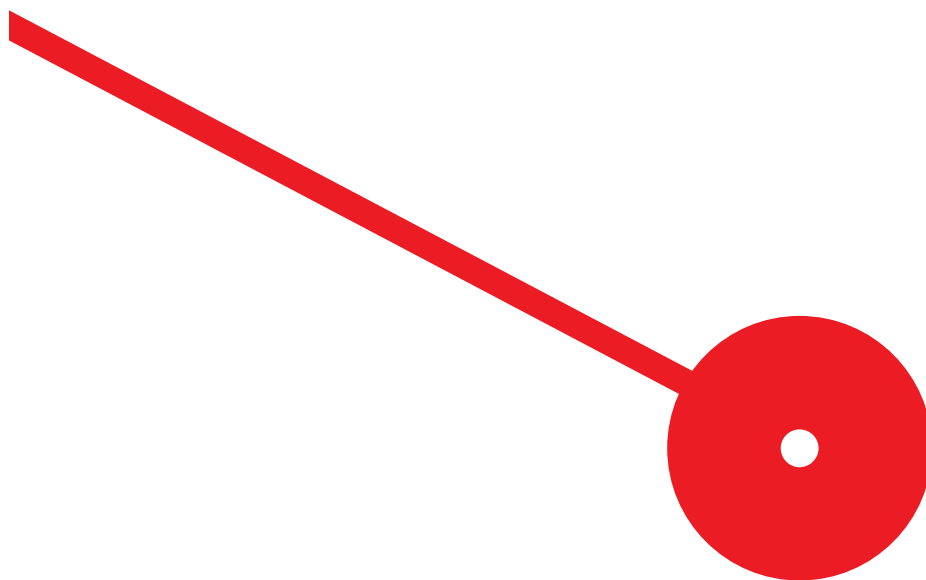




# A Comunicação de Crise: o quê, quem, quando e como proceder. O caso da denúncia de praxes na Escola Naval

Inês Sofia da Silva Soares

10/2025



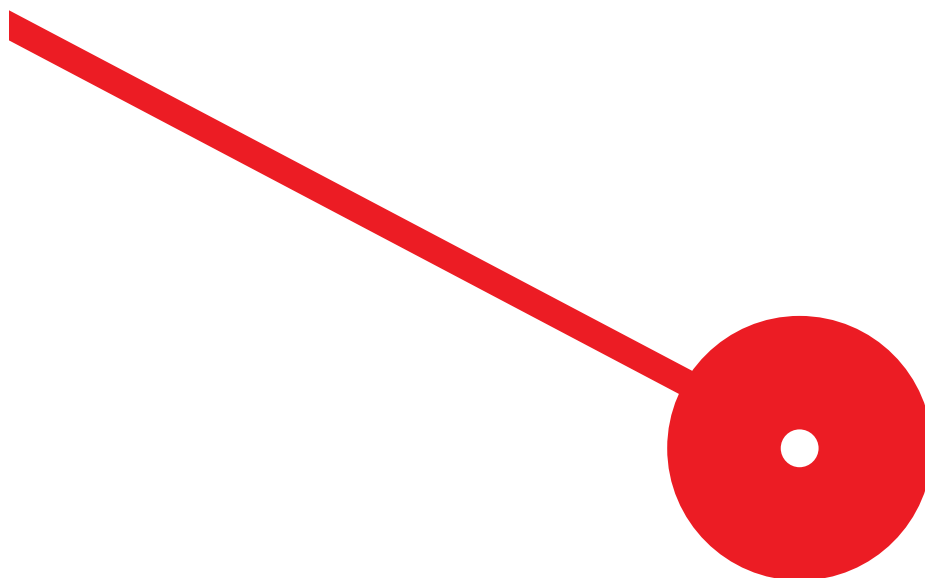


# A Comunicação de Crise: o quê, quem, quando e como proceder. O caso da denúncia de praxes na Escola Naval

Inês Sofia da Silva Soares

**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 Doutora Adriana José Veloso de Oliveira**

Inês Soares. A Comunicação de Crise: o quê, quem, quando e como proceder. O caso da  
denúncia de praxes na Escola Naval  
10/2025



## **Agradecimentos**

Chegar até aqui foi um processo de transformação. Entre dias que pareciam infinitos e outros que passaram num instante, aprendi a valorizar o caminho tanto quanto a meta. Este percurso foi feito de esforço, entrega e, sobretudo, de pessoas que me ajudaram a manter a luz acesa quando o caminho se tornava incerto. Mais do que uma dissertação, este trabalho representa uma parte de mim: das minhas dúvidas, da minha persistência e da minha vontade de continuar.

E por isso, quero agradecer a quem fez parte deste percurso. Aos que acreditaram em mim e me ouviram nos dias de desabafo. Cada pessoa que me acompanhou, de perto ou de longe, foi essencial para que este caminho tivesse sentido.

Agradeço, antes de tudo, àqueles que sempre estiveram na base de tudo o que sou — a minha família. Em especial, aos meus pais e à minha irmã, por aturarem os meus dramas e celebrarem cada pequena vitória como se fosse gigante. Por me amarem sem medidas e por me lembrarem, sempre, que o essencial não se mede em notas ou resultados, mas na coragem de continuar. Obrigada por me lembrarem que força, coragem e teimosia podem andar de mãos dadas com amor e paciência.

À minha orientadora, professora Adriana Oliveira, deixo um agradecimento especial. Escolher trabalhar consigo foi, sem sombra de dúvida, uma das melhores decisões. A sua orientação foi sempre excepcional, marcada por rigor, clareza e dedicação, mas também por uma empatia genuína que torna cada passo do percurso mais leve e confiante. É um exemplo de apoio e inspiração para todos os alunos que têm a sorte de ser acompanhados por si.

Agradeço à Marinha Portuguesa pela colaboração e disponibilidade, que tornaram possível a realização deste trabalho. A abertura e o profissionalismo demonstrados foram fundamentais para o desenvolvimento da minha investigação e permitiram-me conhecer de perto uma instituição que admiro profundamente. Em especial, quero deixar um agradecimento à Comandante Carla Morais, pela generosidade e atenção ao longo deste percurso. A sua disponibilidade e exemplo de liderança inspiram não só pelo rigor profissional, mas também pelo compromisso humano e genuíno com aqueles que acompanham.

À Mariana, a colega que trouxe da licenciatura e a amiga que levo do mestrado. A ti, obrigada por teres sido companheira em muitas horas e por partilhares comigo as dúvidas, os desafios e as vitórias, que tornaram este percurso mais leve e divertido. Agradeço todo o incentivo, paciência e o apoio constante. Sem ti, isto teria sido certamente diferente.

E aos meus amigos — os de sempre e os que o trabalho me trouxe — obrigada por me lembrarem, nos momentos mais difíceis, que há vida para além das páginas e prazos.

A todos vocês, o meu mais profundo agradecimento. Esta dissertação é minha, mas também é vossa, porque cada palavra que aqui deixo carrega um bocadinho do vosso apoio, paciência e amor.

*“Recomeça...  
Se puderes,  
Sem angústia  
E sem pressa.  
E os passos que deres,  
Nesse caminho duro  
Do futuro  
Dá-os em liberdade.  
Enquanto não alcances  
Não descanses.  
De nenhum fruto queiras só metade.”*

— Miguel Torga, “Sísifo”

## Resumo:

A comunicação é um fator determinante para o sucesso das organizações, assumindo-se como um elemento-chave na construção de relações sólidas e na promoção de confiança junto dos diferentes públicos. Por isso, mensagens consistentes e alinhadas são fundamentais para alcançar uma comunicação eficaz. Este cenário é sentido no atual panorama institucional, marcado por uma crescente digitalização e interconectividade, onde a comunicação se transforma numa poderosa ferramenta para estimular o interesse do público e reforçar o valor de produtos ou serviços. Acelerada pela disseminação de informações nas redes sociais, esta dinâmica traz novos desafios às organizações, que necessitam de proteger a sua imagem e manter uma boa reputação, mas sem esquecer de que nem só do digital vive a comunicação das instituições. Neste contexto, a rapidez e a imprevisibilidade das crises no ambiente digital tornaram a capacidade de resposta e a gestão estratégica de crises uma prioridade essencial para as empresas, sendo um fator decisivo na preservação da sua credibilidade.

Tendo em vista estas questões, este trabalho procura responder à seguinte pergunta de investigação: Como foi conduzida a comunicação de crise pela Marinha Portuguesa no caso da denúncia de praxes na Escola Naval e qual o seu papel na reputação da instituição?

Com o estudo a centrar-se no caso da denúncia de praxes abusivas na Escola Naval da Marinha Portuguesa, definiram-se como objetivos específicos os seguintes: Identificar a tipologia de crise inerente ao caso em estudo; Identificar as etapas da crise, compreendendo as estratégias e ações implementadas antes, durante e após o surgimento do problema; Identificar o tipo de resposta à crise utilizado pela Marinha Portuguesa; Identificar as estratégias proativas adotadas pela Marinha Portuguesa para prevenir e preparar a sua comunicação de crise; Analisar as estratégias reativas implementadas pela Marinha Portuguesa na resposta à crise. Para atingir estes objetivos, será adotada uma metodologia qualitativa, com os dados a serem recolhidos através de uma entrevista semiestruturada.

Os resultados evidenciaram que o *brand equity* sólido da Marinha contribuiu para a confiança dos stakeholders na comunicação institucional durante a crise, reforçando a credibilidade da organização. A comunicação de crise revelou-se eficaz na proteção da reputação, mostrando que uma gestão estruturada e ágil permite enfrentar situações inesperadas sem comprometer a imagem institucional. Reconhece-se, contudo, que o

estudo se limitou a uma única situação de crise, recomendando-se a análise de outros casos em futuras investigações para ampliar a compreensão da temática.

**Palavras chave:** Comunicação de Crise; Reputação; Escola Naval; Marinha Portuguesa.

## **Abstract:**

Communication is a determining factor for the success of organisations, assuming a key role in building solid relationships and promoting trust among different audiences. Therefore, consistent and aligned messages are fundamental to achieving effective communication. This scenario is evident in the current institutional landscape, marked by increasing digitalisation and interconnectivity, where communication has become a powerful tool for stimulating public interest and reinforcing the value of products or services. Boosted by the spread of information on social media, this dynamic pose new challenges for organisations, which need to protect their image and maintain a good reputation, without forgetting that institutions' communication is not solely digital. In this context, the speed and unpredictability of crises in the digital environment have made responsiveness and strategic crisis management an essential priority for companies, as a decisive factor in preserving their credibility.

Taking these issues into account, this study seeks to answer the following research question: How was the crisis communication handled by the Portuguese Navy in the case of the hazing allegations at the Naval School, and what was its role in the institution's reputation?

Focusing on the case of reports of abusive hazing practices at the Portuguese Naval Academy, the following specific objectives were defined: Identify the type of crisis inherent in the case under study; Identify the stages of the crisis, understanding the strategies and actions implemented before, during, and after the problem arose; Identify the type of crisis response used by the Portuguese Navy; Identify the proactive strategies adopted by the Portuguese Navy to prevent and prepare its crisis communication; Analyse the reactive strategies implemented by the Portuguese Navy in response to the crisis. A qualitative methodology will be adopted to achieve these objectives, with data collected through semi-structured interviews.

The results showed that the Navy's solid brand equity contributed to stakeholder confidence in institutional communication during the crisis, reinforcing the organisation's credibility. Crisis communication proved effective in protecting reputation, showing that structured and agile management allows unexpected situations to be addressed without compromising the institutional image. However, it is recognised that the study was

limited to a single crisis, and it is recommended that other cases be analysed in future research to broaden understanding of the topic.

**Key words:** Crisis Communication; Reputation; Naval Academy; Portuguese Navy.

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
1 Principais contribuições para a definição de Crise .....	7
2 A Comunicação de Crise .....	12
2.1 Comunicação de Crise e Comunicação de Risco .....	12
2.2 <i>Situational Crisis Communication Theory</i> (SCCT) .....	18
3 A Comunicação de Crise na Era Digital.....	23
3.1 Social-Mediated Crisis Communication (SMCC).....	27
<b>PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>34</b>
4 Problema de investigação .....	35
5 Objetivos de investigação.....	36
6 Caminho metodológico .....	37
7 Unidade de Análise: Marinha Portuguesa .....	38
7.1 Apresentação do caso .....	40
7.2 Instrumento para recolha de dados, Matriz de Análise e Guião de Entrevista 42	
7.3 Procedimentos para recolha e análise dos dados.....	45
8 Apresentação dos resultados.....	49
9 Discussão dos resultados .....	57
<b>Conclusão .....</b>	<b>66</b>
<b>Referências .....</b>	<b>70</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>79</b>
Apêndice I – Tabela Cronológica dos Momentos do Caso .....	80
Apêndice II – Pedido de autorização da entrevista.....	84
Apêndice III – Consentimento da Comandante Carla Morais.....	85

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> - Modelo SMCC.....	28
<b>Figura 2</b> - Matriz da Gestão de Crises nas Redes Sociais .....	30
<b>Figura 3</b> - Estrutura da Marinha Portuguesa.....	39
<b>Figura 4</b> - Nuvem de palavras (associada à fase de resposta e coordenação interna) ...	51
<b>Figura 5</b> - Nuvem de palavras (associada à fase de transparência e posicionamento da instituição).....	52

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Tipologia de crises com base nos padrões de desenvolvimento e resolução de crises .....	10
<b>Tabela 2</b> - Tipos de Crise, agrupados em clusters .....	19
<b>Tabela 3</b> - Estratégias de resposta à crise, segundo a SCCT .....	21
<b>Tabela 4</b> - Matriz de Análise .....	43
<b>Tabela 5</b> - Guião de entrevista .....	44

## **Lista de abreviaturas**

**E-WOM** - *Electronic Word -of- Mouth*

**SCCT** – *Situational Crisis Communication Theory*

**SMCC** - *Social-Mediated Crisis Communication*



A comunicação de crise constitui um desafio central para as organizações contemporâneas, uma vez que o surgimento de crises exige respostas estratégicas capazes de minimizar danos e, simultaneamente, preservar a confiança dos stakeholders (Coombs, 2006; 2007a). Compreender o conceito de crise e as suas diferentes classificações, bem como as etapas que marcam a sua evolução, é fundamental para o desenvolvimento de práticas de comunicação eficazes (Peña, 2022). O entendimento da crise organizacional tem sido amplamente debatido na literatura (e.g. Coombs, 2007a; Mitroff, 2001; Argenti, 2006; Machado, 2020), destacando a complexidade e a imprevisibilidade das situações de crise, alertando para a necessidade de planeamento e monitorização contínuos. Nesse contexto, a comunicação de crise emerge como um instrumento essencial para a preservação da reputação organizacional, influenciando diretamente a perceção pública e o valor da marca. A *Situational Crisis Communication Theory*, também conhecida como SCCT (Coombs, 2007) sustenta que a eficácia das respostas comunicacionais de uma organização depende da natureza da crise, sendo essencial adequar a estratégia à perceção de responsabilidade atribuída, de modo a proteger ou restaurar a reputação institucional.

A rápida evolução tecnológica e a consolidação dos meios digitais não só aceleraram a disseminação de informação, como também redefiniram a dinâmica das crises organizacionais, exigindo que as respostas sejam simultaneamente estratégicas e adaptativas (Costa José, 2023). A comunicação digital não se limita à transmissão de mensagens, pois permite uma interação bidirecional com os públicos (Carvalho, 2016), a monitorização em tempo real das suas perceções e a adaptação contínua das estratégias de comunicação, transformando situações de crise em oportunidades para reforçar a reputação e a confiança pública da organização (Simba, 2021). Neste contexto, a capacidade de as organizações conjugarem rapidez, transparência e autenticidade (Veil, Buehner e Palenchar, 2011) será o fator chave para uma comunicação de crise eficaz na presente era digital, utilizando as redes sociais não apenas como canais de divulgação, mas como ferramentas estratégicas de gestão de reputação, conexão e reconstrução da confiança dos públicos (Liu, Austin e Jin, 2011; Eriksson, 2018). O *Social-Mediated Crisis Communication* ou SMCC (Liu, Austin e Jin, 2011) é um modelo que descreve como as organizações podem gerir crises na era digital, considerando a influência das redes sociais na perceção pública. Segundo as autoras a comunicação de crise não é unidirecional, passando a envolver múltiplos atores, entre os quais a própria organização, meios de comunicação, influenciadores e o público em geral. Sublinham, sobretudo, que

a eficácia da comunicação de crise depende da capacidade de identificar rapidamente narrativas críticas e responder de forma estratégica, mantendo consistência, transparência e credibilidade (Liu, Austin e Jin, 2011). Neste contexto, não menos pertinente é a forma como instituições com História e traço hierarquizado, de que pode ser exemplo a Marinha Portuguesa, trabalham as situações de crise. Uma instituição que tem prendido a atenção da investigadora e que tem um papel preponderante na sociedade portuguesa. Numa das pesquisas realizadas, constatou-se a existência de denúncias de praxes abusivas na Escola Naval e que este episódio se desenhou como uma situação de crise. Assim, entendeu-se pertinente formular a seguinte questão de investigação: Como foi conduzida a comunicação de crise pela Marinha Portuguesa no caso da denúncia de praxes na Escola Naval e qual o seu papel na reputação da instituição?

O objetivo geral é estudar a abordagem da comunicação de crise no episódio das Praxes na Escola Naval da Marinha Portuguesa, ocorrido em 2021. Os objetivos específicos definidos para esta investigação são os seguintes: Identificar a tipologia de crise inerente ao caso em estudo; Identificar as etapas da crise, compreendendo as estratégias e ações implementadas antes, durante e após o surgimento do problema; Identificar o tipo de resposta à crise utilizado pela Marinha Portuguesa; Identificar as estratégias proativas adotadas pela Marinha Portuguesa para prevenir e preparar a sua comunicação de crise; Analisar as estratégias reativas implementadas pela Marinha Portuguesa na resposta à crise.

Para concretizar o trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa, com os dados a serem recolhidos através de uma entrevista semiestruturada, realizando-se análise de conteúdo através do *software* NVivo.

O trabalho apresentado está estruturado em duas partes: Parte I, dedicada à revisão da literatura, e Parte II, dedicada ao estudo empírico. A revisão da literatura organiza-se em três pontos: o primeiro apresenta as principais contribuições para a definição de crise, reunindo conceitos e perspetivas que permitem compreender a sua natureza e o papel nas organizações; o segundo aborda a comunicação de crise, procurando explorar os seus princípios fundamentais e incluindo a distinção entre comunicação de crise e a comunicação de risco, fazendo referência à *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), que orienta a seleção de respostas comunicacionais adequadas ao tipo de crise; o terceiro procura dissertar sobre a comunicação de crise na era digital, designadamente

com recurso ao modelo *Social-Mediated Crisis Communication* (SMCC), que aborda o efeito das redes sociais na gestão de crises. O estudo empírico é constituído por cinco outros pontos: inicia com a formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos do estudo; segue-se a descrição do caminho metodológico, apresentando o instrumento utilizado na recolha dos dados e o procedimento para obtenção e análise dos mesmos; o terceiro apresenta a unidade de análise, a Marinha Portuguesa, bem como a contextualização do caso em estudo; o quarto descreve os resultados; seguindo-se o quinto com a discussão dos dados, que procura realizar a articulação com o enquadramento teórico.

O trabalho termina com a conclusão, seguida das referências e apêndices.

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

A comunicação tem um papel preponderante no contexto das organizações, especialmente numa era marcada pela rápida disseminação de informação, pelo impacto das redes sociais na reputação das empresas e, claro, em momentos de crise – foco da pesquisa que este trabalho persegue. Neste sentido, ao longo da revisão de literatura, procurar-se-á atender às questões inerentes ao conceito de crise, pois o surgimento de crises desafia as organizações a adotarem estratégias eficazes de comunicação com o intuito de, não só diminuir os danos, mas também reforçarem a confiança das partes envolvidas. Assim, a compreensão da comunicação de crise alerta para a necessidade de explorar, entre outras linhas de pensamento, o conceito de crise, as suas diferentes classificações e as etapas que têm marcado a sua evolução (Coombs, 2006; 2007a; Peña, 2022).

O primeiro ponto da presente dissertação tem como objetivo contribuir para o entendimento do conceito de crise organizacional, tendo consciência tratar-se de um fenómeno complexo e multifacetado, cujas origens e impactos variam conforme o contexto organizacional (Coombs, 2007a; Mitroff, 2001; Argenti, 2006 e Machado, 2020). Adicionalmente, são exploradas as diferentes tipologias de crise, bem como as fases evolutivas que caracterizam o ciclo de vida da mesma. (‘t Hart e Boin, 2001; Badu, Kruke e Saetren, 2023). De seguida, procura-se aprofundar o papel da comunicação de crise, destacando a sua relevância para a preservação da reputação organizacional. É ainda desenvolvida uma dissertação sobre a comunicação de crise em relação à comunicação de risco, destacando o seu impacto na perceção e no valor da marca de uma organização. Esta linha de pensamento, pede uma explanação pela *Situational Crisis Communication Theory* de Coombs (2007b), um dos principais modelos teóricos da Comunicação de Crise capaz de auxiliar na compreensão de como as organizações devem adaptar as suas estratégias de comunicação em diferentes cenários de crise. Ainda ao longo da revisão da literatura, far-se-á uma explanação sobre a comunicação digital e as suas características, analisando de que forma os novos meios digitais transformaram os processos de resposta em contextos críticos, com base nas contribuições de autores como Costa José (2023), Carvalho (2016) e Simba (2021). A secção final explora a importância da rapidez, transparência e autenticidade na comunicação de crise digital. Serão apresentados conceitos como o modelo *Social-Mediated Crisis Communication* (Liu, Austin e Jin, 2011) e a incorporação das redes sociais na comunicação de risco e crise (Veil, Buehner e Palenchar, 2011; Eriksson, 2018). A dissertação do estado da arte, sempre que

enquadrado, evidenciará resultados de pesquisas, assim como a descrição de casos de crise que ocorreram em contextos digitais e foram analisados à luz dos modelos teóricos discutidos ao longo do trabalho.

Neste sentido, procura-se fornecer um enquadramento teórico que sustente o estudo empírico deste trabalho, oferecendo uma visão que permita compreender as melhores práticas e desafios enfrentados pelas organizações em contextos de crise, mas sempre tendo consciência da impossibilidade da concretização de uma abordagem profunda e ampla sobre a temática, por limitações de tempo, e citar todos os estudos associados ao estudo dado à sua dimensão de produção científica.

