

**LÚCIA DE FÁTIMA VIVEIROS CARVALHO SILVA
AMARAL DA PIEDADE**

**AS TECNOLOGIAS SOCIAIS E A COMUNICAÇÃO
DE CRISE NO SETOR AÉREO**

Orientador: Professor Doutor Manuel José de Almeida Damásio

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

**Lisboa
2016**

**LÚCIA DE FÁTIMA VIVEIROS CARVALHO SILVA
AMARAL DA PIEDADE**

**AS TECNOLOGIAS SOCIAIS E A COMUNICAÇÃO
DE CRISE NO SETOR AÉREO**

Tese de Doutoramento defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias,
no dia 13 de Setembro de 2017, perante o júri, nomeado
pelo despacho de Nomeação nº 97/2017, de 15 de Março
de 2017 e pelo Despacho de Nomeação 97A/2017 de 15
de Março de 2017, com a seguinte composição:

Presidente:

Professor Doutor Luís Cláudio dos Santos Ribeiro

Arguentes Externos:

Professor Doutor António José da Cruz Belo

**Professor Doutor Gustavo Alberto Guerreiro Seabra
Leitão Cardoso**

Arguente Interno:

Professor Doutor António de Oliveira Pena

Vogal:

Professor Doutor Rui Carlos de Lemos Correia Estrela

Orientador:

Professor Doutor Manuel José de Almeida Damásio

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

**Lisboa
2016**

EPÍGRAFE

O único verdadeiro erro é aquele do qual nada aprendemos.

Henry Ford

DEDICATÓRIA

À memória do meu Pai

Com saudades.....

AGRADECIMENTOS

É com muita satisfação que expresso aqui o mais profundo agradecimento a todos aqueles que tornaram a realização deste trabalho possível.

Ao Professor Doutor Francisco Costa Pereira o meu sincero agradecimento pela orientação inicial neste projeto. Muito obrigada pelo profissionalismo, pela sincera amizade e pela total disponibilidade que sempre revelou para comigo. O seu apoio foi determinante na elaboração inicial desta Tese.

Ao meu orientador, Professor Doutor Manuel José Damásio, pela competência científica, rigor e orientação dada, bem como pela disponibilidade, conselhos e sugestões na realização e concretização deste trabalho.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta tese, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Bem Hajam.

Resumo

O presente trabalho lida com a compreensão do papel das tecnologias sociais em rede na gestão da comunicação de crise em organizações do sector aéreo.

A crise, entendida como uma situação adversa que afeta o normal funcionamento da organização, acarreta ameaças à segurança e integridade da empresa e das suas partes interessadas, das quais podem resultar perdas humanas, financeiras e reputacionais.

Com a aplicação das novas tecnologias em rede em contexto organizacional, surgem novos e complexos problemas mas também oportunidades, que afetam todo o processo de gestão da comunicação em situações de crise.

Sendo o setor aéreo uma área de estudo muito específica, composto por várias organizações dependentes umas das outras que coabitam mutuamente, as novas tecnologias sociais podem funcionar como potenciais difusores de crises, mas também como instrumentos de gestão e dissuasão dos efeitos das mesmas. Torna-se por isso necessário compreender como as tecnologias sociais são utilizadas numa situação de crise e perceber se são entendidas como uma ameaça ou como uma oportunidade. No que concerne à gestão da comunicação num contexto de crise, pretende-se perceber se existe nas empresas do setor aéreo uma estratégia de comunicação orientada para a gestão de crises; se as tecnologias sociais estão integradas na comunicação de crises e se existe uma política de controlo e monitorização das tecnologias sociais orientada para minimizar os efeitos e as repercussões da crise na reputação e na imagem da organização.

Este trabalho situa-se no domínio dos estudos da comunicação em organizações e em particular da comunicação de crise, e recorre no domínio metodológico às abordagens características dos estudos de análise de conteúdo e de estudo de caso.

Assim, o trabalho integra um estudo descritivo com recurso a metodologias qualitativas e quantitativas, cujo objeto de estudo são as organizações do sector aéreo, nomeadamente companhias de aviação, operador de aeródromos, empresas de navegação aérea, “*handler*” e a autoridade reguladora do setor em Portugal. O principal objetivo deste trabalho é o de produzir um modelo explicativo do papel e funções das tecnologias sociais em rede no contexto do processo de gestão de crises. Em particular pretende-se que este modelo tenha aplicabilidade para a comunidade aeronáutica, em contextos organizacionais concretos.

Palavras-chave: Tecnologias sociais em rede, Comunicação de crise, Gestão de comunicação, Setor aéreo, Internet.

Abstract

This paper deals with the understanding of the role of networked social technologies in the management of crisis communication in aviation sector organizations.

The crisis, understood as an adverse situation that affects the normal functioning of the organization, poses as a threats to the safety and integrity of the company and its stakeholders, which can result in human, financial and reputational losses.

With the application of new network technologies in an organizational context, new and complex problems arise, but also opportunities that affect the entire communication management process in crisis situations. Since the aviation sector is a very specific area of study, composed of several dependent organizations that cohabit with each other, new social technologies can act as potential crisis scatters, but also as tools for managing and deterring the effects of crises. It is therefore necessary to understand how social technologies are used in a crisis situation and to see if they are understood as a threat or as an opportunity. With regard to the management of communication in a crisis context, it is intended to understand if there is a communication strategy for crisis management in airline companies; Whether social technologies are integrated into crisis communication and whether there is a policy of monitoring and monitoring social technologies aimed at minimizing the effects and repercussions of the crisis on the reputation and image of the organization.

This work leis in the field of communication studies in organizations, in particular crisis communication, and uses methodological approaches for the characteristic of the content analysis and case study.

Thus, the work integrates a descriptive study with the use of qualitative and quantitative methodologies, whose object is studied by the organizations of the air sector, namely aviation companies, aerodrome operators, air navigation companies, handlers and the regulatory authority of the sector in Portugal. The main objective of this work is to produce an explanatory model of the role and functions of networked social technologies in the context of the crisis management process. In particular, it is intended that this model has applicability to the aeronautical community, in concrete organizational contexts.

Keywords: Social networked technologies, Crisis communication, Communication management, Aviation sector, Internet.

ABREVIATURAS

ACI (Airports Council International): Conselho Internacional de Aeroportos;
ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance): Aeronave, Tripulação, Manutenção e Seguro;
AIM (Aeronautical Information Management): Gestão de Informação Aeronáutica;
AIP (Aeronautical Information Publication): Publicação de Informação Aeronáutica;
AIS (Aeronautical Information Service): Serviços de Informação Aeronáutica;
ANA, S.A.: ANA Aeroportos de Portugal, S.A.;
ANAC: Autoridade Nacional da Aviação Civil;
ARO (Air traffic services Reporting Office): Gabinete de Informação ATS;
ATC (Air Traffic Control): Controlo de Tráfego Aéreo;
ATIS (Airport/Automatic Terminal Information Service): Serviço de Informação Terminal Automático;
ATM (Air Traffic Management): Gestão do Tráfego Aéreo;
ATN (Aeronautical Telecommunication Network): Rede de Telecomunicações Aeronáuticas;
EASA (European Aviation Safety Agency): Agência Europeia para a Segurança da Aviação;
GF: Groundforce Portugal;
GPIAA: Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves;
IATA (International Air Transport Association): Associação de Transporte Aéreo Internacional;
ICAO (International Civil Aviation Organization): Organização da Aviação Civil Internacional (OACI);
INAC, I.P. Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P.;
ISO (International Standardization Organization): Organização Internacional de Normalização;
MMZ: Euro Atlantic Airways;
NAV: Navegação Aérea, EP;
NOTAM (Notice to Air Men): Aviso à Navegação;

OACI: Organização da Aviação Civil Internacional;

SAFA (*Safety Assessment of Foreign Aircraft*): Inspeção de Segurança a Aeronaves de Países Terceiros;

SATA: SATA Air Açores;

SEF: Serviço de Estrangeiros e Fronteiras;

SMS (*Safety Management System*): Sistema de Gestão de Segurança Operacional;

TAP: TAP Portugal;

TIC: Tecnologias de Informação de Comunicação;

WEB: *World Wide Web*;

WHITE: White Airways;

INDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PRIMEIRA PARTE – Enquadramento Teórico e Conceptual	155
CAPITULO I – Crise. Comunicação e gestão de crise.....	15
1. O conceito de crise	155
1.1 Tipologias de crise.....	177
1.1.1 Tipologia de Myers e Holusha.....	177
1.1.2 Tipologia de Pearson e Mitroff.....	188
1.1.3 Tipologia de Booth	199
1.1.4 Tipologia de Coombs.....	20
1.1.5 Tipologia de Barton e Fearn-Banks.....	21
1.1.6 Tipologia de Bakker	23
1.1.7 Tipologia de Lerbinger	23
1.1.8 Tipologia de Burnett.....	24
1.1.9 Tipologia de Ferrer	24
1.1.10 Tipologia de Caldini	25
1.1.11 Tipologia de Coombs e Holladay	25
1.1.12 Tipologia do Institute for Crisis Management.....	26
1.2 Gestão de crise.....	27
1.2.1 Pré-crise	29
1.2.2 Crise.....	29
1.2.3 Pós-crise	30
1.3 Modelos de gestão de crise.....	31
1.3.1 Modelo de Fink.....	31
1.3.2 Modelo Sistémico de Pearson e Mitroff.....	32
1.3.3 Modelo Informacional de Sturges	32

1.3.4 Modelo Simétrico de Gonzalez Herrero e Pratt.....	34
1.3.5 Modelo Normativo de Lukazewski	35
1.4 Gestão Comunicação de crise.....	36
1.4.1 Equipa e manual gestão de crise.....	38
1.5 Comunicação preventiva	42
1.6 Comunicação reativa	43
1.7 Estratégias de Comunicação em situações de crise	44
CAPÍTULO II – Quadro conceptual.....	50
2. Autores da crise: As Organizações.....	50
2.1 A teoria da organização	51
2.1.1 Cultura organizacional.....	53
2.1.2 Comunicação organizacional.....	56
2.2 Autores da crise: Os stakeholders.....	59
2.3 Variáveis de gestão de crise: Liderança	63
2.4 Variáveis de gestão de crise: Reputação.....	65
2.5 Variáveis de gestão de crise: Risco	67
2.5.1 O risco em aviação	69
2.6 Gestão de crise em contexto organizacional: Comunicação interna	71
2.7 Gestão de crise em contexto organizacional: Comunicação externa e Relações públicas.....	74
CAPÍTULO III - Tecnologias sociais em rede e organizações.....	79
3.1 A sociedade em rede e as organizações.....	79
3.2 Web 2.0.....	85
3.3 Social media - As tecnologias sociais como uma nova ferramenta de comunicação.	86
3.3.1 Os utilizadores dos <i>social media</i>	91
3.4 As novas tecnologias sociais como uma nova forma de relacionamento com as organizações	95

