future. In F. Frandsen & Johansen W. (Eds.), *Crisis Communication (Vol. 23, pp. 401–418)*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1515/9783110554236-019>
- Seeger, M. W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232–244.  
<https://doi.org/10.1080/00909880600769944>
- Seeger, M. W., Sellnow & Robert, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231–276. <https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952>
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*. Greenwood Publishing Group. <https://tinyurl.com/2p884uj7>
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication - Foundations of Communication Theory (M. S. Poole, Ed.; 1st ed.)*. John Wiley & Sons.  
<https://books.google.pt/books?id=YiDLJ6DTuicC>
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2016). *A Relevância das Novas Tecnologias na Comunicação Organizacional: o Caso dos Websites nas Universidades Portuguesas*.

- Revista Estudos Em Comunicação, Nº 23, 107–137.  
<https://doi.org/10.20287/ec.n23.a06>
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata.  
<https://books.google.pt/books?id=gndJ0eSkGckC>
- Steenen, S., Frey, E., Hornmoen, H., Ottosen, R., & Konow-Lund, M. T. (2018). *Social Media and Situation Awareness During Terrorist Attacks: Recommendations for Crisis Communication*. In *Social Media Use in Crisis and Risk Communication: Emergencies, Concerns and Awareness* (1st ed., pp. 277–295). Emerald Publishing.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297–316.  
<https://doi.org/10.1177/0893318994007003004>
- Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4ª Edição). Pearsons.
- Ulmer, R. R. (2012). Increasing the Impact of Thought Leadership in Crisis Communication. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 523–542.  
<https://doi.org/10.1177/0893318912461907/FORMAT/EPUB>
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2017). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity* (4ª Edição). SAGE Publications Ltd.
- UNESCO. (2020, March 24). 1.370 millones de estudiantes ya están en casa con el cierre de las escuelas de COVID-19, los ministros amplían los enfoques multimedia para asegurar la continuidad del aprendizaje. <https://es.unesco.org/news/1370-millones-estudiantes-ya-estan-casa-cierre-escuelas-covid-19-ministros-amplian-enfoques>
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15(3), 398–405. <https://doi.org/10.1111/NHS.12048>
- Valentini, C., Romenti, S., & Kruckeberg, D. (2017). Handling Crises in Social Media From Stakeholder Crisis Awareness and Sense Making to Organizational Crisis Preparedness. In L. L. Austin & Y. Jin (Eds.), *Social media and crisis communication* (1ª, pp. 57–67). Taylor & Francis.
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110–121.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x>

- Veil, S., Reynolds, B., Timothy Sellnow, M. L., & Seeger, M. W. (2008). CERC as a Theoretical Framework for Research and Practice. *Health Promotion Practice*, 9(4), 26–34. <https://doi.org/10.1177/1524839908322113>
- Vos, S. C., & Buckner, M. M. (2016). Social Media Messages in an Emerging Health Crisis: Tweeting Bird Flu. *Journal of Health Communication*, 21(3), 301–308. <https://doi.org/10.1080/10810730.2015.1064495>
- Watkins, D., & Walker, S. (2021). Leadership Crisis Communication During the Pandemic of 2020. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(1), 53–67. <https://doi.org/10.33423/jlae.v18i1.4003>
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public Relations Strategies and Tactics: Vol. Global Edition (11<sup>a</sup> Edição)*. Pearson Education Limited. [https://dinhvienminh.net/wp-content/uploads/2020/07/PR\\_-Strategies-and-Tactics-11th-Global-Edition-2015-by-Wilcox-Cameron-Reber.pdf](https://dinhvienminh.net/wp-content/uploads/2020/07/PR_-Strategies-and-Tactics-11th-Global-Edition-2015-by-Wilcox-Cameron-Reber.pdf)
- World Health Organization. (2005). WHO - Outbreak communication guidelines. In World Health Organization. World Health Organization. [https://www.who.int/csr/resources/publications/WHO\\_CDS\\_2005\\_28/en/](https://www.who.int/csr/resources/publications/WHO_CDS_2005_28/en/)
- World Health Organization. (2017). *Pandemic Influenza Risk Management: A WHO guide to inform and harmonize national and international pandemic preparedness and response*. Geneva: World Health Organization. <http://apps.who.int/bookorders>.
- Xu, J. (2020). Does the medium matter? A meta-analysis on using social media vs. traditional media in crisis communication. *Public Relations Review*, 46(4). <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2020.101947>
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.
- Yin, R. K. (2003). *Case study Research. Design and Methods*. In *Case Study Research: design and methods (3rd ed.)*. SAGE. [https://books.google.com/books/about/Case\\_Study\\_Research.html?hl=pt-PT&id=BWea\\_9ZGQMwC](https://books.google.com/books/about/Case_Study_Research.html?hl=pt-PT&id=BWea_9ZGQMwC)
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A - Grelha de análise de conteúdo**

Por motivo de legibilidade, a grelha utilizada para análise das publicações retiradas do Facebook e Instagram do ISCAP podem ser consultados através dos seguintes links:

Dados do Instagram: [https://issuu.com/wavepena/docs/dados\\_analiticos\\_instagram](https://issuu.com/wavepena/docs/dados_analiticos_instagram)

Dados do Facebook: [https://issuu.com/wavepena/docs/dados\\_analiticos\\_facebook](https://issuu.com/wavepena/docs/dados_analiticos_facebook)

### **Apêndice B - Proposta de Plano de Gestão de Crise**

Por motivo de legibilidade, o plano encontra-se disponível para consulta, através do seguinte link: [https://issuu.com/wavepena/docs/plano\\_de\\_gestao\\_de\\_crise](https://issuu.com/wavepena/docs/plano_de_gestao_de_crise)