## **1 Principais contribuições para a definição de Crise**

A bibliografia consultada deixa transparecer que o conceito de crise pode ser associado a um acontecimento inesperado que ameaça uma organização ou que pode depender da forma como as pessoas a percebem (Coombs, 2007), sendo associado a um processo com várias fases – uma fase inicial seguida por distintos momentos até à sua resolução. Entende-se que esta variedade de interpretações contribui para que se entenda que o signo linguístico crise não colhe uma definição única, é um fenómeno complexo e que pode ser estudado de diferentes perspetivas (Machado, 2020). Antes de apresentar a sua definição, Machado (2020) faz referência a algumas noções anteriormente dadas para o conceito de crise. Mitroff (2000) refere-se a uma crise como um evento negativo com potencial de afetar toda uma organização. Argenti (2006, p. 49-50) apresenta a crise como uma “catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou com resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda de credibilidade da organização ou outros danos de reputação.” Machado (2020), por sua vez, interpreta a crise organizacional como um acontecimento imprevisível que provoca instabilidade e incerteza dentro das organizações, com possíveis repercussões nas áreas humana, financeira, política, material e reputacional. Afirma, ainda, que este tipo de situação exige adaptações e decisões rápidas para restaurar o equilíbrio e minimizar os impactos. Coombs (2007a) associa a característica de imprevisibilidade à definição de crise por entender ser um acontecimento repentino, que afeta o desempenho de uma determinada organização e, por consequência, coloca em causa as expectativas das partes interessadas

da mesma. O autor defende que a percepção de crise é dada pelos stakeholders, pois uma crise não é apenas um evento negativo ou inesperado por si só e nesse sentido,

Importa mencionar que stakeholders são todo e qualquer conjunto de indivíduos, ou pessoa singular que seja suscetível de influenciar ou ser influenciada pelos objetivos das organizações [...] Devemos realçar também o papel invisível dos stakeholders perante as organizações uma vez que estes analisam com rigor tudo aquilo que estas fazem, e isso afeta ou pode vir afetar, de alguma forma, o seu valor de mercado (Pais, 2020, p. 12)

Pode-se assim afirmar que um cenário assume contexto de crise quando as partes interessadas (e.g. clientes, investidores, colaboradores ou o público em geral) interpretam o acontecimento dessa forma. Se essas partes acreditarem que a crise pode prejudicar a reputação, o desempenho ou a integridade da organização, esta passa a ser uma realidade, independentemente de a organização ver o acontecimento como crítico ou não. Essa percepção molda a narrativa que a empresa terá de adotar para gerir a situação e minimizar os danos, pois as crises podem ser entendidas como capazes de

violar as expectativas que as partes interessadas têm sobre como as organizações devem agir. Os aviões devem aterrar em segurança, os produtos não nos devem prejudicar, a gestão não deve roubar dinheiro e as organizações devem refletir valores sociais. As crises perturbam algumas expectativas dos stakeholders, fazendo com que as pessoas fiquem chateadas e zangadas, o que ameaça a relação entre a organização e os seus stakeholders [...] Quando as expectativas são violadas, os stakeholders percebem a organização de forma menos positiva e a reputação é prejudicada <sup>1</sup> (Coombs, 2007a, p.3)

Assim, percebemos que a importância de uma crise é determinada pela forma como a gravidade da situação é percecionada ou o impacto que essa crise tem na reputação e avaliação da marca (Claeys e Cauberghe, 2012), tendo presente de que a crise é a “plena manifestação ou realização do risco, admitindo-se que, até então, o risco está latente e o perigo é uma hipótese [...]” (Lourenço e Amaro, 2018, p. 23). Isso implica que as crises são, em geral, imprevisíveis a curto prazo, mas não totalmente inesperadas a longo prazo (Coombs, 2007a; Machado, 2020), alertando para que «o fator surpresa seja dos que mais

---

<sup>1</sup> Todas as traduções das citações apresentadas neste trabalho foram realizadas pela autora, no contexto de uma tradução livre a partir da versão original em inglês.

dificulta a resposta das organizações numa situação de crise porque nesse contexto a organização não tem o controlo completo da situação, logo torna-se difícil pensar estrategicamente quando se está dominado por eventos externos inesperados» (Peña, 2022, p. 8-9).

E a literatura diz-nos que uma das mais clássicas e antigas tipologias para classificar crises com base na sua origem, dividindo-as em três grupos - Atos de Deus, Atos Humanos e Atos da Sociedade- remonta a estudos surgidos no final da década de 1970 e início da década de 1980 (Mitroff, Pauchant e Shrivastava, 1988). Os Atos de Deus referem-se a crises que ocorrem devido a forças naturais sem intervenção humana, como desastres naturais. Os Atos Humanos e os Atos da Sociedade surgem associados a crises causadas direta ou indiretamente pela ação humana, mas diferem na sua origem e impacto. Por outras palavras, os Atos Humanos ou *man-made crises* resultam de erros humanos, negligência ou falhas tecnológicas. Os Atos da Sociedade advêm de problemas políticos, económicos ou culturais, como protestos ou crises financeiras (Badu, Kruke e Saetren, 2023).

No início da década de 2000 foi proposta uma nova tipologia para categorizar as crises quanto à sua evolução e dimensão temporal, que é, ainda, amplamente utilizada na literatura atual sobre crises (‘t Hart e Boin, 2001; Badu, Kruke e Saetren, 2023). ‘t Hart e Boin (2001) identificaram quatro tipos de crises, como apresentado na Tabela 1, com base na velocidade do seu desenvolvimento e na velocidade de resolução.

**Tabela 1 - Tipologia de crises com base nos padrões de desenvolvimento e resolução de crises**

		Velocidade de desenvolvimento	
		Rápida e Instantânea (Fast: Instant)	Lenta e Gradual (Slow: Creeping)
Velocidade de resolução	Rápida e Abrupta (Fast: Abrupt)	Crise de rápida evolução (Fast-burning crisis)	Crise catártica (Cathartic crisis)
	Lenta e Progressiva (Slow: Gradual)	Crise de longo impacto (Long-shadow crisis)	Crise de evolução lenta (Slow-burning crisis)

Fonte: (‘t Hart e Boin, 2001)

A velocidade de desenvolvimento representa a rapidez com que a crise se inicia e pode ser de dois tipos: 1) rápida e instantânea (*Fast: Instant*), quando a crise surge de forma súbita e inesperada; 2) lenta e gradual (*Slow: Creeping*), quando se desenvolve lentamente ao longo do tempo, tornando-se evidente apenas numa fase posterior. Por outro lado, a velocidade de resolução, determina o tempo necessário para resolver a crise. Quando é rápida e abrupta (*Fast: Abrupt*), significa que a crise termina rapidamente após o seu surgimento. Se for lenta e progressiva (*Slow: Gradual*), indica que a crise se prolonga, podendo apresentar repercussões durante um longo período (‘t Hart e Boin, 2001; Badu, Kruke e Saetren, 2023). Assim, a crise de rápida evolução (*Fast-burning crisis*) surge velozmente, mas é resolvida logo que a mesma ocorre e de que pode ser exemplo o sequestro de reféns e aviões (Badu, Kruke e Saetren, 2023). Quando “estas intervenções forem bem-sucedidas todos beneficiam, mas se falharem, serão vistas como um "fracasso heroico” (‘t Hart e Boin, 2001 citado por Badu, Kruke e Saetren, 2023, p. 121). A crise catártica (*Cathartic crisis*) é caracterizada pela sua resolução relativamente rápida, após um desenvolvimento lento e gradual, como são exemplo os confrontos internacionais entre grandes potências e países mais pequenos. Esta tipologia de “crise termina normalmente quando a grande potência intervém para impor um fim rápido ao conflito depois de se ter cansado das ameaças da potência menor” (Badu, Kruke e Saetren, 2023, p. 121). Uma crise de longo impacto (*Long-shadow crisis*) apresenta-se como inesperada

e levanta questões de grande importância. É dado o exemplo do acidente de *Three Mile Island* em 1979, que, apesar de não ter causado mortes, provocou a politização da energia nuclear. Por último, a crise de evolução lenta (*Slow-burning crisis*) manifesta-se gradualmente e desaparece em vez de ser resolvida (t'Hart e Boin, 2001). Estas crises caracterizam-se por um elevado nível de incerteza quanto ao estado real da ameaça, bem como por variações no nível de preocupação manifestado pelos diferentes intervenientes. Perceção capaz de permitir afirmar de que “este tipo de crise pode ser aplicado à crise das alterações climáticas, que desencadeou acontecimentos como inundações, fome, migração e fenómenos meteorológicos extremos [...]” (Jakobsson 2021 citado por Badu, Kruke e Saetren, 2023, p. 122).

As tipologias de crises associadas à sua origem e evolução, permitem uma análise mais profunda das dinâmicas das crises, destacando a forma como a crise se desenvolve e é resolvida. Esta abordagem evidencia também os elementos que estão na sua origem e o modo como influenciam a gestão da crise e os seus impactos a longo prazo (Badu, Kruke e Saetren, 2023). A gestão de crises pode ser entendida como “um conjunto de fatores destinados a combater as crises e a diminuir os danos reais infligidos por uma crise” (Coombs, 2015 cit in. Coombs e Laufer, 2018, p. 199).

E neste sentido, entende-se pertinente atender às três fases do ciclo de vida de uma crise: pré-crise, crise e pós-crise; pelo que “gerir as crises é, portanto, um processo organizacional que acontece em várias etapas, integrando medidas preventivas, planos de atuação e avaliações pós-crise” (Andrade, Ruão e Oliveira, 2020, p.132). A fase de pré-crise envolve o normal funcionamento da organização, compreendendo os esforços para evitar o aparecimento dos problemas. É a fase de prevenção e preparação para eventuais crises, sendo vista como uma oportunidade para estabelecer “uma estratégia prévia de comunicação de crise” (Costa José, 2023, p. 12) seguindo uma linha da conceção de relações com outras organizações, já que isso favorecerá a reputação da organização numa futura crise (Costa José, 2023). A fase de crise tem início no momento em que o incidente ocorre e corresponde à reação da empresa e dos seus stakeholders à situação. Nesta etapa, são acionados os protocolos de emergência e as estratégias de comunicação da organização, garantindo uma resposta rápida e eficaz (Andrade, Ruão e Oliveira, 2020; Peña, 2022). A fase de pós-crise “é o tempo imediatamente após a crise ter ocorrido, em que a ameaça foi resolvida e o perigo para a organização já passou” (Costa José, 2023, p. 12). Corresponde a um período de análise, em que são considerados os aspetos que mais

ou menos contribuíram para a resolução da crise, de modo a perceber se existe a necessidade de serem feitos ajustes nestas estratégias de comunicação de crise (Andrade, Ruão e Oliveira, 2020; Coombs e Laufer, 2018; Peña, 2022). Diretamente associada ao ciclo de vida de uma crise, a literatura sugere que a gestão de crises se baseia em quatro elementos: prevenção; preparação; resposta e avaliação. Prevenção e preparação estão associadas à fase de pré-crise, durante a qual a organização deve construir planos com o objetivo de minimizar danos. Na fase de crise deve ser implementada uma resposta eficaz. Na fase pós-crise deve ser realizada uma avaliação das ações desempenhadas e dos seus resultados, de modo a identificar melhorias futuras (Coombs e Laufer, 2018).

Feitas estas corroborações, no ponto seguinte disserta-se sobre o assunto da Comunicação de Crise e Comunicação de Risco.

## **2 A Comunicação de Crise**

### **2.1 Comunicação de Crise e Comunicação de Risco**

A distinção entre comunicação de crise e comunicação de risco é essencial para compreender a forma como as organizações devem lidar com desafios comunicacionais em contextos adversos. Enquanto a comunicação de risco privilegia a prevenção e a sensibilização, antecipando potenciais ameaças, a comunicação de crise assume um caráter reativo, focando-se na resposta e na mitigação dos impactos quando a crise já está em curso.

Para Covello (2021), a comunicação de risco deve consistir sobretudo num processo de troca bidirecional de informação que ocorre antes da crise. Isto é, a organização não só transmite orientações à comunidade afetada, mas também recebe e considera as suas preocupações, perceções e necessidades. O autor defende que ao criar um espaço de participação e diálogo, todas as partes interessadas podem cooperar num processo de procura de soluções. Coombs (2014) “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” (Coombs, 2014 cit in Peña, 2022, p.18). Este tipo de comunicação tem como principais objetivos a construção de confiança, a promoção do conhecimento e o incentivo às relações de apoio e de diálogo construtivo, e neste sentido:

Construção de confiança significa criar confiança e reparar a confiança perdida ou afetada. Inclui também a criação de alianças e parcerias com pessoas consideradas dignas de confiança. Promover o conhecimento significa aumentar a consciencialização e a compreensão dos riscos e perigos; promover a coerência e a transparência das mensagens e informar as perceções, atitudes, práticas, crenças, decisões, intenções e comportamentos. Encorajar relações de apoio e um diálogo construtivo significa reforçar as relações existentes, construir novas relações, promover a participação e o envolvimento de todas as partes interessadas, obter consenso ou acordo, promover a ajuda mútua e permitir conversas produtivas [...] (Covello, 2021, p.23)

A comunicação de crise “pode ser definida como a troca de informações de risco sobre um evento abrupto, incerto, não rotineiro e perturbador que apresenta consequências imediatas e significativas” (Covello, 2021, p.24). Foca-se em alertar de imediato as partes interessadas sobre um problema iminente, fornecendo informações claras sobre como minimizar os riscos e é planeada e executada de modo a minimizar os danos de reputação à organização (Fearn-Banks, 2001). Por outras palavras, envolve a troca de informações, seja de forma verbal, visual ou escrita, entre a organização e os seus públicos, abrangendo as fases que antecedem, decorrem e sucedem um evento adverso (Fearn-Banks, 2001). Machado (2020) reforça que a comunicação de crise é um processo contínuo e deve ser planeada antecipadamente para ser aplicada no dia-a-dia, tornando-se mais intensa em momentos de instabilidade. Alerta, ainda, para o facto de que “as crises vão introduzir nas organizações elementos que alteram o ritmo e aumentam a sensação de anormalidade no ambiente” (Machado, 2020, p. 51), comprometendo a reputação organizacional e influenciando a forma como os stakeholders percebem e interagem com a empresa; por isso, é fundamental explorar a comunicação de crise como um instrumento para minimizar esses efeitos, seja restaurando a reputação ou prevenindo danos adicionais (Coombs, 2007).

Esta linha de pensamento alerta para a necessidade de as organizações atenderem a esta diferenciação para melhor se prepararem para situações de instabilidade, mas também uma gestão mais eficaz da reputação e da confiança do público. Existe a necessidade de estabelecer relações com os stakeholders e o público em geral (Covello, 2021), com o intuito de procurar contextos marcados pela fidelidade, a qual exige ambientes estáveis

para que não seja colocada em causa (Forni, 2015) ou seja, uma organização deve, desde cedo, estabelecer relações sólidas com os seus stakeholders pois, quando surgir uma crise, será muito mais difícil (re)conquistar o apoio dessas pessoas do zero. E a maioria das crises surge pela falta de comunicação entre a gestão da organização e os seus públicos estratégicos sobre questões emergentes, dando espaço a que estas se transformem em crises. Por isso, são propostos quatro princípios da comunicação de crise, os quais contribuem para uma abordagem ética e estratégica das organizações em situações críticas (Grunig, 2011), e são eles: princípio de relacionamento; princípio de responsabilidade; princípio de transparência; e princípio de comunicação simétrica. O princípio de relacionamento associa-se à vulnerabilidade da organização em questões emergentes, que tende a diminuir quando a organização possui relacionamentos duradouros e de qualidade com os seus públicos. O princípio de responsabilidade não implica que a organização tenha de admitir culpa pela crise, mas sim mostrar que está comprometida em resolver o problema. O princípio de transparência é essencial para que a confiança do público seja mantida e isto significa que, a organização deve ir divulgando toda a informação conhecida sobre a crise. O princípio de comunicação simétrica defende que, num cenário de crise, a organização deve envolver-se num diálogo verdadeiro com o público, escutando-o e valorizando os interesses do público tanto quanto os seus próprios interesses (Grunig, 2011).

Estas afirmações mostram que a comunicação de crise é um processo contínuo, planeado para ser aplicado diariamente e intensificado em momentos críticos. Através de estratégias que reforçam a imagem, as relações e a marca, constrói-se uma base de credibilidade e confiança, preparando a organização para enfrentar eventuais crises (Machado, 2020), com a antecipação a ter um papel preponderante. Apesar de a comunicação de risco e a comunicação de crise serem distintas têm um propósito semelhante: construir confiança, promover conhecimento e incentivar relações de apoio. Partilham, sobretudo, o mesmo objetivo final que é a minimização dos danos (Covello, 2021) para não quebrar a perceção que os stakeholders têm da organização e da sua competitividade no mercado e, por isso, o valor da marca, a gestão da reputação, e os conceitos de *brand equity* e *brand familiarity* são signos linguísticos a terem em elevada consideração por estarem fortemente ligados a essa perceção que os consumidores possuem.

O valor da marca representa a relevância e a força de uma empresa junto do seu público (Aaker, 2009). A reputação corporativa é, também, um fator determinante para a credibilidade e sustentabilidade da marca, refletindo-se diretamente na sua resiliência em momentos de adversidade (Pais, 2020; Martins, 2023). O *brand equity* pode ser definido como o valor que uma marca possui para um determinado consumidor, sendo este definido por um conjunto de recursos, passivos ou ativos, inerentes à mesma (Aaker, 2009). Esses atributos agregam ou subtraem valor a um produto ou serviço de determinada marca, na perspectiva do consumidor. A criação de uma equipa de *brand equity* é essencial devido à complexidade acrescida de gerir a marca em diferentes mercados e culturas. Esta equipa desempenha um papel fundamental na proteção e fortalecimento do valor da marca, garantindo que todas as comunicações e ações da empresa – internas e externas – estejam alinhadas com a identidade e os objetivos estratégicos da organização (Griffith e Ryans, 2001 cit. in Coombs e Laufer, 2018). Durante uma crise, a perceção que os consumidores têm da marca pode ser significativamente abalada, uma vez que qualquer falha na resposta ou no alinhamento com as expectativas do público pode comprometer os atributos que compõem o *brand equity*, como a confiança, a lealdade e a imagem da marca (Aaker, 1991). Ou seja, a equipa de *brand equity* deve trabalhar construir uma imagem confiável da marca, pois, ao reforçar a reputação contribui para prevenir crises ou, pelo menos, para minimizar o seu impacto quando elas ocorrem. Assim, a comunicação de crise desempenha um papel crucial na proteção do *brand equity*, garantindo que o valor de uma marca se mantenha forte mesmo em períodos de adversidade (Monteiro, 2018).

Por seu lado, *brand familiarity* desempenha um papel onde os consumidores mais familiarizados com uma marca tendem a manter uma perceção positiva da mesma, perante crises repentinas (Monteiro, 2018), desempenhando um papel importante na mitigação dos impactos negativos e na preservação da confiança dos consumidores. O conceito de *brand familiarity* corresponde ao nível de reconhecimento que um consumidor tem de uma marca, com base na exposição e no tempo dedicado a processar informações sobre ela (Monteiro, 2018). Neste sentido, quanto maior a familiaridade com a marca, mais facilmente o consumidor a identifica e se recorda dela, pois “a familiaridade da marca pode até atuar como uma espécie de amortecedor em relação à publicidade negativa” (Monteiro, 2018, p. 8). O conceito de *brand familiarity* pode estar relacionado com o de reputação, pois nos casos em que existem eventos que abalam a reputação de uma marca

conhecida, os consumidores tendem a recorrer às suas experiências anteriores para preservar a percepção inicial da marca. Já no caso de marcas menos familiares, a crise pode tornar-se a principal referência para o público, amplificando os seus efeitos negativos (Pham e Muthukrishnan, 2002 cit. in Monteiro, 2018).

A reputação corporativa é, por sua vez, o valor intangível avaliado pelos stakeholders internos e externos da organização, ao longo do tempo. Reflete não só as ações desempenhadas por uma organização no presente, mas também os resultados das suas ações passadas, que contribuíram para a criação de valor para os seus públicos (Pais, 2020). Pais (2020) considera que a “história da organização”, as “ações e objetivos alcançados pela organização no passado”, as “metas alcançadas em conjunto com os diferentes stakeholders” e a “posição da organização no seu ambiente competitivo” (Pais, (2020, p.11) são as cinco dimensões que permitem avaliar a reputação. Por isso, este é um conceito relevante para o presente estudo, pois o que é dito sobre a organização tem um impacto direto no seu funcionamento. A organização perde valor reputacional se a sua reputação for prejudicada e isso pode traduzir-se em perda de vantagem competitiva perante os seus concorrentes de mercado (Martins, 2023). A definição proposta por Barros Filho e Peres Neto (2019) sugere que a reputação está diretamente relacionada com os fluxos de opinião; isto é: a forma como diferentes opiniões sobre a organização são compartilhadas e alcançam várias pessoas e grupos, pois a reputação é construída de opiniões que ao longo do tempo formam uma determinada imagem pública da organização, sendo essencial que organização escute as percepções externas sobre si, pois os fluxos de opinião influenciam diretamente a confiança dos stakeholders.

Estas afirmações conduzem à conceção da importância do papel ativo dos stakeholders, pois o conhecimento e poder que têm aliado ao impacto imediato e abrangente dos meios de comunicação social, tornou a gestão de crises uma prioridade constante para as empresas. Assim, a capacidade de gerir eficazmente uma crise não só preserva os valores intangíveis da marca, como também pode transformar desafios em oportunidades para fortalecer o vínculo emocional com os consumidores (He e Ran, 2015). Uma reputação forte consolida o *brand equity* de uma organização, ao criar uma imagem positiva da mesma no mercado. Neste sentido, a reputação é um ativo extremamente importante em momentos de crise, já que as organizações com melhor reputação tendem a sofrer menores danos e a recuperar mais rapidamente (Pais, 2020). Para Fombrun e Van Riel

(2004) a gestão de reputação pode ser vista como uma estratégia através da qual as organizações alteram a forma como os stakeholders percebem e opinam sobre a empresa. A estratégia deve ser levada a cabo através de uma comunicação “convincente, sincera e autêntica” (Fombrun e Riel, 2004, p. 21), construindo um apelo emocional ao dialogar com os seus stakeholders, mostrando “quem são, o que fazem e o que representam” (Fombrun e Riel, 2004, p. 21) E neste contexto, entende-se pertinente atender ao conceito de Quociente de Expressividade desenvolvido por Fombrun e Van Riel (2004) que visa mostrar a forma como as organizações podem construir um apelo emocional eficaz junto dos seus stakeholders. Este conceito identifica cinco dimensões que devem ser cultivadas para que a comunicação organizacional seja convincente, e autêntica, promovendo assim, uma ligação emocional mais profunda e duradoura com o público, e são elas: visibilidade, distinção, consistência, transparência e autenticidade (Fombrun e Van Riel, 2004). Anos mais tarde, os autores acrescentaram uma sexta dimensão ao seu estudo: a capacidade de resposta (Pais, 2020). A visibilidade refere-se ao grau de exposição pública da organização, sugerindo que, quanto mais reconhecida esta é, maior será a sua capacidade de manter uma reputação forte. A distinção está associada à capacidade da organização se destacar dos concorrentes na perceção do seu público, com base em atributos e valores que a tornam reconhecível. A consistência baseia-se no alinhamento entre o que a organização comunica e aquilo que faz. Tanto a transparência como a autenticidade estão associadas à adoção de condutas claras e ações que reflitam os valores da empresa. A capacidade de resposta está relacionada com a capacidade de a organização antecipar respostas que vão ao encontro das expectativas e preocupações dos stakeholders, demonstrando estar atenta e comprometida com os mesmos (Almeida e Nunes, 2007).