3.5 As novas tecnologias sociais na estratégia da organização	98
SEGUNDA PARTE - Estudo de caso - O papel da comunicação na gestão de crises no setor aéreo em Portugal.....	105
CAPÍTULO IV - O objeto de estudo. O Setor aeronáutico em Portugal...	105
4. Breve súmula histórica sobre a aviação em Portugal	105
4.1 O objeto de estudo	107
4.1.1 TAP Portugal	110
4.1.2 SATA Air Açores	114
4.1.2.1 Frota da SATA Air Açores	116
4.1.3 WHITE AIRWAYS (WHT)	117
4.1.3.1 Principais indicadores económicos.....	119
4.1.3.2 Principais indicadores de Recursos Humanos	119
4.1.3.3 Frota White em 2014	119
4.1.4 EURO ATLANTIC AIRWAYS (MMZ)	120
4.1.4.1 Frota EuroAtlantic:	123
4.1.5 ANA – Aeroportos de Portugal	123
4.1.6 NAV Portugal	127
4.1.7 Groundforce Portugal	130
4.1.8 ANAC	132
CAPÍTULO V- O Método.....	135
5.1 Amostra.....	135
5.2 Desenho de investigação	138
5.2.1 Estágio 1 – Recolha e interpretação de informação secundária- caracterização do objeto de estudo.	138
5.2.2 Estágio 2 - Estudo qualitativo exploratório	139
5.2.3 Estágio 3 – Método estudo de caso	139
5.3 A técnica da análise de conteúdo.....	140
5.4 Instrumentos	142

5.4.1 Objetivos e Indutores das questões do guião.....	143
5.5 Procedimentos e limitações	145
5.6 Procedimento para análise de dados	146
5.7 Categorização e significado.....	149
5.8 Validação e generalização do conhecimento da entrevista.	153
5.9 Análise qualitativa com Nvivo	154
CAPÍTULO VI - Análise dos resultados da análise de conteúdo.....	155
6. Codificação das entrevistas	155
6.1 Questão 1: Quais as novas tecnologias sociais que são utilizadas na sua Organização?	157
6.1.1 As Tecnologias Institucionais.....	157
6.1.2 As Tecnologias Sociais.....	158
6.1.3 A Comunicação Interna	158
6.1.4 A Comunicação Externa.....	160
6.1.5 Vantagens do uso das tecnologias institucionais e sociais	163
6.2 Questão 2: Qual a política de utilização das tecnologias sociais na Organização?	166
6.2.1 A Existência de uma Política de Utilização	166
6.2.2 O Tipo de Política de Utilização das tecnologias sociais	169
6.2.3 A Postura da organização face ao uso das tecnologias sociais.....	172
6.3 Questão 3: O que é uma crise para a empresa?	173
6.3.1 Em que consiste uma crise.....	173
6.3.2 Tipos de Crises para a Organização	175
6.4. Questão 4: Com o foram geridas as duas últimas crises que a sua organização enfrentou? Como foram resolvidas? Houve um plano, um modelo, um manual. Conseguiram prever algumas situações e evitá-las?.....	177
6.4.1 As duas últimas crises	178
6.4.2 Manual de Gestão de Crises	180

6.4.3 Mecanismos de Prevenção	180
6.4.4 Intervenientes/ <i>Stakeholders</i>	182
6.5 Questão 5: Como foram usadas as tecnologias sociais nestas duas últimas crises?	183
6.5.1. O Uso das Tecnologias Sociais no Manual	183
6.5.2. Procedimentos e Meios utilizados na resposta à crise	184
6.6 Questão 6: Como a reputação e a imagem da empresa foram afetadas nas duas últimas crises?	186
6.6.1. O Uso das tecnologias sociais: oportunidade <i>versus</i> ameaça	187
6.6.2. Afetação da reputação e imagem	190
6.7 Questão 7: Quais foram as variáveis mais importantes na gestão da crise?.....	192
6.7.1. Características da informação	192
6.7.2. Características do modelo comunicacional	194
6.8 Discussão de resultados.....	197
6.9 Triangulação da Pesquisa científica.....	203
CONCLUSÃO.....	204
O Modelo de afetação da crise	
Fluxograma de afetação da crise	
Modelo de comunicação de crise	
Modelo de Comunicação na Gestão de Crises: o uso das tecnologias sociais e institucionais.	
CONTRIBUTOS E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO.....	221
BIBLIOGRAFIA.....	224
ANEXOS.....	237

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Síntese de dimensões atribucionais	21
Tabela 2:Tipologias de Barton (1993) e Fearn - Banks (1996).....	22
Tabela 3:Tipologia de crises com base nos princípios de atribuição casual.	26
Tabela 4: Estratégias de respostas em comunicação de crise:.....	44
Tabela 5:Relação entre tipo de crise, fatores de crise e estratégias de resposta à crise.....	47
Tabela 6:Economia industrial versus economia da informação	82
Tabela 7:As empresas objeto de estudo	108
Tabela 8:Principais Indicadores da TAP SGPS SA	113
Tabela 9: Frota TAP.....	113
Tabela 10:Principais Indicadores económicos da SATA SGPS SA	116
Tabela 11:Indicadores operacionais, social e ambiental	117
Tabela 12: Principais indicadores MMZ.....	122
Tabela 13:Principais Indicadores ANA.....	126
Tabela 14:Principais Indicadores NAV.....	129
Tabela 15:Principais Indicadores GF	131
Tabela 16:Principais Indicadores ANAC	133
Tabela 17:Recursos Humanos ANAC.....	134
Tabela 18:Matriz da Análise de Conteúdo.....	156
Tabela 19. Referências da Comunicação Interna	159
Tabela 20. Referências da Comunicação Externa	160
Tabela 21. Referências da “Divulgação de informação e da oferta”	165
Tabela 22. Referências do “Envolvimento dos Colaboradores”	165
Tabela 23.Referências do “Apoio ao Cliente”	166
Tabela 24. Referências da “Existência de Política de Utilização das tecnologias sociais”	167
Tabela 25. Referências da “Não Existência de uma Política de Utilização das tecnologias sociais”	168
Tabela 26. Referências da Livre Política de Utilização das tecnologias sociais	170
Tabela 27. Referências da Política de Utilização das tecnologias sociais Restrita	170
Tabela 28. Frequência dos termos controlo, monitorização, regras e cautela	171
Tabela 29. Referências sobre “O que é uma crise”	174
Tabela 30. Tipos de crises para a organização, impactos e riscos associados.....	175
Tabela 31. As duas últimas crises e impactos associados	178
Tabela 32. Manual de Gestão de Crises Implementado	180
Tabela 33. Mecanismos de Prevenção	180
Tabela 34. Intervenientes/ Stakeholders.....	182
Tabela 35. O Uso das tecnologias sociais no Manual	183
Tabela 36. Procedimentos e Meios utilizados na resposta à crise.....	185
Tabela 37. Referências “O Uso das tecnologias sociais como uma oportunidade”	187
Tabela 38. Referências “O Uso das tecnologias sociais como uma ameaça”	188
Tabela 39. Caraterísticas da informação na gestão de crises.....	193
Tabela 40. Referências "varáveis do modelo comunicacional"	195

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de caracterização de crises.	19
Figura 2: Tipos de crises segundo Booth	20
Figura 3: Processo Integrado de Gestão de Crises	28
Figura 4: Modelo de Fink.....	31
Figura 5: Ciclo de vida da crise.....	33
Figura 6: Modelo de Comunicação de Crise	34
Figura 7: Modelo Integrado Simétrico de Gestão da Comunicação de Crise	35
Figura 8: Situational Crisis Communication Theory (SCCT).....	46
Figura 9: Uso da internet em termos globais.....	92
Figura 10: Frequência dos utilizadores das redes sociais.....	93
Figura 11: Relação entre o rendimento per capita e o acesso à internet via smartphone	94
Figura 12: Adoção das novas tecnologias sociais pelas organizações.	96
Figura 13: Como as organizações estão a usar as tecnologias sociais	97
Figura 14: Características benéficas pelo uso das ferramentas sociais nas organizações	99
Figura 15: Foco das organizações (maior esforço nos processos externos em relação aos internos).....	100
Figura 16: Benefícios expectáveis do uso das novas tecnologias sociais nas organizações	101
Figura 17: Expectativas do uso das tecnologias sociais de nova geração (nos próximos três anos) como meio de auto organização de equipas.	102

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Tecnologias Institucionais Utilizadas	157
Gráfico 2:Tecnologias Sociais	158
Gráfico 3:Cobertura da Comunicação Interna e Externa	162
Gráfico 4: Vantagens do uso das tecnologias institucionais e sociais.....	164
Gráfico 5:Número de empresas com e sem uma Política de Utilização para as Tecnologias sociais.....	167
Gráfico 6:Tipo de Política de Utilização das tecnologias sociais.....	169
Gráfico 7:Prevalência dos termos: controlo, monitorização, regras e cautelas.	172
Gráfico 8:Tipologia das últimas duas crises.....	179
Gráfico 9:O uso das tecnologias sociais: Oportunidade versus ameaça.....	190
Gráfico 10:Número de empresas em função da Afetação da Reputação e Imagem da empresa	192
Gráfico 11:Frequência de termos que caracterizam a informação.....	194

INTRODUÇÃO

Partindo do termo grego “*krisis*” que significava “o ponto de viragem de uma doença” (Millar & Heath), várias definições do conceito de crise foram sendo propostas ao longo do tempo, em particular no âmbito da gestão das organizações. Nesse contexto, a crise é entendida como um fenómeno que afeta o normal funcionamento das atividades de uma organização e gera uma ameaça significativa para a mesma, que pode pôr em risco as suas relações e posicionamento junto dos seus públicos; bem como a sua capacidade de continuar a fornecer os produtos e serviços com que lida; para além de afetar a imagem e a reputação organizacional, os vários *stakeholders*, e a própria indústria e setor de atividade onde a organização atua; representando assim e em última instância, uma ameaça à própria sobrevivência da organização (Fearn-Banks, 2011).

Tal fonte de ameaça resulta dos danos potenciais que uma crise pode infligir a uma organização e às suas partes interessadas (Coombs, 2007). Qualquer organização está vulnerável a uma situação de crise, seja esta decorrente de causas internas (recursos humanos, cadeia de produção) ou externas (como o contexto económico, o setor de atividade ou os seus concorrentes). Para além da questão central de se apurar a responsabilidade pela geração de uma crise, uma crise pode também ser classificada tendo em conta os seus riscos potenciais. Partindo deste modelo classificatório, podemos genericamente identificar crises decorrentes de desastres naturais, violência humana, erros técnicos ou erros humanos.

A quebra na segurança, as perdas financeiras e a perda de reputação são os três tipos de fatores que, na sequência de uma crise, se interrelacionam permanentemente e afetam a organização (Dilenschneider, 2000). Algumas crises, como os acidentes industriais, podem resultar em lesões e até mesmo na perda de vidas humanas, acarretando por isso outras consequências, como por exemplo os prejuízos financeiros (decorrentes da paragem das operações, perda de participação no mercado e diminuição das intenções de compra) e a perda de reputação. Por outro lado, os danos na imagem e na reputação de uma organização têm também impactos a nível financeiro.

Daqui decorre que a gestão de crises é uma função organizacional crítica na missão de proteger a organização e as suas partes interessadas contra ameaças e/ou reduzir o impacto das mesmas. A principal preocupação da gestão de crises reside, assim, na manutenção ou no restabelecimento da segurança da organização, uma vez que a incapacidade de assegurar a

mesma intensifica os danos causados pela crise e impede que a reputação e os danos financeiros sejam sanados.

Enquanto processo concebido para prevenir ou diminuir os danos que uma crise pode infligir a uma organização e aos seus *stakeholders*, a gestão de crises é concebida em três fases: a pré-crise, a resposta à crise e a pós-crise.

A fase da pré-crise é anterior à crise e diz respeito à prevenção e à preparação das respostas a uma possível crise. A prevenção consiste na capacidade da organização, no contexto do seu plano de gestão estratégica, ser capaz de considerar a potencial emergência de diferentes situações de crise face a um conjunto de possíveis ameaças decorrentes do contexto em que opera (setor de atividade, área de negócios e concorrência, por exemplo) e do seu contexto transacional (investidores e clientes, por exemplo) (Fearn-Banks, 2002). A etapa da prevenção da crise tem como propósito reduzir os riscos conhecidos que poderiam levar a uma crise e envolve a criação do plano de gestão de crises, a seleção e a formação da equipa de gestão de crises, bem como a realização de exercícios para testar o plano de gestão de crises e a respetiva equipa de gestão.

O plano de gestão de crises é uma ferramenta de referência na gestão da crise numa determinada organização. Barton (2001), Coombs (2007a) e Fearn-Banks (2001) observaram que um plano de gestão de crises economiza tempo durante a gestão de uma crise ao pré-atribuir tarefas, ao permitir a pré-recolha de informações e ao servir como fonte de referência. A pré-atribuição das tarefas pressupõe a existência de uma equipe designada para a gestão da crise e que os membros da equipe saibam que tarefas e responsabilidades têm durante uma crise.

A resposta à crise é a etapa que inclui tudo o que a gestão faz e diz depois de ter sido atingida por uma crise, no sentido de reagir às respetivas consequências. A gestão de crises destina-se a proteger uma organização e as suas partes interessadas contra ameaças e/ou a reduzir o impacto das mesmas no sentido de restaurar a segurança pública, reparar a reputação e as intenções comportamentais, bem como recuperar os resultados financeiros da organização.

Em termos do desfecho da crise, esta pode resultar em três cenários possíveis: os danos da crise podem não afetar a organização e, portanto, esta sai ilesa da crise; a crise pode acarretar danos graves para as partes interessadas (os *stakeholders*) e perdas para a organização (de natureza humana, financeira e reputacional) que são sanados através de uma gestão da crise eficaz, pelo que a organização consegue sobreviver; a resposta à crise não é suficientemente eficaz para fazer face às ameaças nem para sanar os danos causados pela crise, pelo que a organização não sobrevive.

A fase pós-crise é a etapa em que a gestão procura formas de melhor se preparar para a próxima crise e cumpre os compromissos assumidos durante a resposta à crise. A preparação das crises futuras permite que a sua gestão seja mais rápida e planeada.

As relações públicas desempenham um papel crítico fundamental nas várias etapas da gestão de crises, ajudando a desenvolver as mensagens que são enviadas para os vários públicos. As relações públicas cuidam da reputação, com o objetivo de estabelecer o entendimento e o apoio da opinião pública, assim como influenciar a sua opinião e os comportamentos de aquisição e de consumo. Trata-se, portanto, de um esforço planeado e concertado para estabelecer e manter a boa vontade e um entendimento comum entre a organização e os seus públicos. Para além de sanar a crise e restaurar os vários ativos da organização, a gestão de crises procura constituir-se também como uma oportunidade para reposicionar e fortalecer a imagem da organização após a crise.

É este duplo processo de gestão e sanção de crises por via da utilização das várias funções comunicacionais à disposição de uma organização, que o presente trabalho pretende estudar. Interessa-nos em particular compreender como as organizações contemporâneas num setor específico de atividade onde a crise e a sua gestão têm uma envolvimento central – o setor do transporte aéreo – utilizam as valências das denominadas tecnologias sociais em rede (Welman & Rainie, 2013) para melhorar e otimizar os seus processos de sanção e gestão de crises.

Na gestão da crise, também a comunicação tem merecido uma atenção particular por parte dos gestores e investigadores (Coombs e Holladay, 2010). A mensagem veiculada, a informação que é partilhada, os canais da comunicação e os seus destinatários são componentes fundamentais na comunicação em situações de crise e cuja gestão poderá ditar a sobrevivência ou a não sobrevivência da organização. A comunicação interna é outra importante dimensão da gestão de crises, uma vez que permite mitigar os efeitos da crise a nível interno, reforçar a coesão entre os colaboradores da organização e orientar os funcionários no seu papel de embaixadores (ativos) da organização durante a crise (Frandsen & Johansen, 2011). O planeamento, a prevenção e a resposta à crise devem, por isso, incorporar nas suas ações os públicos internos enquanto destinatários da comunicação.

Se antes a maior preocupação dos profissionais de comunicação se prendia com a gestão dos processos de troca de informações com os órgãos de informação tradicionais, como a imprensa, a rádio e a televisão, hoje as empresas deparam-se com uma multiplicidade de canais dos quais resultam novos desafios no campo da comunicação. É neste âmbito que surgem

as tecnologias sociais como ferramentas que potenciam a amplificação das mensagens e criam novas formas e novos canais de comunicação que permitem os consumidores veicularem a sua opinião e partilharem a sua experiência de forma imediata e interativa com os outros utilizadores (Coombs e Holladay, 2014).

As tecnologias sociais, nomeadamente as redes sociais como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, assim como os canais institucionais de comunicação em rede (como a *intranet*, a *newsletter* e o *website*) vieram permitir novas formas de interação entre os públicos (inclusive os consumidores) e as empresas, tornando os primeiros agentes ativos na procura, seleção e consumo da informação. A comunicação personalizada, segmentada, interativa, multimodal e imediata não só introduziu novas formas de comunicação, como criou também maior complexidade no processo comunicacional, tornando fundamental monitorizar a opinião e as expectativas dos vários públicos de forma a introduzir as melhorias necessárias de encontro com as necessidades dos clientes e de todas as partes interessadas (Qualman, 2009).

As novas abordagens à comunicação na gestão de crises requerem, por isso, que sejam consideradas as novas táticas da gestão das tecnologias sociais, como a personalização e a segmentação da informação, no sentido de ampliar o alcance do conteúdo informativo e melhorar a eficiência das mesmas (Keller, 2009).

Através do estudo empírico do conjunto das empresas que integram o setor aéreo em Portugal, aqui entendido como universo de análise desta dissertação, pretendemos analisar como são utilizadas pelo setor as tecnologias sociais na prevenção e gestão de crises. Interessou-nos também perceber como estas empresas encaram as tecnologias sociais e as suas funções no contexto das suas políticas de comunicação corporativa, designadamente em contextos de gestão de crise.

Durante o desenvolvimento desta dissertação pretendeu-se atingir os objetivos relacionados com a problemática de estudo, bem como compreender a afetação das novas tecnologias na comunicação de crises e entender quais as funções que estas podem desempenhar na gestão de crises.

O problema

Num contexto de transformação das práticas comunicacionais em contexto organizacional impulsionado, nomeadamente, pela emergência das denominadas tecnologias individuais em rede, surgem novos e complexos problemas mas também oportunidades, que afetam todo o processo de gestão da comunicação em situações de crise (Rainie e Welmann,2013). Este trabalho centra-se nos processos de gestão de comunicação em situações de crise, em particular no setor do transporte aéreo, e procura identificar os problemas e oportunidades que resultam para as organizações de um ambiente comunicacional e tecnológico em transformação, bem como as estratégias e táticas de gestão de comunicação que as organizações podem utilizar nesse contexto em ordem a, recorrendo às tecnologias sociais em rede, melhorar e otimizar os seus processos de gestão de crise.

O objetivo do estudo

O principal objetivo deste estudo consiste na criação de um modelo que possibilite a análise e a compreensão do papel das tecnologias sociais na gestão de crises, no âmbito da comunicação das empresas do setor aéreo em Portugal.

Interessa-nos, em particular, perceber como as tecnologias sociais estão a ser utilizadas pelas empresas do setor aéreo em Portugal na prevenção e gestão de crises; e como as tecnologias sociais se inscrevem na estratégia e na política de comunicação da empresa na gestão de crises.

Em termos específicos, este estudo pretende a identificação dos elementos e dos mecanismos implicados na prevenção, emergência e gestão de crises no setor aéreo português, com particular análise do papel das tecnologias sociais em cada etapa da crise.

Para tal, aborda-se a comunicação de crise no setor do transporte aéreo, para compreender como é que as situações de crise são geridas pelas organizações do setor no contexto da crescente complexidade dos vários canais de comunicação existentes, recorrendo, designadamente, às tecnologias sociais em rede. Por fim, é nosso intuito propor um modelo comunicacional capaz de espelhar os vários contextos de ocorrência da crise, as respostas das organizações, os meios e as ferramentas utilizadas na resposta à crise.

Expostos os objetivos do estudo, foram formuladas as perguntas de investigação que irão permitir apontar as respostas procuradas de entre as hipóteses equacionadas.

As perguntas de investigação e hipóteses

Atendendo aos objetivos do estudo e à problemática da investigação, foram levantadas as questões de estudo e enumeradas as respetivas hipóteses de resposta. Estamos conscientes que a natureza não experimental deste trabalho não permite a efetiva resolução de hipóteses, mas optou-se metodologicamente pela associação das mesmas às perguntas iniciais de investigação em ordem a facilitar a formulação do problema de investigação.

Sabemos que as tecnologias sociais são instrumentos de comunicação considerados no âmbito do marketing e das relações públicas e, portanto, parte integrante do processo de comunicação na gestão de crises. As tecnologias sociais são ferramentas de comunicação que permitem uma relação mais próxima com os públicos da organização, pelo que a sua gestão pode condicionar o desenrolar e o desfecho da crise, conforme estas ferramentas de comunicação sejam utilizadas de forma planeada e eficaz na prevenção e na resposta à crise. Por outro lado, a capacidade da empresa para gerir as tecnologias sociais na fase após a crise poderá representar mudanças estruturais na organização e na sua imagem pública, na medida em que for capaz de encarar a crise e os seus impactos como uma oportunidade para introduzir melhorias. Questionamos, por isso, se o uso das tecnologias sociais pode condicionar o desenrolar e o desfecho da crise e, em última análise, se pode afetar a estrutura da empresa:

P1: O uso das tecnologias sociais na gestão da crise condiciona a evolução da crise e resulta numa alteração estrutural das empresas do setor aéreo em Portugal?

H1 – O uso das tecnologias sociais na gestão da crise condiciona a evolução da crise, na medida em que minimiza e bloqueia os seus efeitos na empresa, assim como provoca uma alteração estrutural na empresa, por exemplo, em termos da alocação de recursos e dos meios técnicos e humanos necessários para responder à crise;

H2 – O uso das tecnologias sociais na gestão da crise condiciona o desenvolvimento da crise e, portanto, é eficaz a minimizar e a bloquear os efeitos da crise, mas não provoca mudanças estruturais na empresa (em termos de recursos técnicos e humanos), na medida em que as empresas não introduzem as mudanças necessárias para responder à crise de forma eficaz;

H3 – O uso das tecnologias sociais na gestão da crise não interfere no desenrolar da crise, nem contribui para o seu desfecho positivo, e também não resulta em nenhuma alteração estrutural para as empresas do setor aéreo uma vez que não ocorre nenhuma mudança em termos de recursos humanos e meios disponíveis para gerir a crise.

A hipótese de que o uso das tecnologias sociais em contextos de crise pode condicionar ou influenciar o desenvolvimento e a evolução da crise é concebível segundo a argumentação de Rogers (2001). Este autor defende a ideia de que a mudança de comportamentos através da aprendizagem significativa é mais do que uma acumulação de factos, é uma aprendizagem que provoca uma modificação, quer seja no comportamento, orientação da ação futura, ou atitudes e personalidade. É uma aprendizagem penetrante, que não se limita a um aumento de conhecimentos, mas que penetra profundamente todas as parcelas da existência (Rogers, 2001).