Em suma, uma reputação sólida é um ativo estratégico de uma organização, com forte preponderância em momentos de crise, quer para minimizar ruídos negativos e maléficos para organização, quer por atuar na mudança da perceção dos stakeholders enquanto elementos fundamentais para a sustentabilidade da organização. E neste sentido, entende-se relevante a dissertação sobre a Situational Crisis Communication Theory (SCCT), desenvolvida por Coombs (2007b), abordada no ponto seguinte.

## 2.2 *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*

A *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)* é uma abordagem teórica que orienta a gestão da comunicação em contextos de crise (Coombs, 2007b). Percebendo que diferentes tipos de crises exigem respostas comunicacionais específicas, o autor construiu um modelo estratégico baseado na percepção da responsabilidade da organização pela crise e nas respostas mais eficazes para diminuir danos reputacionais e preservar a confiança dos stakeholders (Coombs, 2007b). Este cenário teve na sua base investigações e testes realizados com apoio da Teoria da Reparação de Imagem, proposta por William L. Benoit em 1995, tendo como objetivo fornecer estratégias a pessoas ou organizações para restaurar a sua imagem após uma acusação ou crise. Recupera-se a *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)* esclarecendo-se que esta se baseia na atribuição de responsabilidade e tem como principal foco a gestão de reputação organizacional durante uma crise, defendendo que o impacto que a crise tem na organização é dependente de alguns fatores. O principal fator é a percepção de responsabilidade da organização sobre a crise, isto é, quanto mais os clientes, parceiros, colaboradores ou público em geral acreditarem que a organização é causadora da crise, mais negativo será o impacto na sua reputação; o histórico de eventos críticos que a mesma já enfrentou é também um fator relevante, pois pode levar a que esta seja considerada menos credível, assim como o tipo de crise e a estratégia de resposta escolhida (Crowley, 2024; Ferguson, Wallace e Chandler, 2018).

Nesta linha de pensamento, a *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)* destaca a importância de compreender as diferentes tipologias de crises e o seu impacto antes de definir uma estratégia de comunicação. Salienta a existência de 13 diferentes tipos de crises e são elas: Desastre natural; Rumores; Violência no local de trabalho; Alteração de produto/Malevolência; Desafios; Mega dano; Acidentes de avarias técnicas; Chamadas de recall por avarias técnicas; Acidentes por erro humano; Chamadas de recall por erro humano; Atos indevidos organizacionais sem lesões; Conduta indevida de gestão organizacional; Atos indevidos organizacionais com lesões. As tipologias de crises foram agrupadas em três *clusters* (Coombs, 2006): 1) vitimista, quando “a organização tem baixa responsabilidade pela crise/ameaça”; 2) acidental, se “a responsabilidade pela crise/ameaça é mínima”; 3) evitável, quando a responsabilidade pela crise/ameaça é elevada” (Peña, 2022, p. 34) – ver tabela 2.

*Tabela 2 - Tipos de Crise, agrupados em clusters*

---

a) **Cluster Vitimista:** Nestes tipos de crise, a organização também é uma vítima da crise. As atribuições de responsabilidade da crise são fracas e a ameaça de reputação é moderada.

- **Desastre natural:** Atos da natureza que danificam uma organização, como um terremoto.
- **Rumores:** Informação falsa e prejudicial sobre uma organização que está a ser divulgada.
- **Violência no local de trabalho:** Funcionário atual ou antigo ataca funcionários atuais no local de trabalho.
- **Alteração de produto/Malevolência:** Um agente externo causa danos a uma organização.

---

b) **Cluster Acidental:** Nestes tipos de crise, as ações da organização que conduziram à crise foram não intencionais. As atribuições de responsabilidade da crise são mínimas e a ameaça de reputação é moderada.

- **Desafios:** Os stakeholders afirmam que uma organização está a operar de forma inadequada.
- **Mega dano:** Um acidente técnico em que o foco está nos danos ambientais causados pelo acidente.
- **Acidentes de avarias técnicas:** Uma falha tecnológica ou de equipamento provoca um acidente industrial.
- **Chamadas de recall por avarias técnicas:** Uma falha tecnológica ou de equipamento faz com que um produto seja retirado do mercado.

---

c) **Cluster Evitável:** Nestes tipos de crise, a organização conscientemente colocou pessoas em risco, tomou ações inadequadas ou violou uma lei/regulamento. As atribuições de responsabilidade da crise são fortes e a ameaça de reputação é grave.

- **Acidentes por erro humano:** O erro humano causa um acidente industrial.
- **Chamadas de recall por erro humano:** O erro humano causa o recall de um produto.
- **Atos indevidos organizacionais sem lesões:** Os stakeholders são enganados sem que ocorram lesões.
- **Conduta indevida de gestão organizacional:** Leis ou regulamentos são violados pela gestão.
- **Atos indevidos organizacionais com lesões:** Os stakeholders são colocados em risco pela gestão e ocorrem lesões.

---

Fonte: adaptado de Coombs (2007b, p. 168)

As crises que pertencem ao mesmo *cluster* partilham características semelhantes, o que permite que os gestores de crise adotem um único plano para lidar com as várias crises que podem acontecer numa organização. O objetivo é criar uma estratégia que se adapte a qualquer uma das crises da mesma categoria, sem que seja necessário desenvolver um plano de gestão específico para cada tipo de crise. Neste sentido, é pertinente que as organizações estruturam um portfólio de crises, com planos de resposta preparados para cada *cluster*, de modo que a atuação seja mais rápida e eficiente perante os incidentes (Coombs, 2006). As estratégias de resposta podem assumir diferentes funções, nomeadamente de instrução, de ajuste ou de reparação da reputação (Coombs, 2015), de acordo com o tipo de crise e com o propósito da organização. Coombs (2015) descreve a informação de instrução como uma das respostas mais importantes quando ocorre uma crise, já que a sua principal função é fornecer orientações sobre como agir durante a mesma, com o objetivo de proteger os stakeholders de danos físicos ou materiais. As informações de ajuste incluem o tipo de comunicação que visa ajudar os stakeholders a lidar psicologicamente e emocionalmente com a crise. Nesta linha de pensamento, não menos importantes são «As expressões de simpatia, as informações sobre o evento de crise, o aconselhamento e as ações corretivas são todas variações da informação de ajuste. A informação sobre o evento de crise reduz a ansiedade ao diminuir a ambiguidade» (Coombs, 2015, p.142). Salienta-se de que a reparação da reputação procura reduzir os impactos negativos que uma crise provoca na imagem e na credibilidade de uma organização. Com foco na estratégia de reparação da reputação, a *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) propõe quatro estratégias de resposta a uma crise: negação; diminuição; reparação; e reforço (Coombs, 2015), sendo que cada uma delas oferece diferentes abordagens de restabelecer a credibilidade da organização.

Recorre-se à negação quando se pretende mitigar qualquer ligação entre a organização e a crise, com o objetivo de não existir qualquer atribuição de responsabilidade por parte dos stakeholders. À diminuição no caso de a organização reconhecer a sua responsabilidade na gestão da crise, mas afirma que a situação era pouco controlável ou que a crise não é tão alarmante como parece, assumindo um nível de responsabilidade médio. Num cenário de reparação, a organização envolve-se em práticas positivas relativamente às vítimas para atenuar os efeitos negativos da crise, priorizando-as, pedindo desculpa pelo sucedido e oferecendo indemnizações aos lesados. O reforço procura adicionar informações positivas relativamente à crise, recordando os stakeholders

das boas práticas da organização ou agradecendo aos envolvidos na crise pelo seu papel, com os efeitos negativos da crise a serem atenuados. Os quatro tipos de resposta a crises, de acordo com o nível de responsabilidade e a abordagem a adotar pela organização foram encontrados em estudos de que podem ser exemplo o de Nogueira (2023), que analisou a gestão da reputação em momentos de crise no setor do retalho alimentar e destacou que estratégias externas de resposta a crises são mais eficazes quando combinadas com esforços internos genuínos para resolver os problemas que originaram a crise.

Ainda em relação à SCCT, Butler (2021) considera ser um modelo útil e prático no processo de resolução de crises organizacionais, alertando, porém, para algumas limitações da teoria. Explica que a SCCT não deve ser vista como um conjunto rígido de respostas prontas, mas como um guia flexível para ajudar a compreender e responder a crises. O autor acrescenta que, em casos de crises mais graves, esta teoria pode não ser suficiente, sendo necessário considerar outros fatores além da gestão de reputação e da comunicação de crise tradicional. Com base na abordagem da SCCT, Toniolo e Gonçalves (2020), a partir da proposta de Coombs (2007b), organizaram uma tabela que sintetiza as principais estratégias de resposta a crises, classificaram-nas entre respostas primárias e secundárias, detalharam as respetivas subcategorias, bem como as situações mais adequadas à aplicação de cada uma – ver tabela 3.

***Tabela 3 - Estratégias de resposta à crise, segundo a SCCT***

<b>Respostas primárias</b>		
<b>Negação</b>	Atacar o acusador	O gestor da crise confronta a pessoa ou grupo alegando que algo está errado com a organização
	Negar a crise	O gestor da crise afirma que não há crise
	Bode expiatório	O gestor da crise responsabiliza alguma pessoa ou grupo fora da organização pela crise
<b>Diminuição</b>	Desculpa	O gestor da crise minimiza a responsabilidade organizacional negando a intenção de causar danos e/ou alegando incapacidade de controlar os eventos que desencadearam a crise
	Justificação	O gestor da crise minimiza o dano percebido causado pela crise
	Compensação	O gestor da crise oferece dinheiro ou outros presentes às vítimas

<b>Reconstrução</b>	Pedido de perdão	O gestor de crise indica que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede perdão às vítimas
<b>Respostas secundárias</b>		
<b>Reforço</b>	Lembrete	O gestor da crise informa as partes interessadas sobre os bons trabalhos anteriores da organização
	Gratidão	O gestor da crise elogia os <i>stakeholders</i> e/ou lembra os bons trabalhos realizados no passado pela organização
	Vitimização	O gestor da crise lembra as partes interessadas de que a organização também é uma vítima da crise

Fonte: adaptado de Toniolo e Gonçalves (2020, p. 77-78)

Segundo a reflexão proposta por Monteiro (2018), conclui-se que as estratégias de negação devem ser escolhidas em situações em que a organização enfrenta uma crise baseada em rumores ou informações falsas, como acusações sem provas feitas por terceiros. Estratégias de diminuição devem ser utilizadas nos casos em que a organização deseja minimizar a percepção de responsabilidade e o impacto da mesma na sua reputação. Esta estratégia é comum em crises que ocorrem sem intenção da organização, como no caso das crises acidentais, em que podem ocorrer falhas técnicas ou acidentes inesperados, resultando em “organizações sem historial de crise e uma reputação prévia favorável” (Monteiro, 2018, p. 18). A estratégia de reforço surge associada aos casos em que as crises ocorreram de forma acidental e a organização não possui um histórico de crises semelhantes. As estratégias de reforço podem ser úteis quando se trata de uma crise possível de prevenir, pois demonstra que, apesar do erro, a empresa apresenta medidas para evitar situações semelhantes no futuro (Monteiro, 2018).

Em suma, a estratégia de resposta mais adequada a uma crise não depende apenas da tipologia de crise enfrentada, mas também da percepção pública e da reputação prévia da organização. Esta deve, por isso, alinhar o seu discurso às expectativas dos stakeholders, assumindo responsabilidades de forma ética e transparente, com o objetivo de preservar, ou até reforçar, a confiança dos seus públicos.

Feitas estas corroborações, no ponto seguinte centramos a dissertação na comunicação de crise na era digital.

### 3 A Comunicação de Crise na Era Digital

A ascensão dos meios digitais trouxe novas dinâmicas para a comunicação de crise, tornando-se simultaneamente uma ferramenta de amplificação e de mitigação de crises. Se por um lado, os agentes externos têm a possibilidade de utilizar as plataformas digitais para expor crises, moldando a percepção pública sobre empresas e instituições; por outro, as próprias organizações têm a oportunidade de recorrer às redes sociais para minimizar os danos e controlar as narrativas sobre a empresa (Schultz, Utz e Göritz, 2011). Neste sentido, entendeu-se pertinente, ao longo deste ponto, explorar a forma como as organizações comunicam durante uma crise e como é que o público responde a essa comunicação, particularmente no contexto digital. Avaliar o potencial dialógico das redes sociais e a forma como elas impactam o desenvolvimento de crises na era digital, mostra-se pertinente para compreender de que forma a comunicação digital pode mitigar ou amplificar crises (Simba, 2021; Lock, 2019).

A sociedade tem evoluído em paralelo com os avanços tecnológicos, que passaram a ocupar um papel central na vida e na rotina das pessoas. O impacto das ferramentas digitais é notório nas diferentes atividades do quotidiano, como a vida familiar, as relações sociais e as atividades profissionais (Polanco-Levicán e Salvo-Garrido, 2022). Dias e Andrade (2015) definem os media digitais como meios de comunicação cujo principal atributo é a promoção da “comunicação, sociabilidade e do *networking* [...] através da facilitação da criação, manutenção e eventual intensificação das relações interpessoais e sociais” (Dias e Andrade, 2015, p.85), sem esquecer os “[...] websites e outros canais de comunicação e de informação digital em que os consumidores são ativos, podendo o seu comportamento influenciar o comportamento dos outros, tanto em tempo real, como muito tempo depois, independentemente da sua localização [...] (Hennig-Thurau et al. 2010, p. 312 cit. in Carvalho, 2016, p. 16).

Neste sentido, os media digitais apresentam uma estrutura horizontal e colaborativa, pois permitem que todos os seus utilizadores participem ativamente na criação de conteúdo, contrariamente aos media tradicionais, que dependiam de uma hierarquia tradicional na sua comunicação (Dias e Andrade, 2015). Por meio desta estrutura colaborativa nos meios digitais, também os stakeholders têm mais capacidade de gerar crises., pois a internet “oferece vários recursos pelos quais, por exemplo, podem pressionar as organizações a mudarem os seus comportamentos” (Simba, 2021, p.21).

Carvalho (2016) analisa as principais transformações promovidas pelas plataformas digitais, salientando a alteração no comportamento do consumidor, que de passivo se tornou ativo e a velocidade de partilha da informação, juntamente com o surgimento dos *opinion makers*, aqueles cuja opinião influencia a opinião de terceiros. As relações estabelecidas através dos media sociais não se limitam apenas a perfis individuais (consumidores), mas também às organizações. Deste modo, temos vindo a presenciar a “mudança de postura das empresas face à comunicação tradicional e a consequente adaptação à realidade online” (Carvalho, 2016, p. 18), com as organizações que não estiverem presentes nas plataformas digitais a perderem toda a sua relevância, dado que a presença digital é uma ferramenta poderosa que permite que as organizações direcionem mensagens estratégicas para os seus públicos (Carvalho, 2016). Crê-se poder afirmar de que a Internet se tornou o ponto de contacto de extrema importância para comunicar com os stakeholders, sejam eles os clientes, os investidores ou mesmo os órgãos de comunicação social. Por isso, os profissionais de comunicação devem procurar perceber como lidar com os novos canais de comunicação, avaliando simultaneamente os desafios e oportunidades trazidos pelos mesmos (Lock, 2019), designadamente o papel crucial da comunicação na redução de incertezas e na criação de expectativas mútuas entre as partes interessadas (Lock, 2019) e a necessidade de ajustes contínuos, já que as tecnologias evoluem rapidamente. Neste sentido, atender às estratégias de comunicação de crise no digital surge como relevante, pois as organizações devem estar permanentemente atentas sobre a possibilidade de virem a enfrentar crises que rapidamente ganham proporção devido ao alcance das plataformas digitais. A reputação da empresa pode ser afetada não só pelo e-WOM (*electronic word-of-mouth*) negativo, mas também pelas reclamações divulgadas nas redes sociais, que podem ser contra a empresa, contra os seus colaboradores ou comunidades (Costa José, 2023). Assim, as organizações utilizam a comunicação de crise como um meio de reparação da sua imagem e reputação durante e após um episódio negativo.

Na abordagem tradicional da comunicação de crise, a narrativa é controlada pela organização e os stakeholders assumem um papel passivo, onde são os recetores da mensagem. Nesta vertente tradicional da comunicação de crise, a mensagem e os meios são cuidadosamente calculados e existe uma maior margem de tempo para estruturar a resposta (Wang, Schuetz e Cai, 2021). O contexto digital e as redes sociais mudaram radicalmente a forma como as crises são geridas e vários autores definem as plataformas

digitais como um dos principais fatores responsáveis pela rápida evolução de uma crise. (Coombs, 2014). Neste sentido, as redes sociais exerceram um grande impacto na comunicação de crise, pois não só vieram alterar as dinâmicas comunicacionais, como também “estimulam o desenvolvimento de situações críticas e potenciam a formação de novos tipos de crises” (Peña, 2022, p. 46). De acordo com o estudo de Eriksson (2018), a eficácia da comunicação de crise nas redes sociais tem sido objeto de crescente atenção académica, identificando cinco lições fundamentais que ajudam a compreender o papel das redes sociais na gestão de crises e como estas podem ser utilizadas de forma estratégica para minimizar os seus efeitos, e são elas: 1) **Explorar o potencial das redes sociais para o diálogo e escolher a mensagem, fonte e momento certo**; 2) **Compreender a lógica das redes sociais e fazer amigos antes de precisar deles**; 3) **Usar as redes sociais como ferramenta de monitorização**; 4) **Continuar a dar prioridade aos meios de comunicação tradicionais em crises**; 5) **Utilização das redes sociais como parte integrante da comunicação de crise**.

Na lição **explorar o potencial das redes sociais para o diálogo e escolher a mensagem, fonte e momento certo**, os episódios de crise podem gerar grandes volumes de discussão nas redes sociais e fazer com que o público, clientes e outras partes interessadas especulem sobre a situação (Eriksson, 2018). A velocidade e o alcance da informação são dois aspetos fundamentais a considerar quando falamos da comunicação de crise no contexto digital, uma vez que os próprios utilizadores passaram a ter a capacidade de criar e espalhar conteúdo sobre a crise nas redes sociais. Ao ser partilhada instantaneamente, a informação sobre uma crise pode alcançar milhares de pessoas, o que pode resultar na disseminação de rumores e comentários negativos sobre a organização envolvida (Veil, Buehner e Palenchar, 2011; Wang, Schuetz e Cai, 2021). Para evitar que a narrativa seja controlada por fontes externas, as organizações devem ser proativas e ativamente envolvidas nas conversas sobre a crise, mostrando que estão a ouvir e a responder às preocupações do público afetado (Eriksson, 2018). Se as organizações quiserem ser percecionadas como confiáveis e credíveis por parte dos stakeholders, devem adotar um diálogo transparente que forneça informações claras sobre o problema. As organizações que comunicam desta forma apresentam uma maior probabilidade de conseguir a confiança das partes interessadas, traduzindo-se numa maior possibilidade de mitigar impactos negativos da crise (Abduraimov, 2024). Nestes casos, as organizações

devem optar por mensagens informativas, em detrimento de pedidos de desculpa ou negação, já que estas geram uma maior aceitação por parte do público:

Um tom de voz empático e próximo é fundamental para melhorar as relações com os públicos durante e após uma crise (Sweetser & Metzgar, 2007). Através de um blogue ou de outra plataforma social de comunicação direta, a organização pode dirigir-se diretamente aos seus stakeholders, sem intermediários. A informação veiculada pelos meios de comunicação tradicionais — ainda que importante — é filtrada por comunicados de imprensa ou pelo enquadramento jornalístico, afastando a organização da equação. O público acaba por não ouvir diretamente a voz da organização ou dos seus porta-vozes, perdendo-se a oportunidade de transmitir empatia ou de assegurar que estão efetivamente a ser tomadas medidas (Veil, Buehner & Palenchar, 2011, p. 116).

A lição **compreender a lógica das redes sociais e fazer amigos antes de precisar deles**, alerta para a pertinência de se criar e estabelecer a presença da organização no digital, como uma fonte confiável de informação, antes de uma crise acontecer, não esperando apenas esse momento para iniciar a sua comunicação no *online*. Guo (2017) explica que as organizações podem despender mais tempo nas suas ações pós-crise se já tiverem criado previamente a sua comunidade digital, para que quando necessário, já exista um canal estabelecido para comunicarem rapidamente e de forma eficaz. Por sua vez, **usar as redes sociais como ferramenta de monitorização** remete para a conceção de que as redes sociais são uma ferramenta valiosa para as organizações acompanharem questões emergentes no ambiente digital. Assim, torna-se mais fácil para os gestores de crise perceberem os debates dos seus públicos de interesse e anteciparem problemas. Neste âmbito, é realçada a vantagem das redes sociais na identificação das paracrisis - situações de menor gravidade - no sentido em que podem colaborar para uma ação preventiva da organização, evitando episódios mais graves. Na lição **continuar a dar prioridade aos meios de comunicação tradicionais em crises**, os meios de comunicação tradicionais, como a televisão e a rádio continuam a ser percebidos como a fonte de informação mais credível no contexto de uma crise, em comparação com as redes sociais, por isso os gestores de crise devem priorizá-los (Eriksson, 2018). Austin, Liu e Jin (2012 cit. in Eriksson, 2018) afirmam que as redes sociais tendem a ser utilizadas para partilhar informações pessoais com amigos e familiares e não tanto para a procura de informações importantes sobre uma determinada crise. Desse modo, as autoras sugerem que os

profissionais utilizem as redes sociais de forma estratégica sem desconsiderarem os meios tradicionais. Por fim, na lição designada de **utilização das redes sociais como parte integrante da comunicação de crise**, as crises nas redes sociais podem ser vistas como uma oportunidade, no sentido em que podem transformar-se em campanhas de marketing para a organização (Wang, 2016 cit. in Eriksson, 2018). É mencionado o *Twitter*, agora *X*, como o exemplo de rede social que permite alcançar grandes audiências de forma imediata. As redes sociais facilitam a comunicação imediata e direta, mas também oferecem uma plataforma para estabelecer e manter a confiança, assegurando que a organização seja vista como uma fonte confiável durante a crise (Eriksson, 2018). A integração de tecnologias móveis na comunicação de crise permite a rápida disseminação de informações importantes. Em casos de desastres naturais, por exemplo, essa informação pode ser amplamente divulgada, quer seja através de mensagens, notificações, quer por comunicados nas redes sociais. Inclusivamente, já demonstrou ser eficaz ao permitir alertar um grande número de pessoas ao mesmo tempo, minimizando os possíveis danos dessa crise (Abduraimov, 2024). Neste sentido, “as organizações já não têm a opção de decidir se devem ou não integrar as redes sociais na gestão de crises” (Xu e Wu, 2015, p. 248)

Em suma, apesar de as orientações mais comuns para a comunicação de crise no contexto digital apontarem para uma preparação prévia e para uma definição estratégica da mensagem, a monitorização tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante nos últimos anos. Isto indica que a monitorização e a análise de *big data* são áreas que estão a absorver importância dentro da investigação sobre a comunicação de crise (Eriksson, 2018). Abduraimov (2024) refere a importância da integração das tecnologias digitais na gestão de crises, dando especial atenção à monitorização e à análise de dados, como estratégias que permitem identificar tendências e sinais de crise, pois são as estratégias que tornam a comunicação de crise mais ágil, eficiente e adaptada à era digital.