A prevenção é uma das etapas da gestão de crise fundamental no processo de gestão da crise, pelo que a segunda questão de estudo procurou compreender se as empresas do setor aéreo em Portugal integram as tecnologias sociais na sua política de comunicação para a prevenção e a gestão de crises:

P2: As tecnologias sociais são adotadas pelas empresas do setor aéreo como instrumentos de prevenção e gestão de crises?

H1 – As tecnologias sociais são adotadas pelas empresas do setor aéreo português simultaneamente como instrumentos de prevenção e gestão de crises, enquadrados no âmbito da sua política de comunicação em gestão de crises;

H2 – As tecnologias sociais não são utilizadas pelas empresas do setor aéreo como instrumentos de prevenção e gestão de crises, dispondo as empresas de outros instrumentos para o efeito.

Equacionou-se por um lado a hipótese do uso tecnologias sociais na prevenção e na gestão de crises; a hipótese de que as tecnologias sociais são apenas utilizadas na gestão de crises, sendo a prevenção desenvolvida através doutras ferramentas; a hipótese de que as tecnologias sociais estão excluídas quer da prevenção quer do plano de gestão de crises de todas as empresas do setor, espelhando por isso uma postura conservadora e de reserva na utilização das tecnologias sociais por parte das empresas estudadas.

As organizações para funcionar precisam comunicar e, por conseguinte, ter um sistema de comunicação interna estruturado para enfrentar uma situação de crise. Este sistema de comunicação interna deve ter em conta o tipo de público a que se destina, deve tentar compreender as linguagens que os mesmos falam, assim como o contexto onde estão inseridos. Na construção deste sistema de comunicação interna importa ter em conta o contexto da crise (Mendes e Pereira, 2006). Em todos os tipos de comunicação é importante ter um plano estratégico com a mensagem correta, assim como definido o meio como será difundida ao

público externo, qualquer que seja este, entenda-se consumidores, clientes e outros públicos externos que de um modo geral estejam relacionados com a organização (Fearn-Banks, 2011).

As tecnologias sociais possibilitam uma comunicação imediata, interativa e multimodal que possibilita o acompanhamento e a monitorização permanente das expectativas e da perceção dos públicos internos e externos de cada organização (Fearn-Banks, 2011) pelo que levantamos uma terceira questão de estudo:

P3: As tecnologias sociais possibilitam a comunicação entre as empresas do setor aéreo e um determinado grupo alvo, permitindo neutralizar os efeitos da crise junto deste?

H1 – As tecnologias sociais permitem a comunicação entre as empresas do setor aéreo e públicos-alvo específicos, contribuindo assim para neutralizar os efeitos da crise de forma direcionada e segmentada;

H2 – As tecnologias sociais permitem a comunicação entre as empresas do setor aéreo e os seus diferentes públicos-alvo, mas não são suficientemente eficazes para neutralizar os efeitos da crise junto destes públicos;

H3 – As tecnologias sociais não permitem a comunicação entre as empresas do setor aéreo e públicos-alvo específicos, não conseguindo também neutralizar os efeitos da crise junto destes.

Algumas organizações, por meio de uma política de utilização das tecnologias sociais planeada e definida, utilizam estas tecnologias para comunicar e auscultar os seus públicos. Estas organizações conseguem implementar uma comunicação segmentada que lhes permite estabelecer uma relação permanente com os públicos, através de mensagens específicas e direcionadas, neutralizando assim os efeitos da crise.

Se por um lado as tecnologias sociais tornaram possível uma comunicação mais personalizada, imediata e interativa com os públicos internos e os públicos externos, também vieram tornar mais difícil o controlo da informação partilhada na rede (Fearn-Banks, 2011). Por isso que para além de estabelecer uma comunicação eficaz com os diferentes públicos, importa à organização difundir mensagem específicas capazes de minimizar e neutralizar os efeitos da crise. Neutralizar os efeitos da crise significa impedir que os efeitos da crise constituam uma ameaça para a atividade da organização e sanar a imagem, a reputação e os resultados da mesma.

Fearn-Banks (2011) afirma que a comunicação com o público interno antes, durante e após a crise, é vital, pelo que se torna importante escolher bem a mensagem que se pretende

transmitir e conhecer o contexto da comunicação. Quando a crise ocorre, é fundamental o envolvimento dos públicos internos (empregados e colaboradores) um vez que estes podem ser embaixadores da reputação da empresa fora de portas. Por isso, são muitas em empresas que implementam programas para alcançar o público interno, particularmente os empregados, conscientes de que um bom desempenho e uma postura positiva beneficiará tanto a organização como o próprio (Fearn-Banks, 2011).

O carácter aberto das tecnologias sociais (redes sociais, intranet, website, e-mail e newsletter) e o facto dos seus conteúdos poderem ser distribuídos na rede, de forma mais ou menos viral, representa atualmente para muitas organizações tanto oportunidades como ameaças, ou seja, representam simultaneamente riscos e vantagens em termos da comunicação e interação com os públicos. Por isso, equacionamos a quarta questão de estudo:

P4: As tecnologias sociais são percecionadas como uma ameaça ou como uma oportunidade no que concerne à gestão de situações de crise no setor aéreo português?

H1 – As tecnologias sociais são encaradas como uma ameaça, na medida em que as empresas não conseguem controlar e monitorizar o seu uso, a nível interno e/ou externo, por falta de meios técnicos e humanos capacitados;

H2 – As tecnologias sociais são entendidas como uma oportunidade para comunicar com os públicos, estabelecer uma relação de proximidade, introduzir melhorias na organização e reposicionar a imagem e a reputação destas empresas;

Para muitas organizações, as tecnologias sociais constituem uma ameaça, dada a sua natureza de canal aberto e a falta de meios técnicos e humanos para monitorizar e gerir estas mesmas tecnologias. No entanto, muitas empresas reconhecem-lhes mais-valias no contato com o cliente quando as mesmas são utilizadas de forma planeada e enquadrada na estratégia da organização. Daqui surge a necessidade de definir e implementar nas organizações uma política responsável de utilização das tecnologias sociais, orientada para os públicos internos e para os públicos externos (Coombs e Holladay, 2014).

As crises podem ser entendidas também como uma oportunidade para introduzir melhorias e as mudanças necessárias à reestruturação da organização, permitindo que a mesma saia mais reforçada da crise, em termos da sua imagem e reputação (Mendes e Pereira, 2006).

As tecnologias sociais tornaram as reputações mais vulneráveis às críticas e às ameaças externas, tendo agora um alcance mais alargado, junto de uma audiência global e multinacional, e uma capacidade de mobilização e de persuasão mais efetiva. A reputação constitui cada vez mais um diferencial competitivo das organizações, sendo por isso também maiores os riscos de uma crise cujas consequências ameacem esta reputação. Neste sentido, torna-se pertinente averiguar se as empresas do setor aéreo português dispõem de uma política e estratégia para as tecnologias sociais, em ordem a controlar os efeitos de uma crise na sua imagem e reputação:

P5: As organizações do setor aéreo português têm delineada uma política e estratégia de utilização e monitorização das tecnologias sociais, em ordem a controlar os efeitos de uma crise na sua imagem e reputação?

H1 – As empresas do setor do transporte aéreo possuem uma estratégia de utilização e monitorização das tecnologias sociais, que prevê a gestão e a prevenção de crises de forma a controlar os seus efeitos na imagem e na reputação da empresa;

H2 – As empresas do setor aéreo não possuem uma estratégia de utilização e monitorização das tecnologias sociais, orientada para a gestão e prevenção de crises, da mesma forma que também não conseguem controlar por esta via os efeitos da crise na imagem e na reputação da empresa.

Algumas organizações utilizam as tecnologias sociais para comunicar com os públicos externos para divulgar e publicitar a sua oferta comercial e fazer comunicados, como é o caso do website, da newsletter e as redes sociais. No mesmo sentido permitem a utilização das tecnologias sociais a nível interno, entre os colaboradores, tendo implementada uma política de controlo e monitorização do seu uso.

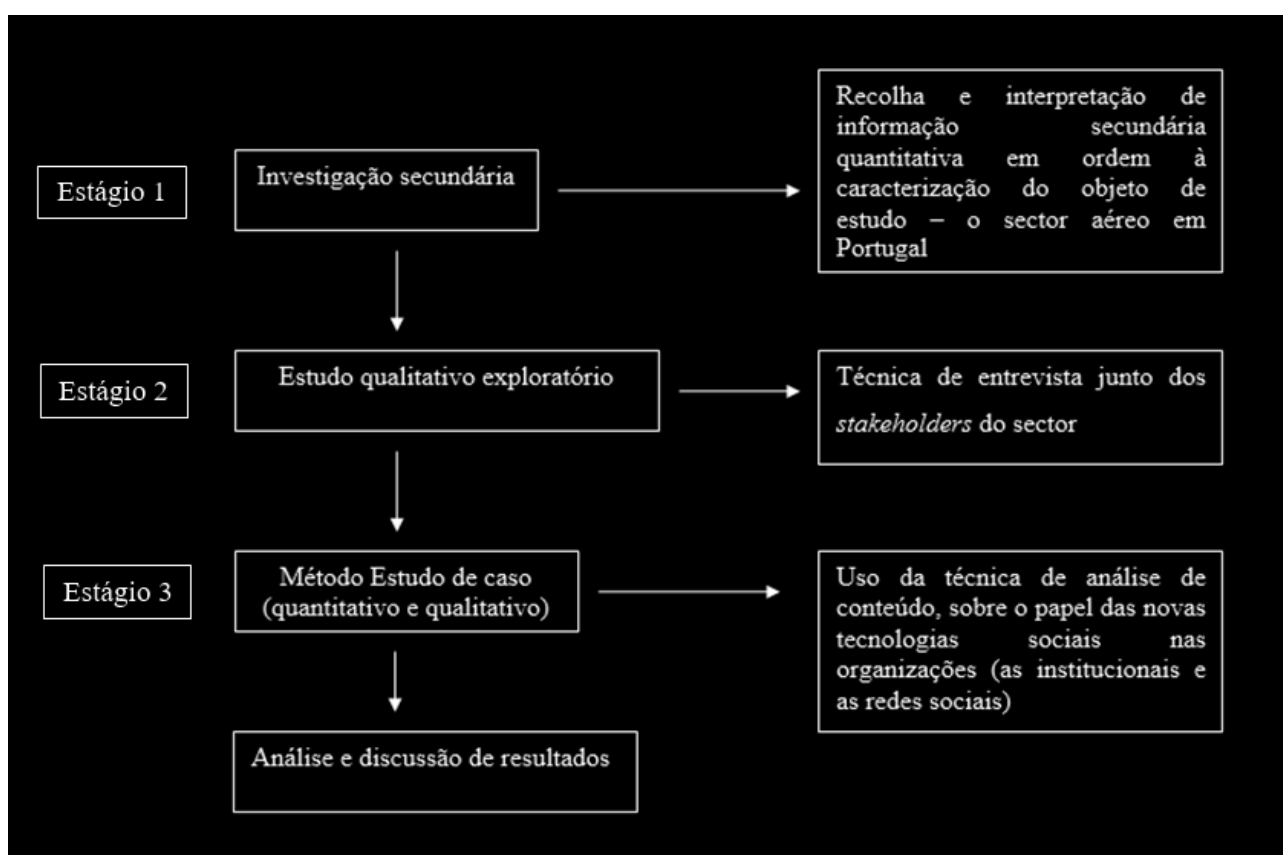
Em sentido contrário, outras organizações optam por restringir, ou mesmo bloquear o acesso às tecnologias sociais, tanto a nível interno como a nível externo, prescindindo também deste meio de comunicação com os públicos externos. Esta postura de reserva pretende, assim, evitar os riscos associados à natureza aberta e em rede das tecnologias sociais que podem ser elas próprias propulsoras de uma crise que comprometa a sua imagem e a reputação.

O Método

Este trabalho segue um desenho de investigação dividido em vários estágios de natureza quantitativa e qualitativa, sendo esta segunda abordagem dominante para o desenho global. Assim, a análise inicia-se pela recolha e interpretação de informação secundária quantitativa em ordem à caracterização do objeto de estudo – o sector do transporte aéreo em Portugal, nomeadamente companhias de aviação, operadores de aeródromos, navegação aérea, “*handler*” e regulador. A este estágio inicial, sucede-se um estágio exploratório onde se recorreu à técnica de entrevista junto dos *stakeholders* do sector. Para efeitos de análise de dados dos resultados destas entrevistas, recorreu-se num estágio posterior à metodologia de análise de conteúdo.

A metodologia da análise de conteúdo foi utilizada por permitir a interpretação do significado implícito dos dados recolhidos por meio da entrevista. A análise do conteúdo das entrevistas conjugou o método quantitativo (para a contabilização da frequência de ocorrência de termos ou conceitos) com o método qualitativo (para a análise combinada das categorias definidas previamente). A análise de dados foi realizada com o *software Nvivo*, que permitiu a codificação dos textos destruturados, organizando os dados num conjunto hierarquizado de categorias, que foram concebidas para ajudar a definir e a explorar ideias de investigação, com o intuito de testar as hipóteses de investigação.

Finalmente, e com base nos resultados da análise de conteúdo, seguiu-se uma metodologia de estudo de caso para, cruzando os dados do estudo descritivo com os resultados da fase exploratória, se produzir um estudo de caso sobre a utilização de tecnologias sociais e media individualizados em contextos de gestão de crise no sector aéreo em Portugal, estudo de caso esse que suportou o desenvolvimento do modelo proposto.



Contributos

Uma crise ameaça o funcionamento de uma organização e pode ter consequências negativas se não for gerida adequada e atempadamente. Um dos contributos centrais deste trabalho é a produção de um modelo que auxilia a uma melhor compreensão do papel e formas de uso das tecnologias sociais e dos *media* individualizados em rede, no contexto de processos de comunicação organizacional em ordem à gestão de crises.

Alterar a mentalidade das organizações e desenvolver estratégias de comunicação no que diz respeito à utilização das novas tecnologias sociais e à importância da comunicação de crise é fundamental, sendo por isso um contributo deste trabalho o desenvolvimento de um estudo de caso sobre a forma como as empresas do setor aéreo em Portugal utilizam estas tecnologias para gerir processos de comunicação.

A gestão da comunicação de crise com a interferência das novas tecnologias sociais encontra-se pouco explorada, exigindo das empresas um conhecimento especializado e maior

domínio (Coombs, 2015). A in experiência das empresas deve-se, por um lado, ao facto destas recearem entrar no mundo das novas tecnologias sociais pela necessidade de monitorizar o seu uso, bem como pela relutância em abordar a temática da comunicação de crise por estar relacionada com temas sensíveis ou confidenciais, daí que outro contributo diga respeito à utilização do método de análise de conteúdo para efeitos de mapeamento e compreensão de processos de gestão organizacional e práticas de comunicação.

O sector da aviação tem uma especificidade muito própria, e após pesquisa na área, pudemos constatar que falta um modelo comunicacional, envolvendo as novas tecnologias sociais numa situação de crise, que seja abrangente em todo o sector aéreo e que possa responder, mitigar, evitar, prevenir ou até alterar uma crise, sendo este, um dos resultados esperados.

Estrutura do trabalho

No sentido de cumprir com os objetivos do estudo e assim dar resposta às questões de investigação delineadas, o trabalho foi estruturado em duas partes fundamentais. A primeira parte correspondeu ao enquadramento teórico e conceptual da investigação, enquanto a segunda parte integrou o estudo empírico. Em último, foram apresentadas as conclusões e as limitações do estudo, bem como as linhas futuras de investigação.

O enquadramento teórico foi composto por três capítulos que sintetizaram os aspetos concetuais do estudo. No primeiro capítulo abordou-se exclusivamente a crise e a comunicação de crise, apresentaram-se os conceitos de crise, introduziu-se a temática da gestão de crises e abordou-se a comunicação de crises e a sua gestão. O segundo capítulo caracterizou as organizações, as principais abordagens sociológicas que atribuem os vários graus de importância da comunicação. Ainda neste capítulo foi abordada a cultura organizacional e os vários tipos de comunicação (organizacional, interna, externa), a liderança, a reputação e o risco. O terceiro capítulo debruçou-se sobre as tecnologias sociais em rede e as organizações, centrando-se na caracterização da sociedade em rede, nas novas tecnologias sociais e na comunicação interativa que o atual momento tecnológico permite.

Na segunda parte da investigação, que correspondeu ao estudo empírico, foi apresentado o objeto de estudo: o setor aeroportuário em Portugal. Esta parte iniciou-se com o capítulo quarto com uma resenha histórica das organizações em estudo com o intuito de descrever cada uma e enumerar os aspetos considerados relevantes e necessários para um melhor entendimento

da estrutura da investigação. No quinto capítulo foi apresentada a estratégia metodológica adotada, que assentou na técnica de análise de conteúdo, sustentada na análise documental produzida pelas entrevistas realizadas e sujeitas a tratamento informático através da aplicação do Nvivo, versão 11. O sexto capítulo apresentou os resultados da análise de conteúdo e interpretação dos mesmos, produzindo referências para a elaboração do modelo comunicacional.

Por último, a conclusão sintetizou os resultados alcançados, cumprindo assim objetivos de estudo e respondendo às questões de estudo de estudo formuladas, tendo presente as hipóteses de investigação colocadas inicialmente e que serviram de orientação a este estudo. Após enumeradas as conclusões do estudo, foi possível a elaboração do modelo comunicacional sobre a gestão de crises no setor aéreo em Portugal e que identificou os intervenientes, as variáveis, os cenários, as respostas e as ferramentas utilizadas por estas empresas na resposta à crise. Ainda nesta última etapa do estudo, não deixamos de mencionar as limitações encontradas no decorrer da investigação, nem de apontar as linhas futuras de investigação.

PRIMEIRA PARTE – Enquadramento Teórico e Conceptual

CAPÍTULO I – Crise. Comunicação e gestão de crise

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos centrais para a definição de um quadro teórico para o estudo da comunicação de crises, nomeadamente a definição do conceito de crise, as tipologias de crise e ciclos de vida. Após entendimento destes conceitos iremos abordar a gestão de crise e os seus vários modelos e por último, entendemos tratar da comunicação de crise, nomeadamente os vários tipos de comunicação, assim como a estratégia de comunicação enquanto processo subjacente a toda esta dinâmica.

1. O conceito de crise

Segundo o dicionário etimológico a palavra crise vem do grego κρίσις, -εως, ή (*krisis*); que significa em português, distinção, decisão, sentença, juízo, separação e é um conceito utilizado na sociologia, na política, na economia, na medicina, na psicopatologia, entre outras áreas de conhecimento.

É uma palavra grega que significa rutura, podemos dizer que uma crise é um fato ou circunstância ou o conjunto delas, que produzem uma pausa, um antes e um depois e que pode significar a destruição de ser animada ou inanimada afetados pela crise, ou ressurgimento da sua prévia deliberação fundamentada e judiciosa.

A palavra grega *krísis* era usada pelos médicos antigos com um sentido particular. Quando o doente, depois de medicado, entrava em crise, era sinal de que haveria um desfecho: a cura ou a morte. Crise significa separação, decisão, definição.

Comecemos por definir o que é uma crise nas organizações.

É na década de 60 do século XX que surge Charles Hermann (1963) a definir a crise como algo que ameaça os valores fundamentais da organização, tendo origem nesta e originando uma tomada de decisões num curto espaço de tempo.

Mais tarde em 1986, Fink define uma crise como uma situação de rutura que tende a tomar proporções não previsíveis, caindo no escrutínio mediático ou governamental e acabando por interferir e afetar a organização, acarretando consequências desastrosas em termos de imagem e sobrevivência.

Para Barton em 1993 a crise é imprevisível, as consequências devastadoras e potencialmente negativas, danificando a organização nomeadamente a condição financeira, reputação, produtos, serviços e até os empregados.

Bland em 1998 afirma que uma crise é um incidente grave, que afeta a segurança humana, o ambiente e a reputação da empresa, por conseguinte em termos mediáticos irá ter impactos negativos.

Heath and Palenchar (2009), definiu crise como um potencial evento que afeta a saúde da organização, identificando os vários tipos de crises como desastres naturais, violência, rumores desafios, erros técnicos e erros humanos. Estes autores examinaram vários tipos de crise olhando para o cerne da responsabilidade, sendo interna (pobres procedimentos operacionais) ou externa (ato de Deus ou terrorismo).

Então uma crise não é mais do que um fenómeno que afeta o desenvolvimento da normal atividade da organização, é uma ocorrência com um potencial negativo que afeta a organização, a companhia, a indústria, assim como os seus públicos, produtos, serviços, imagem e reputação. Ela interrompe o fluxo normal do negócio da organização podendo por a sua existência em causa ou não, podendo também não ser tão catastrófica, ao ponto de destruir a organização (Fearn-Banks, 2011).

Ainda segundo o mesmo autor, numa crise em contraste com o problema, as emoções estão ao rubro, o cérebro nem sempre funciona na sua potência máxima e os eventos acontecem tão rapidamente que esquematizar um plano de ação durante uma crise é impensável.

Fearn-Banks (2011), defende cinco estágios numa crise: deteção, prevenção/preparação, contenção, recuperação e aprendizagem. Uma organização em crise tem de provar ao seu público de um modo geral que a prevalência de uma opinião negativa não é factual. Definir opinião pública é difícil, e baseia-se em atitudes individuais que por conseguinte são baseadas na idade, no nível de educação, religião, cidade, país, tradições e classe social, sendo o seu contributo que forma as atitudes individuais e a sua predominância ou atitudes similares constroem a opinião pública.

Devido aos novos desenvolvimentos ambientais, ao terrorismo, à proliferação dos *media* provocando uma exposição crescente, as empresas passaram a ter um papel primordial na gestão de crises (Coombs, 1999).

Ainda citando o mesmo autor, nenhuma organização está imune a uma crise, ela pode surgir de dentro ou de fora da organização, e a maneira como se lida com a crise pode salvar a

organização ou destruí-la, especialmente quando se trata de como se comunica na situação de crise.

O *Institute for Crisis Management*, define crise como uma interrupção significativa nos negócios de uma organização que estimula uma cobertura extensiva pelos *media*. O resultado da opinião pública pode afetar as suas operações e ainda pode ter impactos políticos, legais e financeiros nos seus negócios.

Nos últimos anos as crises têm tido um impacto global nas pessoas. Com os desenvolvimentos tecnológicos as pessoas podem assistir ao desenrolar de um grande desastre, tornando as expectativas muito altas em como as organizações respondem à crise e inclusive, como comunicam no decorrer da mesma.