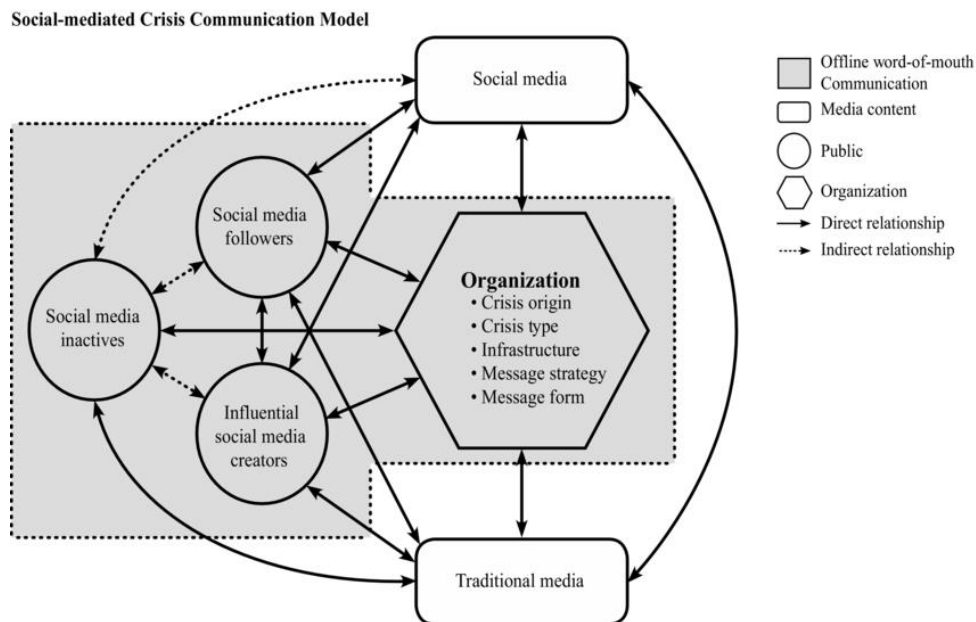
E neste sentido, releva-se expressivo fazer uma dissertação sobre Social-Mediated Crisis Communication (SMCC).

### **3.1 Social-Mediated Crisis Communication (SMCC)**

Ao falar sobre as estratégias para uma comunicação de crise eficaz na era digital, entende-se expressivo apresentar o modelo Social-Mediated Crisis Communication (SMCC), proposto por Liu, Austin e Jin (2011). Motivados pela necessidade de responder a crises

no contexto digital, onde as informações se disseminam de forma rápida e em vários canais simultaneamente, o SMCC foi um modelo teórico desenvolvido especificamente para o contexto digital e pretende explicar “(1) como a fonte e a forma da informação de crise afetam as opções de resposta das organizações e (2) as estratégias recomendadas de resposta à crise mediada pelas redes sociais” (Liu, Austin e Jin, 2011, p.346). Baseado em evidências, este modelo visa permitir que os profissionais de comunicação determinem se, quando e como devem responder às informações que circulam sobre a organização nas redes sociais (Austin e Jin, 2016). Neste contexto, o modelo SMCC retrata a relação entre a organização, as redes sociais, os meios tradicionais, o *word-of-mouth* e as partes interessadas, antes, durante e depois da crise – ver figura 1. As partes interessadas são descritos como aqueles que procuram, produzem e partilham informações durante o ciclo de vida da crise e estão divididas em três grupos, a saber: 1) os influenciadores, que criam a informação para posteriormente ser consumida por terceiros; 2) os seguidores, público que consome a informação; 3) os inativos, indivíduos que apenas recebem a informação através do *word-of-mouth* (Austin e Jin, 2016; Carvalho, 2016).

**Figura 1 - Modelo SMCC**



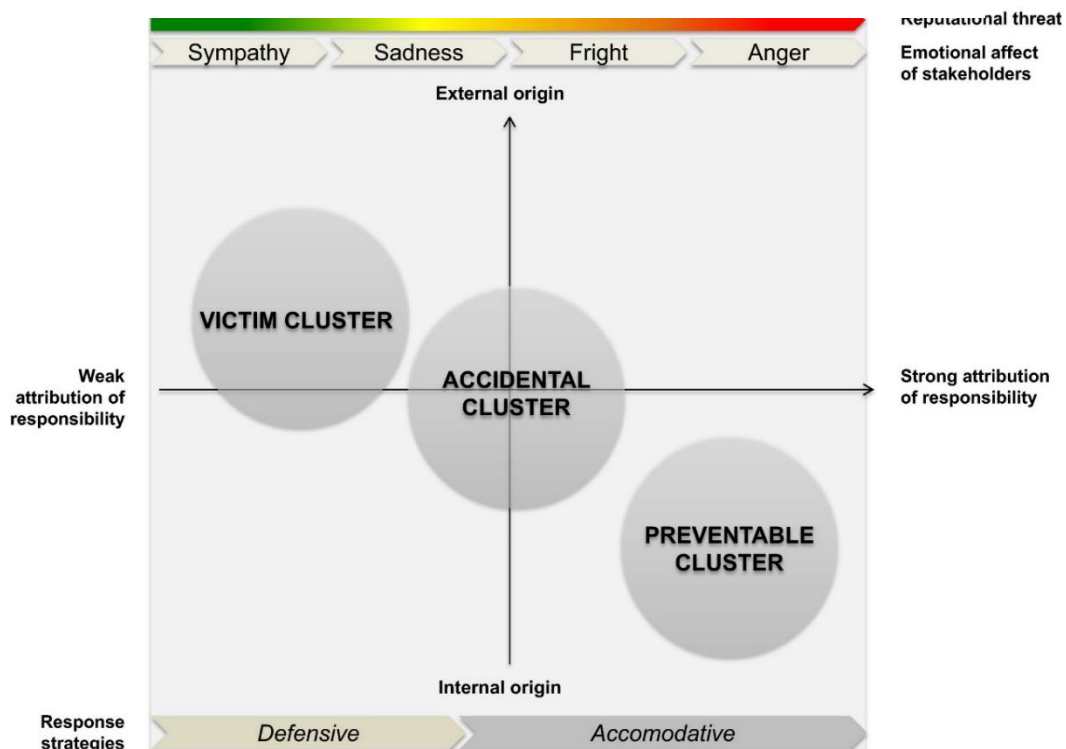
Fonte: Liu, Austin e Jin (2011)

O SMCC estabelece cinco critérios que as organizações devem considerar quando pretendem responder a uma crise: 1) a origem; 2) o tipo da crise; 3) a infraestrutura organizacional; 4) a estratégia; 5) a forma da mensagem.

A origem da crise define onde a mesma começou - se foi gerada internamente pela organização ou fruto de fatores externos à mesma -, o que influencia a percepção dos stakeholders sobre o problema. Relativamente ao tipo de crise, este modelo incorpora elementos do *Situational Crisis Communication Theory*, anteriormente apresentado, para determinar as respostas da organização, dependendo do tipo de crise que esta enfrenta. A infraestrutura organizacional avalia se a empresa possui os mecanismos e recursos necessários para agir prontamente numa situação de crise e se deve optar por divulgar uma mensagem centralizada e unificada ou se, por outro lado, as mensagens devem ser adaptadas para os diferentes públicos. A estratégia da mensagem presta ajuda ao público no sentido de perceber a situação e como agir perante a mesma. Neste sentido, devem ser dadas instruções, adaptar-se a comunicação para os públicos afetados e ser fornecido apoio emocional. Por último, a forma da mensagem refere-se a como esta vai ser comunicada ao público. O SMCC identifica vários caminhos de comunicação, quer seja através das redes sociais, que facilita rápidas interações, quer dos meios tradicionais, que conferem uma maior credibilidade e aceitação por parte do público, quer até do *word-of-mouth*, onde as informações podem ser disseminadas através de conversas entre amigos e família (Liu, Austin e Jin, 2011; Austin e Jin, 2016).

Evidenciado a importância de respostas rápidas e transparentes, o *Social-Mediated Crisis Communication* SMCC reconhece a importância das plataformas digitais na disseminação de informações relevantes durante crises, de forma a minimizar impactos e danos à organização (Hamid et al., 2023), sendo apropriado que a resposta à crise não colha índole genérica (Lambret e Barki, 2018). A conceção de Lambret e Barki (2018) é expressa numa matriz da gestão de crises nas redes sociais, onde é considerada a origem da crise e a forma como a mesma afeta os stakeholders da organização, permitindo assim, delinear a melhor resposta para cada contexto – ver Figura 2.

**Figura 2 - Matriz da Gestão de Crises nas Redes Sociais**



Fonte: Lambret e Barki (2018)

Lambret e Barki (2018) sugerem que a estratégia de resposta à crise depende do grau de ameaça que a situação representa para a reputação da organização, que é definido através dos três eixos da matriz: 1) a origem da crise (interna ou externa); 2) o nível de atribuição de responsabilidade (fraco ou forte); 3) e o impacto emocional nos stakeholders. Relativamente às reações dos stakeholders, sentimentos como a indignação, desconfiança ou raiva tendem a surgir quando estes atribuem culpa da crise à organização. Em contrapartida, nos casos em que não é atribuída falha direta à organização, podem ser despertadas apenas emoções de medo ou tristeza (Lambret e Barki, 2018). Como referido no ponto anterior, recordamos que Coombs (2007b) agrupa as crises em três clusters – vitimista, acidental e evitável - de acordo com a origem e o grau de responsabilidade atribuído à organização pela crise. Deste modo, a matriz indica-nos que ao identificar o *cluster* em que a crise se insere, é possível prever o tipo de reações dos stakeholders, o que nos leva ao grau da ameaça reputacional. A combinação desses fatores deve orientar a escolha da resposta mais adequada à crise (Lambret e Barki, 2018).

Para testar o modelo da matriz apresentada, Lambret e Barki (2018) analisaram casos de crise nas marcas Skol e Coca-Cola Brasil. Em 2015, a marca de cerveja brasileira Skol

gerou controvérsia ao lançar uma campanha publicitária durante o Carnaval, com os slogans “Esqueci o não em casa” e “Topo antes de saber a pergunta” A mensagem foi rapidamente interpretada pelo público como um incentivo a comportamentos de abuso sexual. A campanha foi denunciada nas redes sociais por uma jornalista e uma *blogger*, que a consideraram irresponsável, dado o contexto do Carnaval. O protesto espalhou-se rapidamente pelas redes sociais, com 70% dos utilizadores a expressar sentimentos de raiva contra a campanha publicitária. As reações do público e a origem interna da crise, colocam-na no *cluster* evitável e, segundo a matriz, perante este tipo de situação a organização deve planear uma estratégia de resposta adaptável às expectativas dos stakeholders (“*accommodative*”). O estudo mostra que a Skol adotou uma resposta parcialmente adaptativa ao não assumir totalmente a culpa pelo acontecimento. A estratégia de resposta baseou-se em três pontos: 1) negação, pois a organização tentou desviar a responsabilidade e apontou o diretor de marketing como o culpado; 2) diminuição, alegando a falta de intenção na interpretação ofensiva da campanha; 3) reconstrução, já que foram retirados de imediato os cartazes com os slogans envolvidos na crise, mostrando abertura da organização para corrigir o seu erro. Os autores reforçam que a estratégia de resposta escolhida pela organização foi bem-sucedida, pois reconheceu o erro e respondeu adequadamente, resolvendo a crise no espaço de horas. Lambret e Barki (2018) analisam, ainda, um caso de crise da Coca-Cola Brasil que tomou proporções quando, em 2013, foi postado um vídeo na rede social Youtube. No vídeo, um consumidor alegava ter ficado gravemente incapacitado depois de ingerir um refrigerante supostamente contaminado. Segundo o relato, uma das seis garrafas adquiridas continha a cabeça de um rato, algo que era visível no vídeo publicado. O vídeo rapidamente alcançou milhões de visualizações e o caso lançou dúvidas sobre o controlo de qualidade da Coca-Cola. Ainda assim, a maioria dos utilizadores (69%) expressou simpatia pela marca, por serem destacadas algumas falhas na credibilidade do vídeo. Esta crise foi incluída no *cluster* vitimista, porque a sua origem foi externa à organização e esta não foi diretamente vista como culpada pelo público. Depois de perceber que não estava a ser considerada culpada pelo público, a Coca-Cola fez um comunicado negando a sua responsabilidade pelo ocorrido. Lambret e Barki (2018) apontam que a organização demorou 5 dias a emitir o comunicado, referindo ser um tempo de espera demasiado longo para uma crise nas redes sociais, avançando com a justificação da necessidade de tempo para analisar a ameaça reputacional e as reações dos stakeholders, evitando uma resposta precipitada. Além da negação, a organização utilizou também a estratégia de reforço,

convidando influenciadores digitais a acompanhar o processo nas fábricas, tornando-os embaixadores da marca e defensores da sua credibilidade.

Não menos relevante foi o caso da Vodafone Portugal ocorrido em fevereiro de 2022, tendo como contexto um ciberataque de grande escala. Martins (2022) analisou a situação, abordando as estratégias comunicacionais adotadas pela empresa para gerir a crise. Segundo a autora, a Vodafone recorreu a diversos canais, como comunicados de imprensa, website institucional e as redes sociais Facebook e Twitter, para manter os stakeholders informados e minimizar os danos reputacionais. Quando atendemos à teoria da SCCT de Coombs (2007), a crise sofrida pela Vodafone Portugal em fevereiro de 2022, provocada por um ataque cibernético, está enquadrada no *cluster* vitimista e na subcategoria Malevolência. No que diz respeito à responsabilidade da crise, a Vodafone não se assumiu como culpada do ataque cibernético, mas sim como uma vítima do mesmo. Neste sentido, e seguindo o modelo elaborado por Coombs (2007), o ataque cibernético causou a mínima atribuição de responsabilidade e moderada ameaça à reputação da Vodafone (Martins, 2022, p. 43).

Na manhã do ataque, a Vodafone emitiu um comunicado no seu website e nas redes sociais, referindo-se à situação da qual foi vítima como um “ciberataque malicioso sem precedentes” (Martins, 2022, p. 44). O resultado do estudo mostra que este tipo de resposta se configura na categoria de Negação (subcategoria Bode Expiatório), pois atribui a culpa a um agente externo (Martins, 2022). Mais duas publicações foram feitas pela Vodafone no dia do ataque: uma atualização sobre o ponto de situação do restabelecimento dos serviços e um vídeo onde o CEO da organização discursa sobre o acontecimento. O resultado da pesquisa feita por Bruna Martins classifica a primeira publicação como uma resposta do tipo Reconstrução, por ser uma estratégia que visa recuperar a confiança do público, na subcategoria Compensação. Explica que, embora Coombs (2007) se refira à Compensação como a atribuição de bens materiais ou dinheiro, esta é a subcategoria que “melhor se enquadra na publicação, uma vez que a Vodafone agiu de acordo com as soluções que tinha até ao momento” (Martins, 2022, p. 44). O vídeo em que o CEO se dirige aos clientes com um pedido de desculpa pela falha involuntária da Vodafone, é incluído nas categorias Diminuição -subcategoria Desculpa - e Reforço - subcategoria Vitimização -, referindo novamente a inexistência de responsabilidade da organização pelo ataque. As duas publicações seguintes, cujo objetivo era informar os clientes sobre a reposição dos serviços, foram incluídas pela

autora na categoria Reconstrução - subcategoria Compensação. O estudo releva, outrossim, de que o vídeo publicado nas redes sociais Facebook e Twitter, a última publicação feita relativamente ao ciberataque a expressar agradecimento da organização aos seus stakeholders, incorre na categoria Reforço - subcategoria Gratidão -, pois é evidente que se trata de um agradecimento por parte da empresa. O estudo conclui que a “responsabilidade pela crise, associada à reputação relacional anterior da Vodafone Portugal e a sua transparência durante o ciberataque levou a estratégia de comunicação de crise a ser satisfatória e eficaz provocando nos públicos sentimentos de solidariedade e empatia para com a Vodafone.” (Martins, 2022, p. 44).

Modelos como o SCCT de Coombs (2007) e a matriz de Lambret e Barki (2018) constituem valiosas ferramentas para antecipar as reações dos stakeholders e ajustar as estratégias de resposta de forma coerente. Os casos como o de Skol, Coca-Cola Brasil ou Vodafone Portugal ilustram as diferentes abordagens de resposta à crise, deixando claro que a rapidez, a transparência e a adaptação aos sentimentos do público são elementos fundamentais para a proteção da reputação das organizações.

À semelhança do que aconteceu com a Vodafone Portugal, também outras instituições públicas portuguesas já foram confrontadas com episódios de crise suscetíveis de afetar a sua reputação institucional. A Marinha Portuguesa, enquanto ramo das Forças Armadas e instituição pública de índole militar não constitui exceção, tendo sido confrontada, em contexto recente, com episódios que colocaram à prova a sua capacidade de resposta em ambiente de crise. Destaca-se o caso em torno das denúncias de praxes abusivas na Escola Naval, situação que será objeto de análise na segunda parte do presente trabalho, no âmbito do estudo empírico, permitindo compreender de que forma a instituição respondeu a este tipo de crise.

Feitas estas corroborações, segue-se a apresentação do estudo empírico.

## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

---

Prosseguindo com a estrutura da presente dissertação, nesta secção é exposto o estudo empírico conduzido com o intuito de responder à questão de investigação que este estudo formulou. Assim, inicia com o problema de investigação, onde é formulada a questão de investigação, seguem-se os objetivos, desenho da investigação, recolha e discussão dos dados.

#### **4 Problema de investigação**

A revisão de literatura mostra-nos que a comunicação das organizações assume um papel central na construção de relações eficazes com os stakeholders, sendo essencial que exista um discurso coeso e alinhado para com os mesmos (Grunig, 2009). Com a introdução do digital no quotidiano das organizações, a ênfase na comunicação passou a ser pensada de forma mais direcionada e atenta ao facto de os clientes passarem a ter um papel mais ativo nas suas intervenções, havendo espaço para, por exemplo, deixarem os seus comentários. A revisão de literatura também mostrou que este contexto ganha preponderância quando as organizações são confrontadas com cenários de crise, nomeadamente se atendermos também ao facto de que num panorama digital e interconectado, as situações de crise podem ganhar rapidamente proporções difíceis de controlar e, por isso, torna-se relevante perceber como é que estas comunicam nesses momentos (Peña, 2022; Eriksson, 2018; Veil, Buehner e Palenchar, 2011). Neste quadro, a comunicação de crise assume-se como uma ferramenta estratégica essencial para proteger a reputação institucional e manter a confiança dos públicos (Coombs, 2007; Machado, 2020). Sem esquecer o potencial dialógico das redes sociais e a forma como elas impactam o desenvolvimento de crises na era digital, mostra-se pertinente compreender de que forma a comunicação digital pode mitigar ou amplificar crises (Simba, 2021; Lock, 2019). Numa circunstância de crise, importa ainda considerar a perspetiva dos profissionais da área, especialmente no que respeita à tomada de decisões. Assim, entende-se pertinente perceber a forma como as organizações operacionalizam a sua comunicação, quais são as estratégias escolhidas e de que forma estas influenciam a perceção dos stakeholders (Coombs, 2007b; Toniolo e Gonçalves, 2020; Monteiro, 2018). Apesar de os modelos teóricos, como a *Situational Crisis Communication Theory* de Coombs (2007b) e o *Social-Mediated Crisis Communication* de Liu, Austin e Jin (2011) oferecerem contributos relevantes para a compreensão da comunicação de crise, a revisão de literatura fez reconhecer a necessidade de adaptar estas abordagens às exigências do contexto digital (Toniolo e Gonçalves, 2020; Butler, 2021). Estudos desenvolvidos (e.g, Lambret e Barki, 2018;

Martins, 2022) mostram a pertinência de conhecer as estratégias de comunicação de crise para operarem de forma eficiente, de modo a salvaguardar a reputação da organização. No entanto, de acordo com o levante realizado, não se identificaram estudos com foco na temática que esta dissertação persegue, que envolvesse como unidade de análise uma das instituições mais relevantes a nível nacional: a Marinha Portuguesa. Nesse sentido, entendeu-se ter como foco base na nossa pesquisa a Marinha Portuguesa. O interesse pela Marinha Portuguesa advém da sua relevância e visibilidade nacional, enquanto instituição pública responsável por funções estratégicas para um país como a defesa, segurança e formação militar. A escolha da Marinha Portuguesa como unidade de análise nesta investigação fundamenta-se, ainda, na sua relevância institucional e na natureza das crises que enfrenta, frequentemente sujeitas a elevada exposição pública. Enquanto organização militar com funções operacionais, educativas e administrativas, a Marinha integra dimensões essenciais para o estudo da comunicação de crise: por um lado, a necessidade de preservar a segurança, a hierarquia e a disciplina próprias do contexto militar; por outro, a necessidade de assegurar confiança e transparência perante o público, os órgãos de soberania e os órgãos de comunicação social. Assim, a denúncia de praxes abusivas na Escola Naval foi o caso selecionado para estudar por ser um episódio de ampla repercussão mediática, que colocou a instituição sob escrutínio e suscitou questões sobre responsabilidade, transparência e reputação institucional. Segundo a revisão de literatura, a inexistência de estudos prévios sobre a comunicação de crise na Marinha Portuguesa, nomeadamente sobre o caso da denúncia de praxes na Escola Naval, evidenciou a pertinência de investigação neste tema. Neste sentido, entendeu-se pertinente formular a seguinte questão de investigação: Como foi conduzida a comunicação de crise pela Marinha Portuguesa no caso da denúncia de praxes na Escola Naval e qual o seu papel na reputação da instituição?

## **5 Objetivos de investigação**

Face ao problema e questão de investigação apresentados, o objetivo geral é estudar a abordagem da comunicação de crise no episódio das Praxes na Escola Naval da Marinha Portuguesa, ocorrido em 2021.

Os objetivos específicos são:

(1) Identificar a tipologia de crise inerente ao caso em estudo;

- (2) Identificar as etapas da crise, compreendendo as estratégias e ações implementadas antes, durante e após o surgimento do problema;
- (3) Identificar o tipo de resposta à crise utilizado pela Marinha Portuguesa;
- (4) Identificar as estratégias proativas adotadas pela Marinha Portuguesa para prevenir e preparar a sua comunicação de crise;
- (5) Analisar as estratégias reativas implementadas pela Marinha Portuguesa na resposta à crise.