No sector aéreo o conceito crise está intimamente ligado com o conceito de risco, isto porque a sustentabilidade e viabilidade do sector aéreo depende em grande parte da gestão de riscos ou seja, da identificação, análise, eliminação, mitigação e prevenção dos perigos como é descrito no Doc.9859 (2013) da ICAO.

Existem algumas matrizes de análise de risco, que permitem o controlo e mitigação do mesmo e por conseguinte obter uma tipologia de crise nas mais diversas situações no setor aéreo, no entanto por razões de segurança e devido à especificidade do sector não é possível a sua partilha para o exterior.

1.1 Tipologias de crise

As causas de uma crise podem ter uma origem muito vasta, no entanto existe um conjunto de motivos que parecem revestir-se de uma relevância maior no surgimento de situações problemáticas (Lampreia, 2003), como exemplos temos o erro humano, avaria técnica, reestruturações e despedimentos, práticas financeiras e comerciais discutíveis, falta de comunicação interna, ataque externo, desastre natural e problema ou crise de outrem.

Ao longo dos últimos anos surgiram várias tipologias universais capazes de ajudar a compreender as crises que afetam as organizações.

1.1.1 Tipologia de Myers e Holusha

Mendes *et al* (2006) diz-nos que Myers e Holusha (1986) partiram de uma classificação descritiva dos fenómenos de crise mais comuns e dos seus efeitos na gestão organizacional,

segundo eles uma organização estaria perante uma crise quando a dimensão da crise fosse grande e o seu controlo reduzido, e quando o tempo para decidir fosse escasso e as opções limitadas, tendo considerado nove tipos de crise:

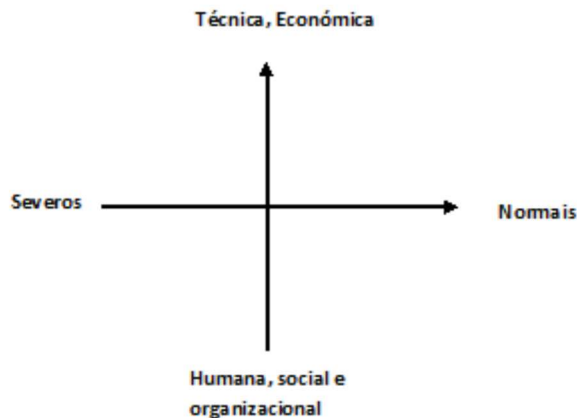
1. Perceção pública;
2. Mudanças súbitas nas tendências do mercado;
3. Falha do produto;
4. Sucessão dos administradores ou líderes;
5. Tesouraria;
6. Relações industriais;
7. *Takeovers* e OPA'S;
8. Acontecimentos internacionais adversos;
9. Legislação e regulamentação governamental.

1.1.2 Tipologia de Pearson e Mitroff

A tipologia de Pearson e Mitroff, (1993) revista através da teoria de Pauchant, Mitroff e Shrivastava (1988) é uma das tipologias mais difundidas e aceites. As crises são agrupadas em famílias de acordo com características estruturais determinantes e que se revelam a partir das falhas de sistemas e da magnitude dos danos organizacionais.

Esta tipologia está associada a medidas preventivas a desenvolver pelas organizações, no sentido de se preparem para as ameaças de novas crises.

Figura 1: Matriz de caracterização de crises.



Fonte: Adaptado de Pearson e Mitroff (1993)

Mendes *et al* (2006:113) afirma sobre esta tipologia que a classificação das crises assenta na “culpabilização e responsabilização da organização: aquelas que são mais severas e que mais efeitos têm sobre as atividades organizacionais e suas hipóteses de sobreviver e recuperar de uma crise são aquelas em que o papel dos responsáveis organizacionais é mais marcante e reconhecido”.

1.1.3 Tipologia de Booth

Para Booth (1993) a classificação das crises passa pela ideia de que, diferentes eventos que despoletam a crise originam diferentes impactos na organização e, por conseguinte, diferentes respostas.

As crises poderão ter diferentes eventos que variam num eixo de regularidade da causa, ou seja, previsibilidade ou não do acontecimento. Consoante os tipos de crises assim é também o modo de como as mudanças são percecionadas pelos indivíduos e os efeitos que poderão ter na sua maneira de atuar.

Figura 2: Tipos de crises segundo Booth



Fonte: Booth (1993)

1.1.4 Tipologia de Coombs

Segundo Coombs (1995) os eventos de crise são fenómenos sujeitos a interpretação por parte da organização e dos seus *stakeholders*. A comunicação pode ajudar a formar a reputação e as imagens de uma organização e, que, por consequência, a resposta à crise deve estar ligada ao tipo de situação de crise. Perante isto, na crise a organização e os *stakeholders* são quem gerem, definem esta, uma vez que são estes os intervenientes na mesma. Utilizam para isso a comunicação de modo a ter algum controlo na imagem e reputação, tendo em vista o uso de uma certa resposta estratégia para a sua resolução.

Segundo Mendes *et al* (2006), para avaliar o desempenho de uma empresa perante um certo objeto, é preciso saber como esta se tem comportado ao longo dos tempos perante o objeto de análise, como se comporta noutros campos e como outras empresas se comportam em relação ao mesmo objeto, isto é o que nos revela a tipologia de Coombs (1995), uma situação de crise possui cinco dimensões atribucionais. São elas: estabilidade e consistência, refere-se à frequência dos eventos ocorridos na crise; o controlo externo, retrata o controlo ou não dos eventos pelo ator; o *locus* de causalidade refere-se à intencionalidade do ator em relação à crise; a distinção empresarial revela o comportamento moral ou imoral dos atores; e por último o consenso setorial que analisa o comportamento adequado ou não adequado de outras empresas.

Tabela 1: Síntese de dimensões atribucionais

Estabilidade e consistência	Primeiro evento na história	Um de vários eventos
Controle externo	Influência de outros actores	Ausência de outros actores
<i>Locus</i> de causalidade	Causa interna ao actor (intencionalidade)	Causa externa ao actor (falta de intencionalidade)
Distintividade empresarial	Comportamento moral noutros campos de desempenho	Comportamento amoral noutros campos de desempenho
Consenso sectorial	Comportamento adequado de outras empresas do sector	Comportamento desadequado de outras empresas do sector

A Teoria da Atribuição, acredita que as pessoas tentam explicar porque os acontecimentos acontecem, especialmente os eventos que são súbitos e negativos. Geralmente, as pessoas atribuem a responsabilidade pelo evento à situação ou à pessoa causadora da situação. Atribuições geram emoções e afetam como as pessoas interagem com os envolvidos no evento.

1.1.5 Tipologia de Barton e Fearn-Banks

Em função de cenários hipotéticos que podem desencadear crises organizacionais os autores estabelecem uma tipologia de crise. Barton (1993) identifica cenários mais generalistas,

tipo acidentes ambientais e, dentro destes, incêndios, furacões, inundações, etc. por outro lado Fearn-Banks (1996) identifica cenários mais específicos.

Tabela 2:Tipologias de Barton (1993) e Fearn - Banks (1996)

Barton, 1993	Fearn-Banks, 1996
•Falhas tecnológicas; •Terrorismo; •Produto manipulado; •Atentado hostil; •Acidentes ambientais; •Disparos criminosos; •Acidentes industriais; •Retirada de um produto devido a temas de segurança; •Protestos dos consumidores; •Denúncias de publicidade enganosa;	•Aquisição; •Discriminação pela idade; •Abuso do Alcool; •Quebras; •Boicote, •Suborno; •Derrame de resíduos químicos; •Contaminação; •Abuso de drogas; •Tráfico de drogas; •Desfalque; •Explosão; •Incêndio; •Inundações; •Furacões; •Litigio; •Sequestro; •Assassinatos; •Legislação negativa para interesses da empresa; •Encerramento de fabricas; •Protestos; •Discriminação sexual; •Roubo; •Greve; •Suicídio; •Acidente de transporte; •Violência no trabalho.

Fonte: Barton (1993) e Fearn - Banks (1996)

1.1.6 Tipologia de Bakker

Bakker (1997) propõe uma tipologia em função das causas da crise que pode atingir a organização, e afirma que a crise poderá ocorrer em quatro campos genéricos sendo eles: produto ou serviço, falha ou interrupção de um processo, falha motivada por colaboradores e temas vinculados especificamente a uma organização ou indústria. Todos eles podem prejudicar ou destruir a reputação da organização e a confiança que dos *stakeholders*. A dependência da organização em relação aos sistemas informáticos expõe-na também e estas continuam a depender das atitudes e fiabilidade dos seus colaboradores por isso qualquer empresa pode converter-se no centro das atenções do público e dos meios de comunicação social.

1.1.7 Tipologia de Lerbinger

Segundo Lerbinger (1997) existem sete tipos de crise:

Crises naturais - fenómenos da natureza como furacões, terremotos, inundações, etc..., sem intervenção humana;

Crises tecnológicas - causadas pelo homem e que resultam da manipulação dos recursos presentes no seu ambiente;

Crises de confronto - envolvem atuação de grupos civis, movimentos ambientalistas, organizações não -governamentais, e de consumidores;

Crises de malevolência - quando grupos, indivíduos ou empresas concorrentes utilizam atividades ilícitas para causarem danos na imagem de uma empresa;

Crises de distorção de valores administrativos - quando a empresa se preocupa com o interesse de apenas um dos seus públicos, em detrimento dos restantes;

Crises de decepção - ocorrem quando há diferença entre o produto ou serviço que é anunciado e o que é na realidade;

Crises de má administração – caracterizam-se por atos ilegais ou imorais provocados por indivíduos que administram a empresa.

1.1.8 Tipologia de Burnett

Burnett (1998) entende a crise como um fenómeno que afeta a organização no todo e que produz disfunções, nomeadamente no processo de gestão estratégica da mesma e é com base neste conceito que cria uma matriz de classificação de crises com relevância para a comunicação, onde concebe critérios caracterizadores dos níveis de constrangimento, que é o caso de pressões temporais relacionadas com a necessidade de responder rapidamente à crise (podem ser intensas ou mínimas), controlo sobre os destinos da organização (pode ser alto ou baixo), nível de ameaças (criado em termos de magnitude e gravidade e que pode ser elevado ou reduzido) e constrangimento das opções de resposta (que podem ser muitas ou poucas) e que podem gerar diferentes níveis de constrangimento.

1.1.9 Tipologia de Ferrer

Ferrer (2000), define os tipos de crise da seguinte maneira, quanto a:

- Possibilidades de antecipação: crises previsíveis (crises que podem ser prevenidas e cujos sinais indicam o risco potencial) e crises imprevisíveis que não são mais do que situações não desejadas e difíceis de prever;
- Consequências: crise leve em que as situações de curta duração, são passíveis de serem previstas e detetadas com antecipação, o impacto é mínimo e na maior parte das vezes a organização está preparada para reagir. Por outro lado existe a crise aguda que pode produzir impacto negativo com repercussão pública, é necessário estratégia e planeamento;
- Forma de evolução: crise nascente, refere-se a situações que se podem prever e que oferecem possibilidade de tempo para análise das causas e forma de solução, ou então crise súbita que não permite análise de causas nem de realização de plano de ação, a não ser que a organização tenha um plano de gestão de crises preventivo que possua diretrizes sobre como enfrentar uma crise.

1.1.10 Tipologia de Caldini

A tipologia de Caldini (2000), apresenta-nos as seguintes crises:

- De natureza legal (envolve presença jurídica);
- De reputação (colocam o bom nome e a imagem da organização);
- De relações humanas (envolvem os recursos humanos da organização);
- Que envolvem risco para a vida (acidentes de trabalho e outros);
- Regulatórias (criam obstáculos fiscais).

De referir que esta tipologia assenta em três estágios. Sendo que o primeiro ocorre quando existe o boato, no segundo, ocorre o exagero do boato e por último quando a opinião pública interpreta o boato ocorrido de acordo com a sua visão e valores.

1.1.11 Tipologia de Coombs e Holladay

Coombs e Holladay (2001), associaram crise às causas e à atribuição do nível de responsabilidade organizacional. Baseados na combinação de duas dimensões a intencionalidade e local de origem da crise, estes autores desenvolvem um modelo que contém quatro tipos de crise: “acidente” que são causais, mas de controlo interno; “terrorismo” que são intencionais, mas causados por um fator externo; “passo em falso” que é de intencionalidade casual, mas de fator externo e “transgressões” que são de intencionalidade propositada, mas de fator interno.

Tabela 3: Tipologia de crises com base nos princípios de atribuição casual.

<i>Locus</i> de causalidade Intencionalidade Controlo Influência de outros actores	Não intencional	Intencional
	Acidente	Transgressão
Controlo pessoal / / não		
Controlo externo / / sim	Passo em falso	Terrorismo

Fonte: Adaptado de Mendes *et al* (2006)

1.1.12 Tipologia do *Institute for Crisis Management*

Segundo a base de dados do *Institute for Crisis Management* (ICM), os tipos de crise que mais ocorreram, em termos estatísticos, as mais sinalizadas, i.e., as mais recorrentes no universo do estudo nos anos de 1990, 2002, 2005 e 2009 foram:

1. Catástrofes no negócio;
2. Estragos ambientais;
3. Ativismo dos consumidores;
4. Discriminação;
5. Estragos financeiros;
6. Problemas laborais;
7. Assédio sexual;
8. Crimes de colarinho branco;
9. Acidentes que causam vítimas humanas;
10. Litígios com grupos de trabalhadores;
11. Defeito/cancelamento de produtos;
12. Demissão dos executivos;
13. Ofertas públicas de aquisição hostis;
14. Má gestão;
15. Boatos, Rumores;

16. Violência no local de trabalho.

Este tipo de crises é muito específico, sendo possível, numa situação de crise, a sua fácil identificação.

Cabe à organização, no âmbito da sua atividade antecipar as crises, antes que elas aconteçam. Por isso um dos aspetos verdadeiramente importantes para a resolução de uma crise, no momento e hora certas, são o *timing* de intervenção numa situação de emergência, bem como a urgência em dar uma resposta imediata”, Lampreia (2007).

O setor aéreo é onde a ocorrência de uma crise pode representar ameaças graves, em termos de perdas de vida humanas, financeiras e provocar insegurança pública em virtude dos tipos de crise que afetam normalmente o sector e são elas, nomeadamente as crises laborais (associadas à Gestão de Recursos Humanos, como as greves, incapacidade física de exercer a atividade); as crises decorrentes de falhas técnicas e operacionais (os atrasos e as avarias com as aeronaves, acidentes ou incidentes graves com aeronave); crises causadas por fenómenos da natureza; as crises causadas por políticas que afetam direta e indiretamente a atividade aeroportuária (desde medidas, políticas e acordos, por exemplo).

Dada a tipologia de crises no sector, todos os modelos analisados acrescentaram algo no desenvolvimento do estudo no entanto a tipologia do *Institute for Crisis Management* tornou-se relevante em virtude do tipo de crises serem muito específicas e numa situação de crise são de fácil identificação, as mais recorrentes e sinalizadas nos últimos anos.

1.2 Gestão de crise

A gestão de uma crise, não é uma tarefa fácil e o seu impacto nas organizações é elevado, uma vez que geram o caos nas organizações, informação imprecisa, elevados níveis de *stress* e incerteza, citando (Mendes & Pereira, 2006), os próprios líderes nestas situações, tem de ser multifacetados, trabalhando em vários registos, consoante a fase em que a crise se encontra.

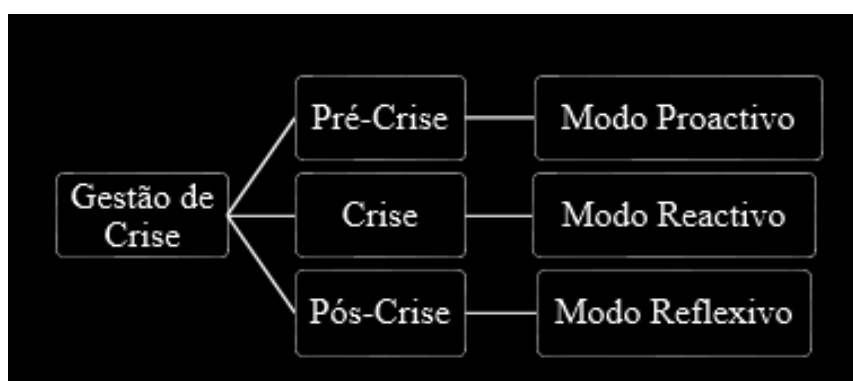
Ainda segundo os autores, as crises tem de ser entendidas como oportunidade e não como um cataclismo que vai arruinar a organização, É preciso saber tirar os proveitos que daí possam advir, para efetuar mudanças necessárias para a reestruturação da organização, permitindo a esta sair mais reforçada e aproveitando a oportunidade que a crise lhe proporcionou.

Comecemos por definir gestão de crise como um processo para planejar estrategicamente a remoção de algum do risco e incertezas das ocorrências negativas de uma crise, que poderão colocar a organização no controlo do seu próprio destino (Fearn-Banks, 2011).

Os gestores de crise tem um trabalho incessante e contínuo para reduzirem ao máximo a probabilidade de ocorrer uma situação de crise, assim como para preparar a organização para o dia em que esta surgir (Coombs, 2012).

Segundo Mendes et al. (2006) e Coombs (2007), uma das facetas da gestão de crise é a resposta à crise onde o sucesso ou insucesso se define posteriormente. A gestão de crises é um processo integrado constituído por três modos de ação, sendo que cada uma delas tem as suas especificidades e implica intervenções diferentes.

Figura 3: Processo Integrado de Gestão de Crises



Fonte: Mendes et al., 2006: 62

A primeira fase é a pré-crise, considerada uma fase proactiva, que envolve a preparação da empresa e a elaboração de medidas preventivas a seguir temos a fase da crise, que é uma fase reativa, que tem que ver com as ações que a empresa concretiza em resposta à situação de crise e por fim a fase de pós-crise, reflexiva, que se prende com a restauração da reputação da organização e com a interiorização da aprendizagem que se retira de modo a prevenir e saber lidar com futuras situações de crise.

1.2.1 Pré-crise

A organização deve orientar as atividades de gestão para ações, de forma a reduzir os riscos que possam, eventualmente, originar uma crise. Com o objetivo de prevenir e preparar crises a organização deve tentar detetar sinais de crise, que devem munir-se de gestores capazes para identificar os sinais de alerta, recolher as informações necessárias e fazer a análise das mesmas, para não colocar em causa o bom nome da organização.

No caso da preparação da crise, os gestores devem estar preparados para qualquer situação de crise, o que implica, o desenvolvimento e a constante atualização de um plano de gestão de crises, de seleção e *media training* da equipa de gestão de crise, identificando as vulnerabilidades e estrutura da comunicação, Laugé *et al* (2009).

Para os autores Mendes *et al* (2006) na pré-crise temos:

- Auditoria de riscos e vulnerabilidades que consiste na realização de um estudo das vulnerabilidades, indicando os pontos fortes e fracos da empresa, com o intuito de estruturar um plano que evite ou previna esses mesmos riscos e vulnerabilidades;
- Estudos de impactos de crises potenciais, que servem para a identificação de consequências e dos custos que temos de suportar, sejam eles subjetivos ou objetivos, físicos, materiais ou de reputação;
- Sistema de deteção de sinais e barómetros, que consiste numa auditoria que permita isolar/identificar um conjunto de indicadores que possam ser vigiados facilmente e cuja evolução dê indicações precisas sobre o estado da organização relativamente aos riscos detetados;
- Planos de contingência onde se incluem a seleção, a preparação e a ativação das equipas de crise.

1.2.2 Crise

Laugé *et al* (2009), afirma que durante uma crise os gestores têm de executar diversos procedimentos até esta ser dada como terminada. Perante um cenário de crise, os gestores deverão responder de forma rápida com persistência e consistência, sendo que os fatores mais importantes nesta fase são: o reconhecimento da crise, onde gestores deverão identificar a crise e seus intervenientes, com o intuito de fazer o melhor para a resolução da crise e a resposta à

crise, de acordo com o tipo de crise identificado, os gestores deverão seguir planos de gestão de crise, de modo a atenuar as consequências imediatas e os efeitos colaterais da crise.

Mendes et al (2006), diz-nos que a crise é composta por quatro momentos fundamentais:

- Identificação e categorização dos fenómenos que desencadeiam crises, que consiste na primeira reação à crise e tem como objetivo avaliar o impacto da crise e a relação com os *stakeholders*;
- Identificação e caracterização dos *stakeholders* e públicos, visa compreender a relação que estes têm com a empresa e de que forma estes podem influenciar no processo de crise;
- Seleção e preparação da estratégia de resposta à crise e suas declinações táticas, que não é mais do que selecionar e preparar a estratégia indicada para resposta à crise, utilizando as ferramentas de comunicação necessárias;
- Ativação do sistema de resposta, que deve ter uma tripla valência, princípios orientadores, pessoas e procedimentos.

1.2.3 Pós-crise

Segundo Laugé et al (2009) após uma crise é necessário perceber e avaliar todo o processo. Perante isso a organização deverá implementar ações para recuperar da crise, bem como preparar-se para uma crise futura tendo em conta: a recuperação que tem como função desencadear ações corretivas para resolver os problemas criados pela crise, a evolução da comunicação de crise ou seja quando a crise está resolvida é importante investigar para entender a razão da sua ocorrência e perceber o que se pode fazer para que não se repita e por fim a gestão e preparação para uma futura crise com o objetivo de melhorar a gestão de crise.

Segundo, Mendes et al (2006) o pós-crise é constituída por três partes:

- Auditoria de pós crise, que avalie os efeitos operacionais e de reputação e as relações da organização com os seus stakeholders;
- Recuperação que serve para redefinir os objetivos da empresa e para delinear uma nova estratégia para a recuperação da crise;
- Criação da memória organizacional e aprendizagem, incutir na organização a realização de seminários, *workshops* e conferências com fins pedagógicos para o desenvolvimento da aprendizagem e da memória da organização.

1.3 Modelos de gestão de crise

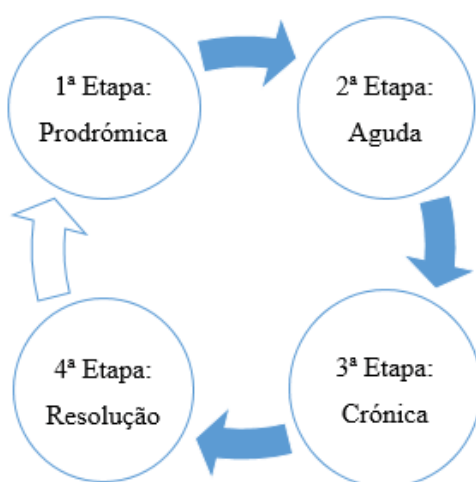
Todos os autores concordam que as crises atravessam um certo ciclo de desenvolvimento, que existem sinais visíveis antes da crise eclodir que torna possível desencadear medidas de contenção de danos, que quando se dá a crise, as consequências são relativas e após a crise passar, inicia-se um processo de recuperação e aprendizagem (Mendes et al, 2006).