## **6 Caminho metodológico**

Atendendo à natureza da pesquisa que se pretende realizar, embora não exista uma fórmula para determinar quando se deve optar pelo estudo de caso, a própria questão de investigação ajuda a perceber se este é o melhor método de investigação a aplicar, que neste caso entende-se ser de natureza qualitativa (Yin, 2009). Como afirma Minayo (1993), “o verbo principal da análise qualitativa é compreender” (Minayo, 1993, p. 4). Nesse sentido, pretende-se justamente seguir essa premissa para conseguir cumprir com o propósito de pesquisa que nos propomos realizar.

Como a questão de investigação formulada está orientada no sentido de perceber “como” e “porque” determina situação ocorreu, o estudo de caso assumiu-se como opção, pois “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo um país.” (Vergara, 2006 p. 47). Para Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso permite a abertura a um espaço de descobertas não planeadas durante o período de estudo. De acordo com Yin (2001), a essência do estudo de caso consiste em compreender determinadas decisões, investigando as suas motivações, o modo como foram implementadas e os resultados obtidos. Esta abordagem revela-se particularmente adequada ao presente trabalho, estando presente uma abordagem retrospectiva que se justifica não apenas pela natureza do fenómeno analisado, ou seja, uma crise que já ocorreu, mas também pelas vantagens metodológicas associadas. Como referem Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), estes casos permitem uma seleção mais controlada, uma vez que é possível identificar se o caso representa um sucesso ou um fracasso. No presente trabalho, a escolha de um caso já concluído permite a sua análise de forma integral, permitindo um estudo mais completo e aprofundado.

## **7 Unidade de Análise: Marinha Portuguesa**

A Marinha Portuguesa é o ramo das Forças Armadas responsável por conduzir operações navais e cooperar de forma integrada na defesa militar do país. Também conhecida, de forma semioficial e histórica, como Armada Portuguesa ou Marinha de Guerra Portuguesa, a sua origem remonta ao próprio nascimento de Portugal, há quase nove séculos, contando desde então com embarcações ao serviço da proteção do território. A fundação oficial da Marinha Portuguesa é assinalada a 1 de fevereiro de 1317, data em que foi celebrado um contrato entre o rei D. Dinis e o navegador genovês Manuel Pessanha, que assumiu o cargo de primeiro almirante do Reino de Portugal e organizou, pela primeira vez, uma força naval permanente ao serviço da nação. Esta decisão marca a institucionalização da Marinha e o início de um corpo organizado com funções militares definidas. Nos séculos XV e XVI, a Marinha Portuguesa desempenhou um papel determinante na expansão marítima, projetando o nome e a influência de Portugal para além do continente europeu. Este legado histórico confere-lhe uma forte carga simbólica e identitária, associada à afirmação do país enquanto potência marítima. Desde então, a Marinha Portuguesa cumpre a sua missão a partir de três áreas estruturantes de atuação: operacional, científica e cultural. Estes domínios representam o contributo da instituição para a defesa nacional, o conhecimento e a preservação da identidade marítima do país.

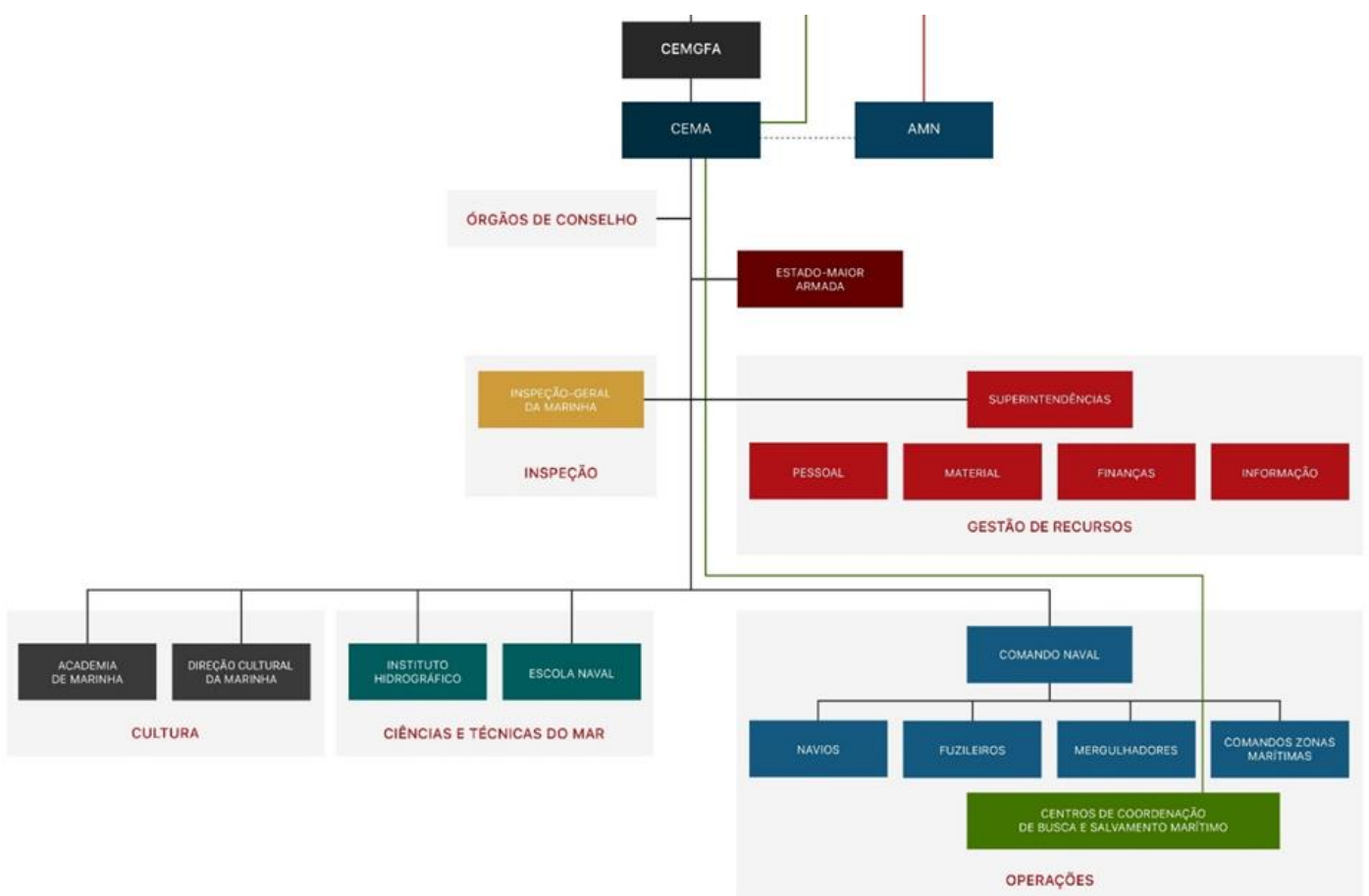
No plano operacional, a Marinha assume responsabilidades cruciais em matéria de segurança e defesa marítima. Entre as principais funções destacam-se o combate à pirataria, a execução de missões de embargo e de interdição de tráfego marítimo, o controlo da proliferação de armas de destruição massiva, bem como o resgate de cidadãos nacionais em zonas de conflito. A estas ações juntam-se as operações de busca e salvamento no mar, a fiscalização das atividades de pesca e a atuação conjunta com outras autoridades do Estado no combate aos ilícitos que ocorrem no espaço marítimo sob jurisdição portuguesa.

Na vertente científica, contribui significativamente para o avanço do conhecimento sobre o oceano, através do apoio técnico e logístico a projetos de investigação.

A dimensão cultural traduz-se no empenho da Marinha em preservar, valorizar e divulgar o seu património histórico e a cultura marítima nacional, materializando-se na gestão de museus, promoção de iniciativas culturais e na partilha da memória coletiva ligada à tradição naval portuguesa.

O comando superior da Marinha é exercido pelo Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), que depende operacionalmente do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas e administrativamente do Ministro da Defesa Nacional. O Almirante Jorge Nobre de Sousa é, desde 27 de dezembro de 2024, o atual Chefe do Estado-Maior da Armada e a Autoridade Marítima Nacional, cargo que exerce por inerência das suas funções. Um dos princípios orientadores da Marinha Portuguesa é a otimização estrutural, que procura garantir que a organização utiliza os seus recursos humanos e materiais de forma racional e eficiente, evitando redundâncias e maximizando resultados. A instituição dá especial valor à eficácia orientada para a missão, o que significa que, todas as estruturas e decisões organizativas garantem que a Marinha cumpre com sucesso as suas funções operacionais e institucionais – ver figura 3.

**Figura 3 - Estrutura da Marinha Portuguesa**



Fonte: Marinha Portuguesa

Dentro da estrutura apresentada, a Escola Naval assume um papel central na componente educativa da Marinha Portuguesa. Este estabelecimento de ensino superior público universitário militar é responsável pela formação dos Oficiais destinados aos quadros permanentes da Marinha, através da realização de cursos e de atividades complementares de formação. É dentro do contexto da Escola Naval que se enquadra o caso em estudo, descrito no ponto seguinte.

## **7.1 Apresentação do caso**

Em outubro de 2021, a Marinha Portuguesa foi alvo de uma situação de crise após a divulgação, pela comunicação social, de uma denúncia sobre alegados comportamentos abusivos entre cadetes da Escola Naval, no Alfeite.

Para apresentar de forma clara o caso das denúncias de praxes abusivas na Escola Naval, procedeu-se à recolha de informação disponível online, incluindo notícias, reportagens e comunicados oficiais divulgados pela Marinha Portuguesa. Com base neste levantamento, elaborou-se uma tabela que organiza os acontecimentos e onde foi atribuído um nome a cada um dos cinco momentos do caso. Esta organização permite acompanhar, de forma cronológica, a sequência dos acontecimentos e compreender a evolução da situação com a leitura de distintos textos publicados pela comunicação social - ver Apêndice I. Com base, nessas leituras, elaborou-se as etapas do caso, como se apresenta de seguida:

### **Momento 0 (19 de outubro de 2021) – Receção da denúncia**

Este primeiro momento corresponde ao instante em que a Marinha Portuguesa toma conhecimento da denúncia relativa a alegados comportamentos abusivos entre cadetes da Escola Naval. Nesta fase inicial, a informação chegou à instituição de forma indireta, através da comunicação social, e ainda não existiam detalhes pormenorizados sobre os casos relatados.

### **Momento 1 (19 de outubro de 2021) – Emissão de Comunicado Institucional**

No mesmo dia, a Marinha Portuguesa emitiu um comunicado oficial no seu website institucional, confirmando ter tomado conhecimento da denúncia relativa a alegados comportamentos abusivos entre cadetes da Escola Naval. A instituição esclareceu que

não tinha recebido diretamente qualquer denúncia interna, mas, face à natureza da situação, iniciariam diligências destinadas a averiguar a veracidade dos factos relatados.

### **Momento 2 (19-20 de outubro de 2021) – Cobertura mediática inicial**

Entre os dias 19 e 20 de outubro a situação começou a ganhar visibilidade mediática a nível nacional. A TVI foi o primeiro órgão de comunicação social a noticiar o comunicado oficial da Marinha, acrescentando informações adicionais obtidas junto de fontes próprias. Segundo estas, a queixa teria sido apresentada por um familiar de um cadete, do primeiro ano, da Escola Naval e referia a existência de praxes abusivas, incluindo episódios de violência física, embora ainda sem descrição concreta dos atos. A denúncia incidia sobre cadetes mais velhos, mas apresentava incongruências quanto aos nomes mencionados, uma vez que alguns dos referidos já não se encontravam em funções. Outros meios de comunicação social, como a Radio Renascença, acompanharam e reforçaram a cobertura, ampliando a atenção pública sobre o caso.

### **Momento 3 (20–22 de outubro de 2021) – Cobertura mediática detalhada**

Nos dias seguintes, a imprensa começou a divulgar pormenores mais concretos sobre os alegados abusos. A mãe de um cadete de 18 anos denunciou à agência Lusa que o filho teria sido alvo de abusos, com destaque para a componente psicológica. Segundo o seu testemunho, as práticas de praxe eram constantes e incluíam comportamentos de humilhação e intimidação por parte dos cadetes mais velhos, como interrogatórios, privação de sono, atividades físicas durante a noite, obrigar a dormir sem colchão, mas também violência física, incluindo pontapés e cuspidelas.

A RTP transmitiu uma peça de reportagem com os testemunhos da mãe, reforçando a visibilidade mediática do caso. Foram recordadas também denúncias anteriores, datadas de 2018, nas quais vários pais relataram práticas violentas na Escola Naval, ao que a Marinha alegou, na altura, não ter detetado irregularidades no ensino militar.

### **Momento 4 (21 de outubro de 2021) – Convite aos Órgãos de Comunicação Social**

Face à informação que estava a ser veiculada nos meios de comunicação e aos recentes testemunhos divulgados pela mãe do cadete, no dia 21 de outubro, a Marinha publica um comunicado no seu website institucional dando conta que a cerimónia de Compromisso

de Honra, um evento habitualmente interno e reservado, estaria aberta aos órgãos de comunicação social interessados em assistir.

### **Momento 5 (22 de outubro de 2021) – Posicionamento da Instituição**

O quinto e último momento deste caso marca o posicionamento tomado pela Marinha Portuguesa na Cerimónia de Compromisso de Honra, onde várias figuras institucionais prestaram declarações públicas, dirigindo-se tanto aos familiares presentes como aos jornalistas. O comandante da Escola Naval, contra-almirante Mário Simões Marques, afirmou que “abusos não são tolerados, muito menos autorizados” (Agência Lusa, citado por Observador, 22/10/2021) e que eventuais casos detetados seriam exemplarmente punidos, apelando à denúncia de quem tivesse conhecimento de suspeitas. As suas declarações foram dirigidas diretamente aos participantes da cerimónia, reforçando a confiança em todos os membros da Escola Naval. Paralelamente, a porta-voz da Marinha, comandante Nádia Rijo, informou os jornalistas de que tinham sido realizadas revistas de corpo, inquéritos individuais aos cadetes e fornecido acompanhamento psicológico, não tendo sido, até aquele momento, encontradas evidências de comportamentos anormais entre os alunos.

Depois de apresentados os momentos deste caso, torna-se evidente que a repercussão dos testemunhos colocou a Marinha sob escrutínio público e exigiu uma resposta célere por parte da instituição, evidenciando a dimensão mediática e social da situação. Neste sentido, entendeu-se existir contexto para recolha de dados que permitissem estudar a resposta ao quadro exposto.

### **7.2 Instrumento para recolha de dados, Matriz de Análise e Guião de Entrevista**

Atendendo ao enquadramento do estudo, optou-se pela entrevista como instrumento para recolher os dados. Entre as distintas tipologias de entrevista, a literatura deixa evidenciar as seguintes: a entrevista não-estruturada, ou entrevista aberta/não diretiva; a entrevista estruturada ou entrevista diretiva/fechada; a entrevista semiestruturada, também denominada de entrevista semi-diretiva/semiaberta (Manzini, 2004). Considerando a natureza exploratória da presente investigação, optou-se pela entrevista semiestruturada como instrumento para a recolha de dados.

Segundo Lombardi et al. (2021), a entrevista semiestruturada parte de um conjunto de questões orientadoras que devem abranger os tópicos de interesse definidos pelo investigador, mantendo, contudo, uma abertura suficiente ao livre diálogo do entrevistado. A opção por este tipo de entrevista permite centrar a atenção numa determinada situação e conhecê-la em profundidade, dado serem definidas as dimensões do estudo, que estão alinhadas com os objetivos de investigação e fundamentadas na revisão de literatura.

Neste sentido, atendendo à revisão de literatura, desenhou-se uma matriz de análise, que contemplou as seguintes dimensões: tipo de crise; ciclo da crise; tipos de resposta; estratégias proativas; estratégias reativas – ver tabela 4.

***Tabela 4 - Matriz de Análise***

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>	<b>Autores</b>
<b>Tipo de Crise</b>	Classificação e distinção das crises (Vitimista, acidental ou evitável) (TC1)	Coombs (2006); Peña (2022)
<b>Ciclo da Crise</b>	Estratégias e ações implementadas antes da crise. (CC1)	Coombs e Laufer (2018); Andrade, Ruão e Oliveira (2020); Peña (2022)
	Ações tomadas pela empresa assim que a crise se inicia. (CC2)	
	Avaliação da empresa sobre a sua resposta após a crise. (CC3)	
<b>Tipos de Resposta</b>	Identificação da abordagem de resposta a crises (negação, minimização, reconstrução ou reforço) (TR1)	Coombs (2007b); Peña (2022); Nogueira (2023); Butler (2021); Monteiro (2018)
	Fatores que influenciam o tipo de resposta. (TR2)	
	Avaliação da existência de mecanismos ou processos estruturados dentro da organização para antecipar possíveis crises. (EP1)	
	Avaliação da existência de um plano de contenção para crises,	

<b>Estratégias Proativas</b>	incluindo a sua estrutura e a forma como a comunicação é feita durante a sua implementação. (EP2)	Costa José (2023); Veil, Buehner e Palenchar (2011); Eriksson (2018); Abduraimov (2023).
	Avaliação da existência de um plano de prevenção de crises específico para a gestão da presença digital da empresa. (EP3)	
<b>Estratégias Reativas</b>	Identificação das etapas e dos responsáveis pelo plano de intervenção em crises. (ER1)	Costa José (2023); Veil, Buehner e Palenchar (2011); Eriksson (2018); Liu, Austin e Jin (2011); Austin e Jin (2016).
	Estratégias adotadas para garantir que a comunicação de crise seja coerente em todos os canais de comunicação. (ER2)	

Tendo por base a matriz de análise, onde são visíveis as dimensões identificadas pela sua relevância teórica para o estudo da comunicação de crise, construiu-se o guião de entrevista, que comporta um conjunto de abordagens, assegurando que as perguntas do guião estavam alinhadas com os objetivos do estudo, com os contributos da literatura e com a informação importante a recolher na entrevista – ver tabela 5.

*Tabela 5- Guião de entrevista*

<b>Tópicos</b>	<b>Subtópicos</b>
<b>Classificação e distinção das crises</b>	- Conhecimento da denúncia; - Momento de reconhecimento da crise; - Caracterização da crise.
<b>Estratégias e ações implementadas pela instituição antes, durante e após a crise</b>	- Etapas da gestão da crise; - Ações em cada etapa; - Quem constitui a equipa de gestão de crise.
<b>Identificação da abordagem de resposta a crises</b>	- Qual o objetivo da resposta; - Como surgiu a decisão de convidar a comunicação social; qual o objetivo dessa mensagem; - Qual o impacto junto do público.
<b>Avaliação da existência de mecanismos internos para antecipar possíveis crises</b>	- Identificação de potenciais crises e definição de protocolos; - Quem e quando se comunica em caso de crise.

<b>Identificação das etapas e dos responsáveis pelo plano de intervenção em crises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Função e responsabilidades da equipa de comunicação;</li> <li>- Monitorização e gestão da situação em tempo real;</li> </ul>
<b>Estratégias adotadas para garantir que a comunicação de crise seja coerente em todos os canais de comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulação da comunicação interna (cadetes e familiares);</li> <li>- Articulação da comunicação externa (comunicação social e público).</li> </ul>

Antes de ser aplicado, o guião de entrevista passou por um pré-teste, com o intuito de avaliar a clareza, a relevância e a compreensão das perguntas, bem como identificar possíveis ambiguidades e termos técnicos demasiado complexos. Para o pré-teste procurou-se participantes que reunissem dois critérios: possuir formação na área da comunicação, pois o entrevistado exerce funções na área da comunicação; não estivessem envolvidos no caso em estudo. Em nosso entender, esta decisão permitia analisar o guião com maior eficácia para testar se as perguntas reuniam qualidade. Identificados os participantes, foi, então, pedido a cada um que respondesse ao solicitado. Realizaram-se seis entrevistas, que identificaram apenas reparos ao nível da sintaxe. Feitas as alterações, entendeu-se estar assegurada a clareza e fluidez do guião, avançando-se para a recolha dos dados finais no terreno.

### 7.3 Procedimentos para recolha e análise dos dados

A recolha e análise dos dados seguiu um conjunto de procedimentos estruturados, de modo a garantir a credibilidade e a validade do estudo. Assim, o processo para a recolha dos dados iniciou-se com a procura de se identificar a pessoa responsável pela temática em estudo e que pertencesse à unidade de análise descrita. Iniciou-se a pesquisa no digital, designadamente consultando o website da instituição e o LinkedIn, por ser uma plataforma de traço profissional. Durante a pesquisa, identificou-se o perfil no LinkedIn da Comandante Carla Morais<sup>2</sup>, onde era descrita como profissional de Comunicação e Relações-Públicas na Marinha Portuguesa, com mais de 23 anos de experiência. No dia 26 de março, enviou-se uma mensagem, via LinkedIn, à Comandante Carla Morais,

<sup>2</sup> Perfil profissional disponível em: <https://www.linkedin.com/in/carla-m-7b767aa7/> (consultado em março de 2025)

estabelecendo-se, assim, o primeiro contacto. Nesse contacto inicial, procedeu-se à apresentação da investigadora, bem como do estudo e formulou-se o convite para a realização de uma entrevista via Zoom, de acordo com a disponibilidade da Comandante, com o objetivo de clarificar os objetivos da investigação. Ainda no dia 26 de março foi recebida a primeira resposta da Comandante Carla Morais: “Muito me honra o seu contacto e interesse. Neste momento encontro-me numa preparação para uma missão, qual seria a sua janela de oportunidade para eu poder ver se consigo?”

Após ter sido transmitido que havia bastante flexibilidade por parte da investigadora para o agendamento, a Comandante indicou que seria necessária autorização formal da Marinha Portuguesa para a realização da entrevista. Nesse sentido, foi submetido o pedido de autorização à Marinha Portuguesa, por e-mail, a 28 de março. A resposta positiva seria recebida a 31 de março – ver Apêndice II. Em simultâneo veio a confirmação da disponibilidade da Comandante Carla Morais para colaborar com o estudo.

A entrevista preliminar para apresentação do estudo foi assim agendada para o dia 7 de abril pelas 10 horas, via Zoom. Na reunião online, além da investigadora e da Comandante Carla Morais, participou também a orientadora do estudo, Professora Doutora Adriana Oliveira. O encontro teve a duração aproximada de uma hora e trinta minutos, durante o qual foi apresentada uma descrição mais aprofundada do estudo, destacando-se o seu enquadramento no campo da comunicação de crise e a intenção de analisar um caso concreto de crise numa organização. Explicou-se que o objetivo central passava por compreender de que modo uma crise se desenvolve e é gerida por uma instituição, desde a sua origem até à resolução. Ao longo da reunião, constatou-se que a Comandante Carla Morais possuía experiência em comunicação de crise na Marinha Portuguesa, tendo inclusivamente integrado a equipa responsável pela gestão do caso da denúncia de praxes abusivas na Escola Naval<sup>3</sup>. Neste contexto, a Comandante manifestou disponibilidade para responder às questões de investigação e partilhar informação relevante para o estudo, expressa, designadamente através da questão que levantou: “O que precisarias da minha parte?”. Reforçou-se que seria necessário realizar mais entrevistas, e que se entraria em contacto assim que estivesse construído o guião de entrevista.

---

<sup>3</sup> Estudo foco do nosso trabalho.

O contacto com a Comandante foi retomado a 29 de julho, após elaboração da matriz de análise e do guião de entrevista estar validado. Nessa altura, a participante encontrava-se em missão da Marinha Portuguesa em Moçambique, com limitações logísticas e geográficas. Nesse sentido, foi sugerido que a entrevista decorresse por escrito, via e-mail, por se considerar o formato mais adequado. No e-mail enviado, solicitou-se: (i) o consentimento assinado pela Comandante na primeira parte do documento, confirmando o conhecimento dos objetivos do estudo e a aceitação em participar na entrevista – ver Apêndice III; e (ii) o preenchimento da segunda parte, correspondente ao guião de entrevista, dando respostas às questões propostas. Na mensagem foi ainda salientado que se reconhecia a existência de procedimentos internos e restrições institucionais no âmbito da Marinha Portuguesa, sendo deixada à participante a liberdade de responder de forma tão aprofundada quanto possível, respeitando sempre a sua posição e os limites institucionais. Salienta-se que atendendo à natureza da investigação, focada na obtenção de informações detalhadas sobre as práticas de comunicação de crise, o formato escrito revelou-se particularmente adequado, pois favoreceu um registo mais reflexivo, claro e preciso. Adicionalmente, a utilização do e-mail como meio de recolha dos dados permitiu o registo direto das respostas, garantindo a integridade das mesmas e simplificando o processo de transcrição e posterior análise.

As respostas da Comandante Carla Morais foram recebidas a 4 de agosto. Posto isto, procedeu-se à análise dos dados, realizando-se uma análise de conteúdo, designadamente com auxílio do NVivo. Será, pois, uma análise que repousará na tripla conceção de «discurso-cognição-sociedade» (Van Dijk, 2000, 2006). Neste sentido entende-se o significado de “discurso” de forma ampla, ou seja, como “evento comunicativo”, incluindo a interação conversacional, a modalidade escrita da língua, bem como a expressão corporal, facial, diagramação do texto, imagens e qualquer outra “semiose” ou forma multimodal de significação. Semelhantemente, “cognição” envolve tanto a pessoal quanto a social, crenças, objetivos, avaliações e emoções e qualquer outra estrutura “mental” ou da “memória”, como as representações ou os processos envolvidos no discurso e interação. E, finalmente, “sociedade” significa a inclusão, tanto a nível local como as estruturas sociais e políticas, definidas em termo variados como grupos, relações de grupo (como dominância ou desigualdade), movimentos sociais, instituições, organizações, processos sociais, sistemas políticos até as estruturas mais abstratas as sociedades e culturas (Van Dijk, 2013, p. 355, aspas e parênteses do autor). Deste modo,

a “cognição-sociedade” assume pertinência no “contexto do discurso” (Van Dijk, 2013, 355). Contexto que pode ser “local” e “global”. “Local” define-se pela posição “em que o evento comunicativo ocorre”; “global” é definido “pelas estruturas históricas, culturais políticas, sociais, presentes em um evento comunicativo” (Van Dijk, 2013, 366).

Após uma análise rigorosa, percebeu-se que as respostas dadas pela Comandante Carla Morais eram estritamente claras e completas, permitindo constatar que a recolha dos dados necessários para responder à pergunta de investigação que persegue esta dissertação estava alcançada. Pelo que, face à saturação observada, assim como ao facto de, no momento da denúncia de praxes na Escola Naval ser a Comandante Carla Morais a responsável pela comunicação da instituição, não se identificou necessário proceder a mais nenhuma entrevista. Para contextualizar a sua relevância para este estudo, apresenta-se de seguida, de forma sucinta, o percurso académico e profissional da Comandante Carla Morais.

Natural de Lisboa, Carla Morais é licenciada em Comunicação Social pelo Instituto Politécnico de Setúbal e em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Para complementar a sua formação, concluiu uma pós-graduação em Gestão de Comunicação de Crises na Escola Superior de Comunicação Social. Atualmente, assume o cargo de Comandante na Marinha Portuguesa.

Ingressou na Marinha Portuguesa em 2002, através da classe de Técnico Superior Naval, integrando desde o início o Serviço de Comunicação, Informação e Relações-Públicas (CIRP). Ao longo da sua carreira, participou em variados exercícios nacionais e internacionais, destacando-se a sua participação na experiência piloto do Dia da Defesa Nacional em 2003. Entre 2009 e 2011, desempenhou o cargo de Oficial de Relações Públicas da Força Marítima Europeia (EUROMARFOR) durante o período em que Portugal assumiu o comando desta força multinacional, participando também em exercícios de grande escala, como a NATO *Trident Juncture*, integrando a NATO *Media Information Center*.

Promovida ao posto de Comandante em 2021, Carla Morais foi nomeada, a 15 de outubro de 2024, porta-voz oficial da Marinha Portuguesa e da Autoridade Marítima Nacional, tornando-se a principal responsável pela comunicação da instituição e pelo contacto com os meios de comunicação social. A sua passagem pelo cargo de porta-voz terminou a 3

de fevereiro de 2025, sendo substituída pelo Comandante Ricardo Sá Granja. Permanece, no entanto, ligada à área de comunicação da Marinha Portuguesa até à presente data.

Posto isto, segue-se a apresentação dos resultados.

## **8 Apresentação dos resultados**

A presente secção dedica-se à apresentação dos resultados obtidos através da realização de uma entrevista semiestruturada. Optou-se por organizar a apresentação dos resultados com base nos objetivos específicos previamente definidos, por se entender proporcionar uma leitura estruturada, coerente e mostrar a relação direta com cada objetivo.

### **8.1 Identificar a tipologia de crise inerente ao caso em estudo**

O primeiro objetivo consistiu em determinar qual a tipologia de crise associada ao caso em estudo. Na fase inicial da entrevista, a Comandante Carla Morais começa por referir que a instituição *“tomou conhecimento da situação na sequência de um contacto realizado por uma jornalista, que enviou um pedido de esclarecimento por correio eletrónico.”*

Os dados mostram que, desde o início, a situação foi compreendida como uma crise de elevada sensibilidade, por envolver a possibilidade de comportamentos inadequados entre cadetes da Escola Naval e por isso digna de um esclarecimento que teria de ser feito em terreno público, como revelam as palavras da entrevistada: *“A Marinha reconheceu de imediato o potencial crítico da situação, tendo decidido, na mesma noite em que recebeu o contacto da jornalista, emitir uma comunicação pública”*.

A análise dos dados da entrevista mostra também que a Marinha Portuguesa valoriza de forma intensa as pessoas, a comunicação e a confiança na instituição. Por outras palavras, os dados deixam evidenciar de que o ser humano é irrenunciável, insubstituível e é o maior valor da Marinha - do ponto de vista da integridade da pessoa humana, o bem-estar físico, mental e emocional -, lido nesta afirmação: *“As pessoas são o bem mais precioso, e qualquer alegação que possa afetar a sua integridade — seja ao nível moral, físico, psicológico ou outro — exige uma resposta imediata”* (Comandante Carla Morais). Os dados mostram que a comunicação é entendida como uma ferramenta de ação, capaz de construir discursos que podem alterar o rumo de uma situação para alcançar os objetivos

definidos. Entre esses objetivos destaca-se a intenção de evidenciar que a Marinha não apenas cumpre os princípios legais e éticos, mas também continua a merecer a confiança da sociedade, confiança essa entendida como um valor que deve ser preservado: “*A comunicação, neste contexto, foi entendida como uma ferramenta fundamental para preservar a confiança institucional*”.

Os dados mostram ainda que, embora a entrevistada não tenha identificado explicitamente o tipo de crise, os elementos mencionados, como a sensibilidade da situação, o risco para a integridade das pessoas e a preocupação com a confiança institucional, apontam para uma crise de natureza vitimista, que será explorada na discussão dos resultados.<sup>6</sup>

## **8.2 Identificar as etapas da crise, compreendendo as estratégias e ações implementadas antes, durante e após o surgimento do problema**

Com este objetivo pretendeu-se mapear o percurso da crise em três momentos, nomeadamente o antes, durante e após o surgimento da crise, de modo a compreender como a instituição respondeu através de estratégias e ações específicas em cada fase.

Como mencionado no primeiro objetivo, o caso foi comunicado por via externa, não tendo a instituição conhecimento prévio interno da situação. Assim, a análise dos dados mostra que não foram relatadas ações preventivas específicas para o período anterior à crise, porque a instituição desconhecia a situação até ao momento em que esta foi comunicada externamente. Ainda assim, a Marinha Portuguesa já dispunha de valores institucionais orientadores, como a disciplina, a lealdade, a honra, a integridade e a coragem (Marinha Portuguesa) e estes foram acionados face à situação de crise.

Assim, após a receção da denúncia, a mesma foi enviada para a unidade da Escola Naval com o objetivo de serem averiguados os factos relatados, dando sinais evidentes da busca por dados concretos e capazes de relatar a veracidade da situação, pois os dados mostram que a “*verdade constitui um valor inalienável*” (Comandante Carla Morais). A gestão da situação envolveu, por isso, a colaboração articulada entre o CIRP e a Escola Naval, pois foi a unidade diretamente mencionada na denúncia. Esta cooperação é também evidenciada na análise feita ao conteúdo da entrevista através do programa NVivo, que permitiu identificar os conceitos mais recorrentes na entrevista relativamente à fase inicial de resposta à crise – ver figura 4. Na nuvem de palavras, observam-se palavras como “comunicação”, “informação” e “articulação”, o que revela a centralidade atribuída à





*reforçando a mensagem de que nada havia a esconder e que todas as ações estavam em conformidade com os princípios da verdade e do rigor”.*

### **8.3 Identificar o tipo de resposta à crise utilizado pela Marinha Portuguesa**

O terceiro objetivo pretende compreender a abordagem adotada pela Marinha Portuguesa relativamente à estratégia de resposta adotada perante a crise. No âmbito da gestão desta situação, a análise dos dados permitiu destacar uma medida comunicacional específica: a decisão de permitir a presença dos órgãos de comunicação social na Cerimónia de Compromisso de Honra, um evento que habitualmente é interno e reservado. Esta ação surge como um ponto central da estratégia de resposta adotada pela Marinha Portuguesa, tendo sido planeada após a confirmação da realização da cerimónia, três dias depois do início da crise, e evidenciando a pertinência dos órgãos de comunicação social como meio estratégico na divulgação de informação: *“Assim que foi confirmada a realização da cerimónia de Compromisso de Honra, entendeu-se que seria apropriado e coerente permitir a presença de órgãos de comunicação social”* (Comandante Carla Morais).

A análise dos dados reforça, uma vez mais, a importância de garantir transparência no contexto em que as ações decorrem, evitando interferências nos discursos verbais e não verbais. Isto porque os jornalistas teriam acesso direto ao contexto e aos diferentes intervenientes em todo o processo, como ilustra o seguinte excerto da entrevista com a Comandante Carla Morais:

*Esta decisão teve como objetivo proporcionar aos jornalistas a possibilidade de observarem diretamente o ambiente na Escola Naval e de interagirem, se assim o desejassem, com os diversos intervenientes — cadetes de todos os anos, familiares e elementos da instituição — permitindo uma perceção direta da realidade.*

Mas os dados também mostram de que há nessa ação a necessidade de reforçar o valor de verdade, transparência e ausência de medo de escrutínio público, como mostram trechos da entrevista à Comandante Carla Morais:

*“a cerimónia foi entendida como o momento oportuno para demonstrar publicamente que as alegações em circulação não correspondiam à realidade”.*

*“tranquilidade institucional perante alegações infundadas, reforçando a mensagem de que nada havia a esconder”.*

*“esta abordagem comunicacional enviou uma mensagem clara de abertura e disponibilidade para o escrutínio externo”.*

De acordo com os dados, a estratégia da instituição parece desenhar-se como adequada, pois o convite dirigido aos órgãos de comunicação social viria a reforçar que a instituição estava certa do vazio da informação; depreendendo-se que a medida auxiliou na diminuição da atenção mediática, dado o número reduzido dos órgãos de Comunicação Social que apareceram, como se pode ler num dos trechos da entrevista realizada à Comandante Carla Morais: *“Com o convite à Comunicação Social a potencial crise quase que “morreu” ali. E ficaria completamente encerrada após a referida cerimónia onde apenas dois órgãos de Comunicação Social compareceram. O que reflete o esvaziamento do interesse mediático no assunto”.* Ao impacto desta medida, a entrevistada indicou que, tanto o público em geral como os jornalistas e familiares dos cadetes *“interpretaram essa abertura como um sinal de confiança e de normalidade institucional.”.* Reforçando um dos valores pilares que parece assumir-se como crucial para a instituição: a confiança.

#### **8.4 Identificar as estratégias proativas adotadas pela Marinha Portuguesa para prevenir e preparar a sua comunicação de crise**

O quarto objetivo específico procurou identificar as estratégias proativas adotadas pela Marinha Portuguesa para prevenir e preparar a sua comunicação de crise. De acordo com análise de conteúdo, a Marinha reconhece a pertinência da comunicação, da possibilidade de existirem situações de crise e da necessidade de estar preparada para dar resposta. Nesse sentido, a instituição dispõe de uma publicação dedicada à Comunicação, na qual é abordada a Comunicação de Crise, incluindo os intervenientes envolvidos, os procedimentos e orientações sobre como atuar em diferentes cenários, com destaque para situações em que existam vítimas mortais, visível num dos excertos da entrevista à Comandante Carla Morais: *“A Marinha tem uma publicação dedicada à Comunicação, na qual também é abordada a Comunicação de Crise e quais são os intervenientes, como se atua, o que fazer de forma genérica, sobretudo quando existem vítimas mortais e os cuidados a ter na comunicação nestas situações”.* Contudo, a análise ao conteúdo

também deixou evidenciar que a instituição tem como claro de que cada crise merece estratégias e ações que possam ir ao encontro ao que essa situação pede, como revela este fragmento da entrevista, “*cada crise é uma crise, com todas as suas especificidades. Pois as datas, locais, protagonistas dificilmente serão os mesmos e isso muda todo o cenário.*”. Os dados deixam evidenciar que há uma base preparada para potenciais crises. No entanto, o mais relevante é ter conhecimento sobre os recursos e ferramentas a utilizar, bem como a capacidade de reconhecer, ler e atuar de forma a ajustar e desenhar essas linhas orientadoras de acordo com as características de cada ocorrência concreta.

A análise de conteúdo evidencia, portanto, que esta base estratégica assenta no levantamento e análise interna de informação, na antecipação de respostas, na promoção da transparência e na salvaguarda da reputação institucional, como demonstra o seguinte excerto da entrevista:

*a investigação interna não identificou qualquer indício que sustentasse as alegações, pelo que, em termos objetivos, não existia uma crise interna. No entanto, a exposição pública da denúncia — ainda que infundada — exigiu uma resposta estratégica por parte da comunicação. A Marinha optou, assim, por uma abordagem proativa e transparente, mitigando potenciais danos reputacionais através da disponibilização imediata de informação (Comandante Carla Morais).*

### **8.5 Analisar as estratégias reativas implementadas pela Marinha Portuguesa na resposta à crise**

No que concerne às estratégias reativas adotadas ao longo desta crise, a análise de conteúdo da entrevista mostra que a confiança, a capacidade de articulação interna, a coordenação e a definição de um Porta-Voz são fundamentais para o sucesso num contexto de uma crise:

*O CIRP e em especial, à época, a Chefe do Serviço que também acumula com o cargo de Porta-voz tiveram um papel determinante. Obviamente que, o facto de a liderança da Marinha confiar totalmente no trabalho desempenhado pelo Serviço e nas soluções propostas é fundamental para uma ação imediata (Comandante Carla Morais).*

Outro dado pertinente revelado pela análise, prende-se com a necessidade de definir, de forma clara, o papel que as diferentes partes envolvidas devem assumir, como ilustra o excerto da entrevista: *“a articulação com a unidade visada é sempre fundamental. Neste caso foi a Escola Naval, mas cada crise exige articulação com diferentes unidades e setores”*; assim como a forma de agir no contexto de uma crise, como referiu a entrevistada: *“O contacto com os cadetes foi feito pela Escola Naval. No dia da cerimónia antes das entrevistas o CIRP, como é habitual, só questionou se os jovens estariam interessados e disponíveis para serem entrevistados e se havia voluntários.”*

Ainda relativamente às estratégias reativas, a análise deixa evidenciar a pertinência de responder no mesmo cenário onde a situação se coloca. Como a situação de crise não teve o seu foco no digital, este não ganhou protagonismo na estratégia de resposta: *“não se recorreu às redes sociais, dado que a situação não tinha repercussão direta nesses canais”* (Comandante Carla Morais). E foi uma estratégia *“deliberadamente contida”*. No entanto, os dados evidenciam que a Marinha reconhece o website institucional como o principal canal de excelência no contexto digital, tendo optado por divulgar a informação relativa à situação exclusivamente no portal da Marinha Portuguesa, conforme demonstra o fragmento da entrevista:

*A opção foi apenas comunicar no portal da Marinha e com o respetivo envio para os OCS da informação. Dado que a situação em causa não tinha tido repercussão direta nas redes sociais, entendeu-se não ser necessário utilizar esses canais, evitando ampliar o alcance de uma situação sensível e não confirmada* (Comandante Carla Morais).

Por fim, não menos importante, é de ressaltar a pertinência do acompanhamento constante das decisões que foram sendo tomadas e das ações implementadas, nomeadamente para compreender e avaliar os resultados da gestão da comunicação realizada, como evidencia a afirmação da entrevistada: *“Sim, aconteceu, e foi fundamental para perceber os resultados dessa mesma gestão de comunicação”*.

Feita a apresentação dos resultados, segue-se a discussão dos mesmos.

## 9 Discussão dos resultados

A análise ao conteúdo deixa claro que o caso da denúncia de praxes abusivas na Escola Naval indica visivelmente a existência de uma crise que surgiu de forma súbita e externa à Marinha Portuguesa, surpreendendo a instituição, que de imediato leu as denúncias como uma ação negativa e capaz de criar uma crise institucional. Este facto foi igualmente identificado durante o levantamento dos diferentes momentos associados ao caso, correspondendo ao que designámos como Momento 0 – Receção da denúncia, fase em que a instituição tomou conhecimento das alegadas praxes através da comunicação social, sem dispor de detalhes concretos nem de qualquer denúncia interna formal. Nesse sentido, recorreu ao contexto da comunicação de crise para dar uma resposta rápida e eficaz. Este quadro materializa o contexto teórico abordado na primeira parte deste trabalho quando se referia que uma crise pode ser entendida como um acontecimento inesperado (Coombs, 2007), negativo, com potencial de afetar toda a organização (Mitroff, 2000) e capaz de gerar danos intangíveis, nomeadamente a perda de credibilidade e de confiança institucional perante a sociedade e os órgãos de comunicação social, o que reforça a sua gravidade (Argenti, 2006).

Uma outra variável que pode ajudar a explicar que estaremos frente a uma crise inesperada, prende-se com o facto de a instituição visada não dispor de um plano específico de prevenção (Coombs e Laufer, 2018) dirigido a cenários que envolvessem denúncias de praxes na Escola Naval. Tal ausência pode ser compreendida pela natureza imprevisível do episódio, pois como refere a Comandante, não existiam à data quaisquer suspeitas de comportamentos abusivos entre cadetes. O facto de a situação ter sido revelada apenas através de um contacto externo reforçou o carácter inesperado do caso e limitou a possibilidade de atuação preventiva. Esta ausência de ações preventivas direcionadas a denúncias sobre de praxes, em nosso entender, demonstra uma falha no contexto de atuação da comunicação de crise por parte da instituição já que a literatura alerta para a importância da antecipação de riscos e do planeamento prévio de situações de crise, como fatores importantes na eficácia da resposta (Costa José, 2023; Coombs e Laufer, 2018). E neste sentido, a fase de pré-crise, conforme definido por Andrade, Ruão e Oliveira (2020), correspondente ao período de normal funcionamento da organização e que integra os esforços de prevenção e preparação para potenciais crises que possam afetar a organização, deve ser estruturada pela instituição no que concerne a cenários

como o trabalhado por esta dissertação. Ainda assim, entende-se que a análise dos resultados nos faz acreditar de que foram os valores institucionais da Marinha Portuguesa que funcionaram como linha orientadora para a rápida resposta dada pela instituição, permitindo colmatar essa falha. Essa resposta imediata, expressa-se na emissão do comunicado institucional que tínhamos identificado no Momento 1, demonstrando a prontidão da instituição em reagir logo na noite em que tomou conhecimento da denúncia. Esta constatação corrobora a perspetiva de Costa José (2023), que associa uma estratégia prévia de comunicação de crise não apenas a protocolos formais, mas também à construção de relações e valores organizacionais que favorecem a reputação em contextos adversos. No entanto, não se pode deixar de alertar para o facto de que as praxes são ações recorrentes no interior da instituição, o que pode revelar que outras denúncias com a mesma índole possam vir a acontecer e, atendendo à revisão de literatura, recomenda-se que a instituição crie um conjunto de procedimentos alinhados para este cenário, incluindo a possibilidade de as denúncias poderem ser feitas através do meio digital, onde o emissor da mensagem pode ser anónimo, podendo dificultar o controlo da situação. Esta constatação vai ao encontro do que Peña (2022) destaca sobre o fator surpresa, evidenciando que acontecimentos inesperados podem limitar o controlo da organização sobre a situação e dificultar a tomada de decisões estratégicas.

À luz da tipologia proposta por ‘t Hart e Boin (2001) e retomada por Badu, Kruke e Saetren (2023), a crise analisada pode ser caracterizada como uma *fast-burning crisis* que se distingue por uma velocidade de desenvolvimento rápida e súbita, surgindo de forma inesperada e exigindo reação imediata, mas também pela sua velocidade de resolução igualmente rápida se os seus efeitos forem controlados num curto espaço de tempo. Neste caso, não existiram sinais prévios que permitissem preparar uma resposta preventiva. Ainda assim, a atuação eficaz entre o CIRP e a Escola Naval, através da emissão de um comunicado na mesma noite e a realização de uma investigação interna que rapidamente esclareceu os factos, permitiu que a crise fosse contida e os riscos reputacionais mitigados num intervalo temporal relativamente curto. Estas características reforçam a classificação do episódio como uma crise do tipo *fast-burning*, demonstrando a importância de estruturas internas preparadas para agir de imediato em contextos de elevada sensibilidade reputacional. Quando analisamos os dados recolhidos no seu todo, percebe-se que o conteúdo que deu origem à denúncia tem índole interna, pois trata-se de algo que teria acontecido internamente. Mas o que desperta para a necessidade de se agir em

conformidade com um cenário de crise é uma ação feita através de um agente externo à instituição. Por essa razão, entendemos que, no quadro da *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), o episódio da denúncia de praxes na Escola Naval enquadra-se no *cluster* vitimista (Coombs, 2007b; Peña, 2022). Esta percepção alude ao Momento 2 – Cobertura mediática inicial, fase em que as primeiras notícias começaram a circular nos órgãos de comunicação social, antes mesmo de existirem conclusões formais sobre as alegadas praxes abusivas. Neste ponto, a informação disponível era ainda fragmentada e baseada em declarações de terceiros, o que contribuiu para um aumento da incerteza pública e para a amplificação do impacto reputacional da denúncia. A falta de informação confirmada favoreceu o surgimento de rumores e especulações, típicos das crises vitimistas descritas por Coombs (2007b). Assim, a Marinha Portuguesa passou a ser percebida como possivelmente responsável, mesmo sem evidências concretas, o que reforça a importância da resposta comunicacional imediata adotada no momento. As crises vitimistas são caracterizadas pelo facto de a organização ser também vítima da situação, com uma baixa responsabilidade na ocorrência do evento e um nível de ameaça moderado à sua reputação. Foram de imediato excluídos os restantes dois grupos: O *cluster* accidental, pois isso implicava que ações da própria organização, ainda que não intencionais, contribuísem para a ocorrência do evento, gerando uma ameaça moderada à reputação. No episódio da Escola Naval, não houve qualquer ação interna involuntária que pudesse ter desencadeado a crise, o que descarta esta tipologia. Também se exclui o *cluster* evitável, que se caracteriza por responsabilidade elevada da organização devido a ações conscientes, violações de normas ou erros que colocam stakeholders em risco (Coombs, 2007b).

No que concerne ao *cluster* vitimista, que envolve cenários como desastres naturais, rumores, violência no local de trabalho ou alteração de produto/malevolência, embora a situação de crise não se enquadre perfeitamente em nenhum dos tipos definidos, entende-se possuir traços associadas ao tipo “rumores”, pois, no momento em que a denúncia foi comunicada, não se sabia se a informação era verdadeira ou falsa, gerando percepção de risco no que respeita à reputação da instituição. Esta escolha justifica-se porque a Marinha Portuguesa não provocou a crise, não existiram falhas internas ou condutas indevidas e a denúncia surgiu de uma fonte externa e inesperada, exigindo uma resposta imediata e transparente para proteger a confiança institucional (Coombs, 2007b). Posteriormente, a investigação demonstrou que as alegações eram infundadas, reforçando que a

organização não tinha responsabilidade sobre o ocorrido, mas a classificação inicial como rumor permite enquadrar a situação na SCCT, justificando a necessidade de uma resposta proativa, comum para crises vitimistas.

Já a fase de crise foi marcada pela decisão de comunicar de forma proativa e imediata, logo na noite em que a denúncia foi recebida, uma atitude alinhada com as recomendações da literatura (Andrade, Ruão e Oliveira, 2020; Peña, 2022), que sublinha a importância de uma resposta célere e transparente para reduzir a incerteza e preservar a confiança pública (Coombs e Laufer, 2018). A resposta mencionada ocorre entre o Momento 2 e o Momento 3 – Cobertura mediática detalhada, quando novos testemunhos surgem e a pressão mediática aumenta. Esta postura converge integralmente com o princípio defendido por Fearn-Banks (2001), que destaca a importância de alertar rapidamente as partes interessadas, oferecendo informações claras para minimizar riscos e salvaguardar a reputação institucional. A articulação da comunicação entre o CIRP e a Escola Naval, a unidade visada, demonstra uma capacidade organizacional pré-existente para agir de forma coordenada. A utilização de uma estrutura de resposta já consolidada aquando do surgimento da crise, demonstra experiência na gestão de comunicação em contextos sensíveis, por parte da Marinha Portuguesa. Esta capacidade de coordenação contrasta com cenários descritos por Coombs (2015) em que a ausência de alinhamento interno agrava os impactos da crise. A predominância lexical observada reforça a interpretação de que a eficácia da resposta comunicacional resultou de uma articulação interna coesa e estruturada, como foi expressa ao longo da apresentação dos resultados e até visualmente na nuvem de palavras apresentada na figura 4. A presença de palavras como “unidade” e “confiança” sugere uma atuação coordenada e transparente entre as diferentes unidades, essencial para preservar a credibilidade institucional nos primeiros momentos da crise.

Na fase de pós-crise, a instituição concentrou-se em acompanhar os resultados da sua intervenção, mantendo a articulação entre o CIRP e a Escola Naval e garantindo a disponibilização contínua de informação. A investigação interna concluiu que não existiam fundamentos para as alegações de abuso, evidenciando que, do ponto de vista operacional, a crise não se concretizou internamente. Embora não tenha sido mencionado pela Comandante uma avaliação formal das ações implementadas, a literatura consultada recomenda que nesta fase sejam avaliadas as ações e os seus resultados com o objetivo de promover melhorias e aprendizagem organizacional (Coombs e Laufer, 2018).

A comunicação transparente permitiu constatar a eficácia de manter os stakeholders informados de forma clara, reforçando a confiança pública e evidenciando a importância de preparar mensagens institucionais consistentes para futuras crises. A articulação entre o CIRP e a Escola Naval demonstrou que a coordenação interna eficaz é essencial para alinhar decisões e ações, garantindo respostas rápidas e coerentes. Estas experiências sugerem que a Marinha Portuguesa pode fortalecer futuras respostas a crises através da preparação de protocolos de comunicação e da consolidação de práticas de coordenação entre as suas unidades.

No contexto da comunicação de crise, a literatura consultada evidencia que a forma como a organização comunica com os stakeholders durante uma crise é determinante para minimizar os impactos reputacionais. Grunig (2011) propõe quatro princípios da comunicação de crise que orientam as ações das organizações perante situações críticas, garantindo que os interesses dos públicos são considerados, ao mesmo tempo que a reputação da instituição é protegida. No caso em estudo, identificou-se a aplicação do princípio de responsabilidade e do princípio de comunicação simétrica.

A decisão tomada pela Marinha Portuguesa de permitir a presença de órgãos de comunicação social na Cerimónia de Compromisso de Honra exemplifica a aplicação do princípio de responsabilidade, proposto por Grunig (2011) que sublinha que, mesmo sem admitir culpa pelo caso, a organização deve demonstrar-se comprometida em resolver a situação e em agir de forma transparente perante os seus públicos estratégicos. Este contexto remete para o Momento que identificamos como sendo 4 – Convite aos Órgãos de Comunicação Social representou uma estratégia deliberada de aproximação e reconstrução da confiança junto da opinião pública, ao permitir que os órgãos de comunicação social acompanhassem o evento e testemunhassem a normalidade e o rigor da vida académica na Escola Naval. É o conceito de “transparência” a emergir novamente como pilar, reforçando a relevância deste conceito na estratégia comunicacional da Marinha Portuguesa. Ao permitir que jornalistas, familiares e cadetes observassem diretamente a realidade da Escola Naval, a instituição aplicou o princípio de comunicação simétrica, facilitando uma interação direta com os públicos. Esta medida proporcionou oportunidades de observação, diálogo e validação da realidade, reforçando a transparência da instituição e demonstrando que não havia nada a esconder. Além disso, contribuiu para reduzir a atenção mediática sobre o caso, evidenciando a eficácia da ação

e fortalecendo a imagem de uma instituição que aposta numa postura de abertura e transparência.

Nesta linha de pensamento, entende-se que a estratégia de resposta adotada pela Marinha Portuguesa enquadra-se na reparação da reputação (Coombs, 2015), uma vez que o objetivo principal foi reforçar e restabelecer valores indubitáveis para a instituição como a confiança, a credibilidade e a verdade da organização perante os stakeholders, em vez de negar a ocorrência ou minimizar a sua relevância. A comunicação proativa e as ações levadas a cabo na Cerimónia de Compromisso de Honra, que remetem para o Momento 5 – Posicionamento da Instituição, refletem claramente esta intenção de afirmar a total confiança e a reputação institucional. Dentro das estratégias específicas propostas por Coombs (2015) na SCCT, a resposta da organização combinou aspetos de reparação e de reforço. A estratégia de reparação manifestou-se na forma como procuraram esclarecer a situação, oferecendo total transparência e comprometimento com a verdade e com a integridade das pessoas envolvidas no caso. A estratégia de reforço, por sua vez, está presente na valorização da história, dos princípios e das boas práticas da Marinha Portuguesa, lembrando os stakeholders da competência da instituição.

Desta forma, evidencia-se mais um ponto de convergência entre as práticas da organização e as orientações teóricas sobre a fase de resposta. A estratégia de resposta escolhida pela Marinha Portuguesa revelou-se transparente e genuína, pois demonstrou não apenas os seus valores e princípios, mas também a sua postura ética e responsável, criando um apelo emocional (Fombrun e Van Riel, 2004) que reforçou a perceção positiva da organização junto do público, em geral, e dos órgãos de comunicação social, em particular.

Relativamente a práticas proativas diretamente relacionadas com esta crise, constatamos nos pontos anteriores não ter existido nenhum plano preventivo preparado, o que se justifica pela imprevisibilidade e especificidade da situação. Segundo a Comandante Carla Morais, embora exista uma publicação interna dedicada à Comunicação, que define procedimentos gerais para diferentes tipos de crise, sobretudo para cenários graves com vítimas mortais, a instituição reconhece que cada crise é uma crise, sublinhando a necessidade de ajustar a resposta às características de cada caso. Esta abordagem pode indicar que a instituição valoriza mais a flexibilidade e a capacidade de adaptação do que uma resposta padrão.

Como estratégia a implementar antes de qualquer crise, destaca-se a importância de cultivar relações consistentes com os stakeholders e com o público em geral (Covello, 2021), de forma a construir uma base de confiança que possa sustentar a organização em momentos de crise. Covello (2021) defende que a eficácia da comunicação em situações de crise depende em grande parte desse relacionamento prévio e Forni (2015) refere que a fidelidade dos públicos exige ambientes estáveis, pois não pode ser conquistada apenas quando a crise já está instalada. No caso da Marinha Portuguesa, esta prática já fazia parte da sua atuação habitual, refletindo-se na relação de proximidade com familiares dos cadetes e com os órgãos de comunicação social, o que contribuiu para a fácil aceitação da mensagem de credibilidade que pretendiam transmitir.

A análise do conteúdo concede, ainda, a ideia de que a instituição parece dispor de estruturas de comunicação consolidadas e de protocolos gerais que permitem uma resposta organizada face a situações de crise, mas não de uma equipa dedicada à gestão do *brand equity*, que trabalhe especificamente e de forma estratégica a identidade e o valor da instituição. Assim, tendo por base a literatura, recomenda-se como medida proativa capaz de reforçar a preparação e atuação da Marinha Portuguesa para situações de crise, a criação de uma equipa dedicada ao *brand equity*, responsável por assegurar a consistência da imagem reputacional (Aaker, 2009; Monteiro, 2018), seja gerir estrategicamente a imagem, a reputação e o valor simbólico da Marinha de forma contínua, e não apenas durante crises. Esta equipa ajudaria a reforçar valores que a instituição entende como valores fundamentais: credibilidade, verdade, transparência corroborando com o pensamento de Griffith e Ryans (2001, cit. in Coombs & Laufer, 2018). Esta equipa é crucial para assegurar que todas as comunicações internas e externas estão alinhadas com os valores e com a identidade da instituição, fortalecendo atributos como a confiança, a lealdade e a reputação (Aaker, 1991). Considerando que a Marinha Portuguesa não é apenas uma organização operacional, mas também uma entidade com significados históricos e reputacionais, é crucial preservar esses atributos para manter a confiança dos seus stakeholders, indo ao encontro da linha de pensamento de Monteiro (2018).

Esta decisão pode ser entendida como uma estratégia reativa, capaz de responder a cenários de crise, sobretudo no contexto digital marcado pelo reforço das redes sociais, que têm vindo a transformar a forma como as crises são geridas, sendo apontadas como fatores que potenciam e aceleram o surgimento de novos tipos de crise (Peña, 2022). É

certo que os dados indicam que no caso em estudo, a Marinha Portuguesa conseguiu gerir a situação de forma a estancar rapidamente a crise, evitando que esta se propagasse para canais digitais mais imprevisíveis, como as redes sociais. Na base poderão estar diversos fatores, entre os quais o facto de se tratar de uma instituição hierarquizada, percecionada pela sociedade como pouco exposta ao contexto digital e cuja comunicação se centra predominantemente em meios institucionais, nomeadamente no website, a única fonte digital onde foi disponibilizada informação, o que poderá ter contribuído para travar a sua disseminação no espaço online. Outro fator que se acredita ter contribuído foi a rápida resposta dada aos órgãos de comunicação social tradicionais, como a televisão, rádio e imprensa, que pode ser interpretada como uma estratégia deliberada de contenção, evitando a propagação de informações potencialmente sensíveis em canais de grande alcance. Esta opção está totalmente alinhada com a literatura, que indica que, em situações de crise, estes meios são percebidos como mais credíveis e confiáveis pelos stakeholders (Eriksson, 2018). Esta abordagem pode ser interpretada como uma estratégia eficaz de gestão de crise, uma vez que permitiu controlar a difusão da informação e minimizar interpretações erradas ou propagação de mais rumores nas redes sociais. Não menos pertinente foi a rapidez de resposta da instituição, assim como o controlo sobre os canais de divulgação que permitiram reduzir a ambiguidade e proteger a reputação da instituição, demonstrando que, como referem Wang, Schuetz e Cai (2021), quando a comunicação é proativa e estruturada, é possível poupar a imagem de uma organização mesmo em contextos digitais altamente dinâmicos.

Podemos ainda estabelecer uma comparação entre esta decisão de comunicação com o modelo SMCC, *Social-Mediated Crisis Communication*, proposto por Liu, Austin e Jin (2011). Segundo Austin e Jin (2016), este modelo permite que os profissionais de comunicação determinem se, quando e como devem responder às informações que circulam nas redes sociais, considerando a interação entre a organização, os meios tradicionais, as redes sociais e os stakeholders durante um episódio de crise. Neste caso, foi considerado o “se” responder, ou seja, avaliou-se se seria adequado intervir nas redes sociais ou se o mais prudente seria não reagir, tendo em conta o risco de amplificar a crise. Posto isto, a escolha de não recorrer às redes sociais refletiu uma estratégia consciente de controlo da narrativa, evitando que informações falsas ou especulativas se espalhassem rapidamente por canais menos controláveis. Ao refletir sobre quando e como comunicar, a instituição optou por escolher os meios onde tinha uma maior capacidade

de gestão da mensagem, permitindo uma resposta organizada e coerente. Isto demonstra que, mesmo sem presença ativa nas redes sociais, a instituição adotou princípios alinhados com o SMCC, pois antecipou potenciais riscos associados ao *electronic word-of-mouth* (e-WOM). De acordo com Costa José (2023), o e-WOM negativo e as reclamações em plataformas digitais podem afetar significativamente a reputação de uma organização. Neste contexto, a Marinha Portuguesa conseguiu gerir a situação de forma a preservar a sua imagem, garantindo que os stakeholders recebessem informações fiáveis diretamente da fonte oficial. No entanto, não se visualiza nenhuma peça capaz de evidenciar que no futuro o mesmo possa ser evitado, pelo que se entende pertinente que seja revista a forma como a instituição possa ter de comunicar via online, com destaque para as redes sociais (Eriksson, 2018). Assim, entende-se poder afirmar que a instituição — que transporta uma História, mantém uma hierarquia sólida e se posiciona como um pilar no contexto da sociedade, para a qual o ser humano é irrenunciável e insubstituível, o maior valor da Marinha — demonstrou que, quando surgem contextos marcados por situações de crises, tem a capacidade para implementar um plano de comunicação de crise. Ficou ainda evidente que em contexto de crise a ferramenta a utilizar é a comunicação, que deve ser aplicada com rapidez para imprimir a verdade, transparência e rigor sempre em busca do valor pilar: a confiança. Foi com esse intuito, que a *práxis* do plano de comunicação de crise foi desenhada. Dele imergiu a resposta à situação de crise da denúncia das praxes entre cadetes da Escola Naval.



O papel da comunicação de crise tem sido cada vez mais relevante no contexto das organizações, sobretudo devido à rapidez da circulação de informação, ao escrutínio constante da opinião pública e ao impacto que situações adversas podem ter na reputação e na confiança dos stakeholders (Coombs, 2015). Perante estes desafios, as organizações veem-se obrigadas a adotar respostas mais céleres, transparentes e consistentes, reconhecendo que a forma como comunicam durante uma crise pode determinar não só a extensão dos danos reputacionais, mas também a sua capacidade de recuperação. Nesse sentido, a comunicação de crise assume um carácter estratégico, sustentado por etapas estruturadas, designadamente a prevenção, preparação, resposta, e avaliação e por estratégias que visam mitigar riscos, manter a credibilidade institucional e transformar a crise em oportunidade de fortalecimento organizacional (e.g. Grunig, 2011; Peña, 2022; Costa José, 2023).

Este enquadramento suscitou a formação da seguinte questão de investigação: Como foi conduzida a comunicação de crise pela Marinha Portuguesa no caso da denúncia de praxes na Escola Naval e qual o seu papel na reputação da instituição? Com o objetivo geral a ser estudar a abordagem da comunicação de crise no episódio das Praxes na Escola Naval da Marinha Portuguesa, ocorrido em 2021. E os objetivos específicos os seguintes: Identificar a tipologia de crise inerente ao caso em estudo; Identificar as etapas da crise, compreendendo as estratégias e ações implementadas antes, durante e após o surgimento do problema; Identificar o tipo de resposta à crise utilizado pela Marinha Portuguesa; Identificar as estratégias proativas adotadas pela Marinha Portuguesa para prevenir e preparar a sua comunicação de crise; Analisar as estratégias reativas implementadas pela Marinha Portuguesa na resposta à crise. Para responder à questão que norteou todo o estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, com os dados a serem recolhidos através de uma entrevista semiestruturada. Feita a recolha e análise dos dados, no caso em estudo, observou-se que os principais fatores previstos pela *Situational Crisis Communication Theory* foram favoráveis à manutenção da reputação da Marinha Portuguesa. A perceção de responsabilidade não recaiu sobre a instituição, uma vez que a denúncia partiu de terceiros e foi dirigida a indivíduos da Escola Naval e não a falhas organizacionais, o que contribuiu para manter a perceção de baixa responsabilidade e, conseqüentemente, menor risco reputacional. O tipo de crise, enquadrado no *cluster* vitimista, mais especificamente como “rumor”, reforça essa baixa imputação de culpa à organização. A estratégia de resposta adotada pela Marinha, marcada pela comunicação imediata e transparente na

própria noite em que a denúncia surgiu, mostrou-se alinhada com as recomendações da literatura (Fearn-Banks, 2001; Andrade, Ruão e Oliveira, 2020), permitindo reduzir a incerteza dos stakeholders e preservar a confiança pública.

As crises que pertencem ao mesmo *cluster* partilham entre si características semelhantes, o que permite que os responsáveis pela comunicação de crise possam adotar um único plano para lidar com várias crises numa organização, sem a necessidade de desenvolver um plano específico para cada tipo (Coombs, 2006). No caso da Marinha Portuguesa, a crise de denúncias de praxes na Escola Naval não era evitável, mas se a instituição dispusesse de um portfólio de crises específico para o *cluster* vitimista, a sua estratégia proativa poderia ter sido ainda mais eficaz, pois permitiria ativar imediatamente protocolos testados, disponibilizar mensagens previamente planeadas para os stakeholders e coordenar de forma ainda mais consistente todas as unidades envolvidas. Desta forma, a resposta teria sido mais rápida e estruturada, poupando tempo ao não ter de decidir cada passo durante a crise.

O Quociente de Expressividade (Fombrun e Van Riel, 2004) ajudou a evidenciar a razão pela qual a comunicação da Marinha Portuguesa foi bem sucedida: ao analisar a resposta da instituição segundo o Quociente de Expressividade, que procura medir quão eficaz é uma organização na construção de um apelo emocional e credível junto dos seus stakeholders, observamos que as várias dimensões-chave estiveram presentes: a visibilidade, ao permitir a presença dos órgãos de comunicação social na Cerimónia de Compromisso de Honra; a consistência e a autenticidade, refletidas na coerência entre as ações da instituição e a mensagem transmitida; a transparência, evidenciada pela disponibilização imediata de informação e pelo contacto direto com cadetes e familiares; e a capacidade de resposta, demonstrada pela rapidez e coordenação entre o CIRP e a Escola Naval. Estas práticas mostraram que a Marinha Portuguesa não só respondeu à crise de forma estruturada, mas também reforçou a ligação com os seus stakeholders, consolidando a reputação e a confiança na instituição.

A análise deste caso permitiu observar que, apesar da ocorrência da denúncia, a Marinha Portuguesa não sofreu perda de valor reputacional significativa, o que confirma que a situação não afetou a sua posição ou credibilidade perante a sociedade (Martins, 2023). Por outro lado, confirmou-se a relevância de compreender os fluxos de opinião em torno da organização, pois a reputação é construída de opiniões que ao longo do tempo determinam a imagem pública da mesma (Barros Filho e Peres Neto, 2019). A forma

como a denúncia foi divulgada e posteriormente esclarecida, mostrou que a Marinha Portuguesa conseguiu ouvir e gerir as perceções externas sobre si. O que aconteceu foi que, ao acompanhar a reação dos jornalistas, familiares e cadetes, por exemplo, através de perguntas, pedidos de esclarecimento ou sinais de preocupação, a instituição conseguiu perceber como estava a ser interpretada externamente e soube, assim, como responder positivamente do ponto de vista reputacional. E como a instituição já possui uma imagem sólida e reconhecida, o chamado *brand equity*, os stakeholders confiaram na organização e acreditaram na sua comunicação, pois já tinham uma perceção positiva e credível acerca da instituição (Pais, 2020).

Posto isto, recupera-se a pergunta de investigação: Como foi conduzida a comunicação de crise pela Marinha Portuguesa no caso da denúncia de praxes na Escola Naval e qual o seu papel na reputação da instituição?

A rapidez, a coordenação e o conhecimento inerente à comunicação de crise, por parte da instituição, garantiu o controlo sobre a narrativa, reduzindo o sentimento de incerteza entre os stakeholders. As estratégias reativas e apoiadas numa estrutura comunicacional sólida, asseguraram clareza e consistência entre os diferentes canais de comunicação. Apesar da ausência de estratégias proativas formais, a atuação da Marinha evidenciou elevada capacidade de adaptação e uma postura orientada para a transparência e gestão da reputação. A resposta à crise foi marcada por mensagens claras e pelo contacto direto com os públicos internos e externos, contribuindo para reforçar a confiança e consolidar a imagem da instituição como estável e credível; ou seja: permitiu que a resposta se centrasse na transparência e na reafirmação dos valores que sustentam a identidade da Marinha Portuguesa. A comunicação de crise cumpriu, assim, o seu papel de proteção da reputação, reduzindo os efeitos do incidente, preservando a confiança dos stakeholders e fortalecendo a imagem ao transformar uma situação inesperada (crise vitimista) numa oportunidade para reafirmar os valores e a identidade institucional da Marinha Portuguesa.

Embora tenha sido alcançada a resposta à pergunta que norteava o estudo, entende-se que este trabalho é portador de imitações, designadamente de se centrar apenas numa situação de crise. E nesse sentido, entende-se que em futuros trabalhos se tenha em consideração a possibilidade de analisar outras situações de crise para se estabelecer comparações e alcançarem-se resultados que possam contribuir para alargar a temática em estudo.

## REFERÊNCIAS

---

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

Aaker, D. (2009). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Simon and Schuster.

Abduraimov, M. (2024). Crisis management in the digital age. *QO 'QON Universiteti Xabarnomasi*, 11, 16–18. <https://doi.org/10.54613/ku.v11i11.943>

Almeida, A. L. D. C., & Nunes, D. A. (2007). Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. *Organicom*, 7(1), 258–279.

Andrade, J. G., Ruão, T., & Oliveira, M. (2020). Os bastidores da comunicação de risco: A UMinho em tempos de pandemia. *UMinho Editora*. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.24.6>

Argenti, P. (2006). *A comunicação empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação*. Editora Campus.

Austin, L. & Jin, Y. (2016). Social media and crisis communication: Explicating the social-mediated crisis communication model. In *Strategic communication* (pp. 163-186). Routledge.

Autoridade Marítima Nacional. (2024, 15 de outubro). *Autoridade Marítima Nacional e Marinha têm nova porta-voz*. Autoridade Marítima Nacional. Consultado a 23 de setembro de 2025. <https://www.amn.pt/Media/Paginas/DetalleNoticia.aspx?nid=5961>

Badu, J., Kruke, B. I., & Saetren, G. B. (2023). Crisis communication and trustworthiness among crisis actors: towards a typology of crisis management difficulties. *Safety in Extreme Environments*, 5(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s42797-023-00074-8>

Barros Filho, C., & Peres-Neto, L. (2019). *Reputação: Um eu fora do meu alcance (1ª edição)*. HarperCollins Brasil.

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>

Carvalho, A. C. N. (2016). *A comunicação de crise em ambiente digital*. <http://hdl.handle.net/10400.22/10313>

Claeys, A., & Cauberghe, V. (2011). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.001>

Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies. *Journal of Promotion Management*, 12(3–4), 241–260. [https://doi.org/10.1300/j057v12n03\\_13](https://doi.org/10.1300/j057v12n03_13)

Coombs, W. T. (2007a). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.

Coombs, W. T. (2007b). 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>

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., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>

Covello, V. T. (2021). *Communicating in risk, crisis, and high stress situations: Evidence-Based Strategies and Practice*. John Wiley & Sons.

Crowley, B. (2024). *Image repair Strategies and Theories and the lost apology in crisis communication*. Eagle Scholar. [https://scholar.umw.edu/student\\_research/566/](https://scholar.umw.edu/student_research/566/)

da Costa José, M. P. (2023). Estratégias de comunicação utilizadas pelas marcas perante uma crise nas redes sociais: O case de Yopro e Alpro. <http://hdl.handle.net/10400.5/29726>

Dias, P., & Andrade, J. G. (2015). Desafios das RP na era dos media sociais. In G. Gonçalves, & F. F. L. Filho (Eds.), *Novos media e novos públicos* (Vol. 3, pp. 83-108). (Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas; Vol. 3). Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.14/37338>

Eriksson, M. (2018). Lessons for crisis communication on social Media: A systematic review of what research tells the practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(5), 526–551. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1510405>

Exame. (2013, 18 de setembro). *Coca-Cola se manifesta sobre suposta contaminação com rato*. Exame. <https://exame.com/negocios/coca-cola-se-manifesta-sobre-o-caso-do-rato-no-refrigerante/>

Fearn-Banks, K. (2001). Crisis Communication: A review of some best practices. *SAGE Publications, Inc. eBooks*, 479–486. <https://doi.org/10.4135/9781452220727.n40>

Ferguson, D. P., Wallace, J. D., & Chandler, R. C. (2018). Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research*, 30(5–6), 251–272. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2018.1545129>

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT Press.

Forni, J. J. (2015). *Gestão de crises e comunicação: O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas* (2.<sup>a</sup> ed.). Atlas.

G1. (2015, 11 de fevereiro). *Acusada de apologia ao estupro, Skol irá trocar frases de campanha*. G1. <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/02/acusada-de-apologia-ao-estupro-skol-ira-trocar-frases-de-campanha.html>

Grunig, J. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(1), 11–31.

Guo, S. J. (2017). The 2013 Boston marathon bombing: Publics' emotions, coping, and organizational engagement. *Public Relations Review*, 43(4), 755–767. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.07.003>

Hamid, S. N. A., Ahmad, N., Saraih, U. N., Hamzah, M. R., & Ariffin, K. H. K. (2023). Social mediated crisis communication model: A solution for social media crisis? *AIP Conference Proceedings*, 2753, 050013. <https://doi.org/10.1063/5.0120756>

He, L., & Ran, Y. (2015). The Correlation of Brand equity and Crisis: A review and directions for future research. *Modern Economy*, 06(03), 392–397. <https://doi.org/10.4236/me.2015.63036>

Institute for PR. (2014, 23 de setembro). *Crisis Management and Communications (Updated September 2014) | Institute for Public Relations*. Consultado a 7 de março de 2025. <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>

Lambret, C. V., & Barki, E. (2018). Social media crisis management: Aligning corporate response strategies with stakeholders' emotions online. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), 295–305. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12198>

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>

Lock, I. (2019). Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age: A systematic review and research agenda. *Public Relations Review*, 45(4), 101829. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101829>

Lombardi, M. R., de Paula, M. A. B., da Silva Monteiro, M. B., & Wada, M. I. G. (2021). A entrevista semiestruturada. *O prazer da entrevista em pesquisas qualitativas*, 35.

Lourenço, L., & Amaro, A. (2018). Riscos e crises: da teoria à plena manifestação. In *Imprensa da Universidade de Coimbra eBooks*. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-1697-1>

Machado, J. (2020). *Gestão Estratégica de comunicação de crise*. Jones Machado–Santa Maria, RS: FACOS-UFSM. <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2019/10/Gest%C3%A3o-Estrat%C3%A9gica-da-Comunica%C3%A7%C3%A3o-de-Crise.pdf>

Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos (2., 2004, Bauru), A pesquisa qualitativa em debate: Anais [CD-ROM]. Universidade do Sagrado Coração. ISBN 85-98623-01-6

Marinha Portuguesa. (s.d.-a). *Estrutura*. Marinha Portuguesa. Consultado a 2 de setembro de 2025. <https://www.marinha.pt/pt/a-marinha/Paginas/estrutura.aspx>

Marinha Portuguesa. (s.d.- b). *Marinha*. Ministério da Defesa Nacional. Consultado a 7 de outubro de 2025. <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas/marinha>

Marinha Portuguesa. (s.d.-c). *Página inicial*. Marinha Portuguesa. Consultado a 2 de setembro de 2025. <https://www.marinha.pt/pt>

Martins, A. F. (2023). *Reputação e gestão de crise de integridade: A Odebrecht retratada na mídia impressa no contexto da Lava Jato* (Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Maria).

Martins, B. (2022). *Comunicação de crise através das Redes Sociais: o caso da Vodafone* (Master's thesis, Universidade da Beira Interior (Portugal)).

Minayo, M. C. de S. (1993). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec.

Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2000). *Managing crises before they happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. Amacom Books.

Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83–107. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(88\)90075-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(88)90075-3)

Monteiro, R. L. C. (2018). *A gestão da comunicação de crise e as reações dos consumidores no Facebook: Um estudo sobre a Ryanair*. <https://hdl.handle.net/10216/116440>

Nogueira, C. F. J. (2023). *Comunicação de crise e reputação organizacional : estudo de caso : Pingo Doce*. <http://hdl.handle.net/10400.14/44938>

Pais, J. P. B. (2020). Redes sociais e reputação: uma crise de reputação da EDP na era digital..

Peña, K. I. D. O. (2022). *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)* [Dissertação de mestrado, ISCAP, Porto]. Repositório do ISCAP. <http://hdl.handle.net/10400.22/21651>

Polanco-Levicán, K., & Salvo-Garrido, S. (2022). Understanding Social Media Literacy: A Systematic review of the concept and its competences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8807. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148807>

Prodanov, C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.

Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.001>

Simba, S. H. C. (2021). *Plano de comunicação de crise e gestão reputacional na era digital* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/24190>

t Hart, P., e Boin, A. (2001). Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics. In W. T. Coombs e S. M. Holladay (Eds.), *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities* (pp. 28-46). Sage.

Toniolo, B., & Gonçalves, G. (2020). *Quando o emissor é a mensagem: a comunicação de Marcelo Rebelo de Sousa nos incêndios de 2017*. <http://hdl.handle.net/10400.6/10397>

Van Dijk, T. A. (2000). *Cognitive discourse analysis*. <http://www.discursos.org/unpublished%20articles/cogn-dis-anal.htm>

Van Dijk, T. A. (2006). Discourse, context and cognition. *Discourse Studies*, 8(1), 159–177. <https://doi.org/10.1177/1461445606059565>

Van Dijk, T. A. (2013). Análise crítica do discurso multidisciplinar: Um apelo em favor da diversidade. *Linha d'Água*, 26(2), 351–381. <http://www.revistas.usp.br/linhadagua/article/view/65164/71595>

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), 110–122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x>

Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 34, 38.

Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>

Wang, L., Schuetz, C. G., & Cai, D. (2021). Choosing Response Strategies in Social Media Crisis Communication: An Evolutionary Game Theory Perspective. *Information & Management*, 58(6), 103371. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103371>

Xu, J., & Wu, Y. (2015). Using Twitter in crisis management for organizations bearing different country-of-origin perceptions. *Journal of Communication Management*, 19(3), 239–253. <https://doi.org/10.1108/jcom-06-2013-0050>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad., 2.ª ed.). Bookman.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.



## Apêndice I – Tabela Cronológica dos Momentos do Caso

Momento	Detalhes	Ações	Fontes
<b>Momento 0</b> (19 de outubro)	Receção da denúncia		
<b>Momento 1</b> (19 de outubro)	Emissão de Comunicado Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Emissão de comunicado oficial pela Marinha Portuguesa que confirma o conhecimento de uma denúncia indireta, através da comunicação social.</li> <li>– Início de diligências internas para apurar a veracidade dos factos.</li> </ul>	<p>Marinha Portuguesa (19/10/2021). <i>"A Marinha informa"</i>. Disponível em: <a href="https://www.marinha.pt/pt/meda-center/Noticias/Paginas/A-Marinha-informa-.aspx">https://www.marinha.pt/pt/meda-center/Noticias/Paginas/A-Marinha-informa-.aspx</a></p>
<b>Momento 2</b> (19–20 de outubro)	Cobertura Mediática Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A TVI é o primeiro OCS a noticiar o comunicado oficial da Marinha, emitido a 19 de outubro de 2021.</li> <li>– Paralelamente, a TVI avança com informações adicionais apuradas junto de fontes próprias: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ A denúncia foi feita por um familiar de um cadete do 1.º ano da Escola Naval.</li> <li>○ A queixa refere praxes abusivas que envolvem alguma violência física, embora ainda sem descrição concreta dos atos.</li> <li>○ A denúncia incide sobre cadetes mais velhos, mas existem incongruências nos nomes apontados, sendo que alguns dos referidos já não estão em funções.</li> </ul> </li> </ul>	<p>TVI (19/10/2021). <i>"Marinha investiga denúncia sobre comportamentos abusivos entre cadetes da Escola Naval"</i>. Disponível em: <a href="https://tvi.iol.pt/noticias/sociedade/19-10-2021/marinha-investiga-denuncia-sobre-comportamentos-abusivos-entre-cadetes-da-escola-naval">https://tvi.iol.pt/noticias/sociedade/19-10-2021/marinha-investiga-denuncia-sobre-comportamentos-abusivos-entre-cadetes-da-escola-naval</a></p> <p>Rádio Renascença (20/10/2021). <i>"Cadetes da Escola Naval investigados por alegados comportamentos abusivos"</i>. Disponível em: <a href="https://rr.pt/noticia/pais/2021/10/20/cadetes-da-escola-naval-investigados-por-alegados-comportamentos-abusivos/257535">https://rr.pt/noticia/pais/2021/10/20/cadetes-da-escola-naval-investigados-por-alegados-comportamentos-abusivos/257535</a></p>

<p><b>Momento 3</b> <b>(20–22 de outubro)</b></p>	<p>Cobertura Mediática detalhada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A imprensa expõe os detalhes de praxes violentas relatadas pela mãe de um cadete do 1.º ano, que acusa cadetes do 4.º ano de serem os autores dos abusos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ A mãe de um cadete de 18 anos denuncia à agência Lusa que o filho foi alvo de abusos na Escola Naval, com destaque para a componente psicológica.</li> <li>○ O testemunho refere práticas de praxe constante, que incluem comportamentos de humilhação e intimidação por parte de cadetes mais velhos. Foram relatados castigos físicos e psicológicos como interrogatórios, privação de sono, atividades físicas durante a noite, dormir sem colchão, ainda, violência física como pontapés e cuspidelas.</li> </ul> </li>   <li>– Referência a denúncias de 2018: A imprensa recorda que, em 2018, vários pais denunciaram praxes violentas na Escola Naval, incluindo tortura do sono, banhos de água fria e humilhações. Apesar das queixas, a Marinha alegou não ter detetado irregularidades no ensino militar.</li> </ul>	<p>Público (20/10/2021). "Marinha investiga denúncia de comportamentos abusivos entre cadetes". Disponível em: <a href="https://www.publico.pt/2021/10/20/sociedade/noticia/marinha-investiga-denuncia-comportamentos-abusivos-cadetes-1981797">https://www.publico.pt/2021/10/20/sociedade/noticia/marinha-investiga-denuncia-comportamentos-abusivos-cadetes-1981797</a></p> <p>Correio da Manhã (20/10/2021). "Marinha investiga praxes violentas na Escola Naval". Disponível em: <a href="https://www.cmjornal.pt/portugal/detalhe/marinha-investiga-praxes-violentas-na-escola-naval">https://www.cmjornal.pt/portugal/detalhe/marinha-investiga-praxes-violentas-na-escola-naval</a></p> <p>Diário de Notícias (20/10/2021). "Mãe de cadete relata ambiente de praxe constante na Escola Naval". Disponível em: <a href="https://www.dn.pt/arquivo/diario-de-noticias/mae-de-cadete-relata-ambiente-de-praxe-constante-na-escola-naval-14240659.html">https://www.dn.pt/arquivo/diario-de-noticias/mae-de-cadete-relata-ambiente-de-praxe-constante-na-escola-naval-14240659.html</a></p> <p>RTP Notícias (20/10/2021). "Marinha está a investigar abusos na Escola Naval no Alfeite". Disponível em: <a href="https://www.rtp.pt/noticias/pais/marinha-esta-investigar-abusos-na-escola-naval-no-alfeite_v1357304">https://www.rtp.pt/noticias/pais/marinha-esta-investigar-abusos-na-escola-naval-no-alfeite_v1357304</a> (Peça de reportagem com as declarações da mãe de um cadete)</p>
---	--------------------------------------	--	--

			<p>Observador (20/10/2021). "Marinha investiga alegados comportamentos abusivos de cadetes da Escola Naval". Disponível em: <a href="https://observador.pt/2021/10/20/marinha-investiga-alegados-comportamentos-abusivos-de-cadetes-da-escola-naval/">https://observador.pt/2021/10/20/marinha-investiga-alegados-comportamentos-abusivos-de-cadetes-da-escola-naval/</a></p> <p>Notícias ao Minuto (21/10/2021). "Denúncia de abusos na Marinha estará relacionada com praxes". Disponível em: <a href="https://www.noticiasao minuto.com/pais/1855522">https://www.noticiasao minuto.com/pais/1855522</a></p>
<b>Momento 4 (21 de outubro)</b>	Convite aos Órgãos de Comunicação Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Convite aos Órgãos de Comunicação Social para cobertura da cerimónia de Compromisso de Honra, habitualmente interna e reservada.</li> </ul>	<p>Marinha Portuguesa (21/10/2021). "Cerimónia de compromisso de honra dos novos alunos da Escola Naval". Disponível em: <a href="https://www.marinha.pt/pt/media-center/Noticias/Paginas/Cerimonia-de-compromisso-de-honra-dos-novos-alunos-da-Escola-Naval.aspx">https://www.marinha.pt/pt/media-center/Noticias/Paginas/Cerimonia-de-compromisso-de-honra-dos-novos-alunos-da-Escola-Naval.aspx</a></p>
<b>Momento 5 (22 de outubro)</b>	Posicionamento da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Posicionamento da Instituição durante a cerimónia de Compromisso de Honra, de modo a reafirmar os seus valores e a controlar a narrativa sobre a mesma.</li> <li>– Várias figuras institucionais da Marinha prestaram declarações públicas durante a cerimónia, dirigindo-se tanto aos familiares como aos jornalistas.</li> </ul>	<p>Observador (22/10/2021). "Comandante da Escola Naval avisa que abusos não são tolerados, muito menos autorizados". Disponível em: <a href="https://observador.pt/2021/10/22/comandante-da-escola-naval-avisa-que-abusos-nao-sao-tolerados-muito-menos-autorizados/">https://observador.pt/2021/10/22/comandante-da-escola-naval-avisa-que-abusos-nao-sao-tolerados-muito-menos-autorizados/</a></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ O Comandante da Escola Naval, contra-almirante Mário Simões Marques, refere que "abusos não são tolerados, muito menos autorizados e eventuais casos detetados são exemplarmente punidos, apelando à denúncia de quem tiver conhecimento de suspeitas; Fala abertamente aos participantes da cerimónia, reforçando a confiança em todos os membros da Escola Naval.</li> <li>○ A porta-voz da Marinha, comandante Nádia Rijo, informa os jornalistas que foram feitas revistas de corpo, inquéritos individuais aos cadetes e fornecido acompanhamento psicológico e que, até ao momento, não foram encontradas evidências de comportamentos anormais entre os cadetes.</li> </ul>	<p>SIC Notícias (22/10/2021). <i>"Comandante da Escola Naval avisa que abusos não são tolerados, muito menos autorizados"</i>. Disponível em: <a href="https://sicnoticias.pt/pais/2021-10-22-Comandante-da-Escola-Naval-avisa-que-abusos-nao-sao-tolerados-muito-menos-autorizados-63e474d3">https://sicnoticias.pt/pais/2021-10-22-Comandante-da-Escola-Naval-avisa-que-abusos-nao-sao-tolerados-muito-menos-autorizados-63e474d3</a> (inclui peça de reportagem transmitida em televisão)</p> <p>Renascença (22/10/2021). "Abusos não são tolerados, muito menos autorizados", avisa o Comandante da Escola Naval". Disponível em: <a href="https://rr.pt/noticia/pais/2021/10/22/abusos-nao-sao-tolerados-muito-menos-autorizados-avisa-o-comandante-da-escola-naval/25794/">https://rr.pt/noticia/pais/2021/10/22/abusos-nao-sao-tolerados-muito-menos-autorizados-avisa-o-comandante-da-escola-naval/25794/</a></p>
--	--	---	---

## Apêndice II – Pedido de autorização da entrevista

As seguintes imagens apresentam o email enviado à Marinha Portuguesa, solicitando a autorização para a realização da entrevista com a Comandante Carla Morais, seguido da respetiva resposta que concede a autorização.

Pedido de autorização para realização de entrevista - Mestrado em Assessoria em Comunicação Digital

Cc: © Inês Sofia Da Silva Soares

**Sinalizadas**

Exmos. Senhores,

O meu nome é Inês Soares e sou aluna do mestrado em Assessoria em Comunicação Digital no ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

No âmbito da minha dissertação, dedicada ao tema da comunicação de crise em contextos digitais, gostaria de realizar uma entrevista online com a Comandante Carla Morais, dada a sua reconhecida experiência na área. Esta entrevista tem como único objetivo a recolha de dados académicos e será utilizada exclusivamente para fins científicos, no contexto da elaboração da referida dissertação.

Assim, venho, por este meio, solicitar a devida autorização para a realização desta entrevista.

Agradeço, desde já, toda a atenção e disponibilidade, ficando ao dispor para qualquer esclarecimento adicional que considerem necessário.

Deixo-vos os meus contactos. Com os melhores cumprimentos,

912809342  
[2231434@iscap.ipp.pt](mailto:2231434@iscap.ipp.pt)

Inês Soares

Pedido de autorização para realização de entrevista - Mestrado em Assessoria em Comunicação Digital

Não costuma receber e-mails de [marinha.rp@marinha.pt](mailto:marinha.rp@marinha.pt). [Saiba por que motivo isto é importante](#)

Cara Inês Soares,  
Bom dia.

Agradecemos o contacto com a Marinha.

Relativamente ao seu pedido, existe disponibilidade da Comandante Carla Morais para a realização da entrevista.

Para esse efeito, deixo o endereço de e-mail para articular os contactos - [carla.morais@marinha.pt](mailto:carla.morais@marinha.pt)

Obrigado.

Com os melhores cumprimentos,  
Rui Francisco Marques  
Tenente

SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO, INFORMAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

TEL: 210 925 200  
E-mail: [marinha.rp@marinha.pt](mailto:marinha.rp@marinha.pt)  
Praça do Comércio - 1100-148 Lisboa

Siga a Marinha...  




## Apêndice III – Consentimento da Comandante Carla Morais

Mestrado em Assessoria em Comunicação Digital – ISCAP.IPP  
Estudo sobre Comunicação de Crise  
Caso da Denúncia de Praxes na Escola Naval da Marinha Portuguesa

---

O meu nome é Inês Soares e estou a realizar uma dissertação de mestrado sobre comunicação de crise, no âmbito do Mestrado em Assessoria em Comunicação Digital, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O objetivo do meu trabalho é procurar perceber o papel da comunicação de crise nas organizações, centrando o estudo na denúncia de praxes na Escola Naval da Marinha Portuguesa.

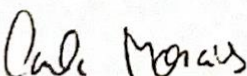
Para recolher os dados e concretizar o meu trabalho, optei por realizar uma entrevista, cujo guião é apresentado abaixo. Todos os dados recolhidos vão ser utilizados apenas no contexto descrito e para responder ao objetivo que o meu trabalho procura concretizar.

### Consentimento de Entrevista

Li e compreendi o objetivo e finalidade deste trabalho pelo que, aceito participar na entrevista, sabendo que posso contactar através do e-mail, quer a mestrande (2231434@iscap.ipp.pt), quer a orientadora do trabalho (aoliveira@iscap.ipp.pt) para esclarecer alguma dúvida.

A entrevista não comporta qualquer custo económico e, reforço, será usada apenas para o fim anteriormente referido.

Data:

  
\_\_\_\_\_

Dr<sup>a</sup> Carla Morais