1.3.1 Modelo de Fink

Um dos investigadores a estudar as fases de desenvolvimento de uma crise é Fink (1986), que cria um modelo que mostra o ciclo de vida de uma crise, identificando as etapas distintas do processamento da crise.

A primeira é a chamada de prodrómica, quando se manifestam os primeiros sinais de alerta para a uma possível crise na organização, segue-se a fase aguda que é quando ocorre a crise, a seguir surge a fase crónica, em que se entende como o período de recuperação, que inclui preocupações oriundas da fase anterior e por fim, dá-se a fase de resolução, que é quando a organização volta a entrar numa rotina normal (Coombs e Holladay, 2010).

Figura 4:Modelo de Fink



Fonte: Coombs e Holladay (2010)

1.3.2 Modelo Sistémico de Pearson e Mitroff

É devido à incapacidade de lidar com a crise, com os modelos tradicionais de gestão que Pearson e Mitroff (1993) promovem um estudo empírico com 200 organizações, durante um período de cinco anos, sobre a forma de gestão de uma crise, com vista à identificação de pontos fundamentais para o sistema de gestão de crises e é aí, que surgem quatro variáveis distintas a saber:

- Tipos de crises: a organização deve realizar um plano de resposta aos diferentes tipos crises e delinear quais os procedimentos a realizar quando a mesma despoleta;

- Fases da crise: identificaram cinco fases distintas numa crise, sendo elas a deteção de sinais, a preparação/prevenção, a limitação e resposta, a recuperação e aprendizagem;

- Sistemas organizacionais: O gestor de crise deve sempre considerar os seguintes subsistemas, para que não sejam desvalorizados aspetos importantes num processo de gestão e comunicação de uma crise, nomeadamente o técnico, o humano, o infraestrutural, o cultural, o emocional e as crenças;

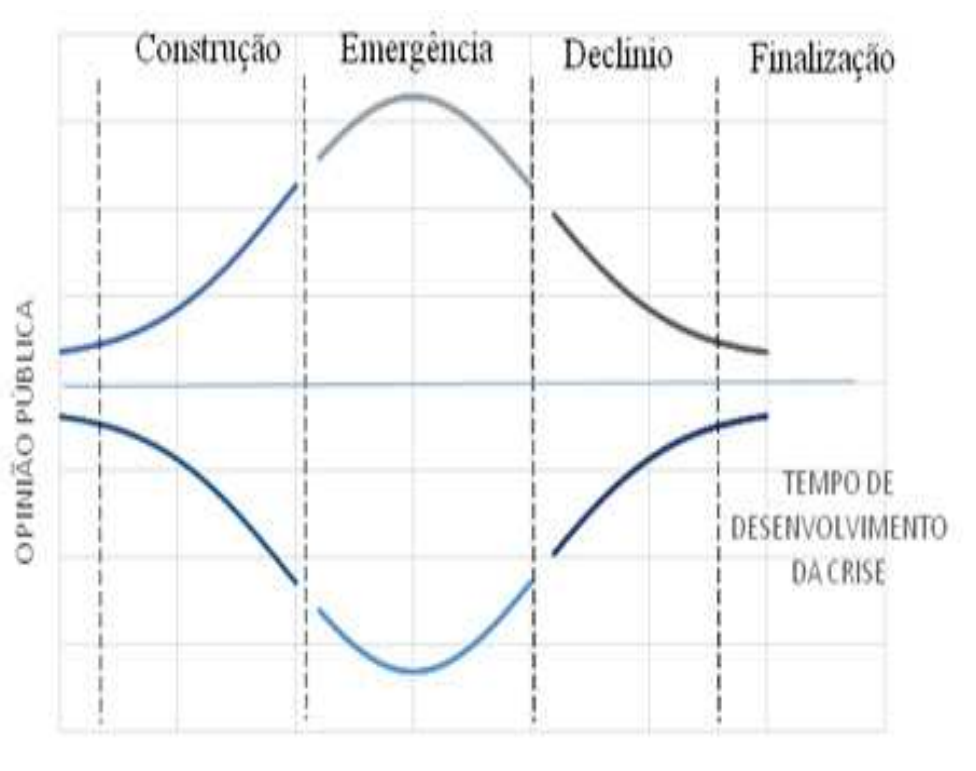
- *Stakeholders*: os diferentes *stakeholders*, dependendo da interação que tiveram com a organização, é-lhes permitido assumir diferentes posições numa situação de crise, podem inclusive mudar a sua posição ao longo do desenvolvimento da crise.

A eficácia da estratégia de comunicação de crise dependerá da capacidade dos gestores de controlar as quatro variáveis mencionadas, e da proficiência com que estas variáveis são manipuladas (Mendes et al,2006).

1.3.3 Modelo Informacional de Sturges

Sturges (1994) propõe um modelo informacional em que defende que as crises têm um ciclo de vida, constituído por quatro fases, a construção, a emergência, o declínio e a finalização.

Figura 5: Ciclo de vida da crise



Fonte: Mendes et al., 2006

A diferença do modelo de Sturges (1994) e os anteriores reside no facto de este correlacionar o processo de gestão de crise com a formação da opinião pública relativa à crise.

Considerando que uma gestão de crise eficaz se traduz em opiniões positivas por parte dos *stakeholders* e consequente manutenção dos seus relacionamentos, por este facto, devem ser tidas em consideração as seguintes categorias de informação:

- Informação instrutivas, que informam as pessoas afetadas pela crise como fisicamente se devem comportar e reagir à crise;
- Informação de ajustamento, informação que ajuda as pessoas a lidar psicologicamente com a magnitude da situação de crise;
- Informação de internalização, informação que as pessoas usarão para formar uma imagem sobre a organização.

Para que toda esta informação aconteça, é necessário um planeamento e estratégia adequada que possa ser ativada consoante cada fase da crise (Mendes et al., 2006).

Desta forma, é necessário realizar um planeamento e uma estratégia de informação que se adeque e que seja ativada a cada fase de desenvolvimento da crise.

O modelo de comunicação de Sturges (1994), de uma forma analítica, propõe uma função que contém três variáveis independentes.

$$RO = k + CSD + CCS + CCI + e$$

Onde:

- *RO* é a variável dependente que representa a opinião que permanece entre os constituintes do público como resultado da comunicação sobre os comportamentos e atitudes da audiência processo da intervenção sobre a crise;

- *CSD* é a dimensão da situação da comunicação de crise, que é considerada tendo em conta a importância da situação de crise em termos de magnitude do potencial resultado; a urgência relativamente à necessidade de resposta rápida e a incerteza no que diz respeito à probabilidade de consequências previstas;

- *CCS* é a estratégia de comunicação de crise que resulta da combinação das três variáveis anteriores;

- *CCI* é a fórmula e métodos de implementação da comunicação de crise;

- *e* representa o erro da função.

Figura 6: Modelo de Comunicação de Crise



Fonte: Mendes et al., 2006

1.3.4 Modelo Simétrico de Gonzalez Herrero e Pratt

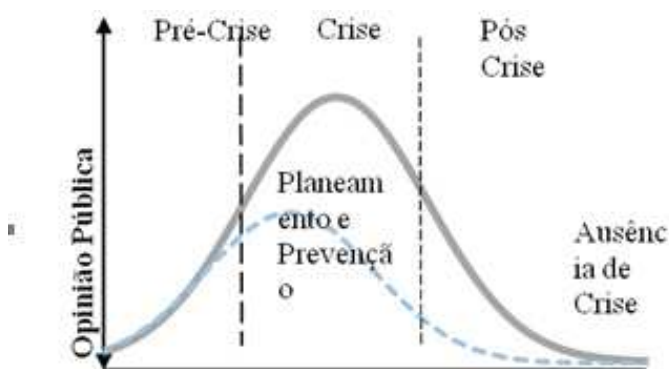
Para a gestão eficaz da comunicação de crise Herrero e Pratt (1996), propõem um modelo simétrico integrado em quatro passos, onde defendem que deve ser considerado um processo de gestão integrado de médio-longo prazo, que contempla numa perspetiva simétrica os públicos-*stakeholders* da organização.

Herrero e Pratt partem de dois pressupostos: o primeiro, que qualquer crise tem um ciclo de vida e de desenvolvimento que pode ser influenciado e o segundo, que a melhor

estratégia para evitar cobertura noticiosa negativa, é o desenvolvimento de atividades socialmente responsáveis e que potenciem a reputação organizacional assentes numa visão simétrica dos relacionamentos entre uma organização e os seus públicos. (Mendes *et al.*, 2006).

É nesta base que surge o modelo proactivo e simétrico, que reflete as influencias teóricas e projeta nos tempos de crise, definindo a fase pré-crise como gestão de assuntos, a de planeamento e prevenção como fase de pré-crise e crise e a implementação, como fases de crise e pós-crise.

Figura 7: Modelo Integrado Simétrico de Gestão da Comunicação de Crise



Fonte: Mendes *et al.*, 2006:58

1.3.5 Modelo Normativo de Lukazewski

Lukazewski (1997,1999) propõe um modelo em quem define que os padrões de atuação em tempo de crise são os constituintes e não a organização. O autor defende que devem ser definidas pela organização as prioridades comunicativas, assim como os constituintes que terão mais impacto e que irão delinear a atuação dos gestores de crise.

Ainda segundo o autor uma crise gerida com sucesso tem forçosamente de seguir as seguintes seis regras:

- Liderança atuante desde o início, com tomada de decisão e ação competentes por parte dos mais altos dirigentes organizacionais;
- Abordagem hierarquizada, começando por resposta rápida e adequada aos mais afetados diretamente pela situação;
- Estratégias de restabelecimento e recuperação de reputação;

-Planos contingenciais a serem continuamente testados por meio de exercícios e simulações;

- Pré-autorização, como grande objetivo de toda a preparação de crise para que a organização possa reagir imediatamente e com sucesso em relação aos fenómenos de crise, com pouca ajuda exterior;

- A primeira resposta conclusiva deve demonstrar: abertura, capacidade de resposta, honestidade e empatia, com troca de informação, que reduzirão a influência dos *media* e tornarão as vítimas e suas famílias mais confortáveis com a situação.

Em modo de conclusão, de referir que todos os autores partilham da ideia que existe um ciclo de vida de uma crise e por conseguinte, tem de se analisar consoante a fase em que esta se encontra.

Estes modelos, serviram para perceber como é entendido o ciclo de vida de uma crise. Todos eles têm em comum a existência de um ciclo de vida associado: a pré-crise, a crise e a pós-crise, no entanto não permitem introduzir elementos para a deteção, nomeadamente na fase da pré-crise que diz respeito à prevenção e à preparação das respostas a uma possível crise, tornando possível detetar sinais para que se possam tomar medidas de modo a mitigar, prevenir ou conter a crise e ainda na fase pós-crise, em que a gestão procura diminuir e sanar os impactos que uma crise pode provocar na organização, delineando um trabalho de recuperação e aprendizagem de modo a encontrar formas de melhor se preparar para a próxima crise.

1.4 Gestão Comunicação de crise

Após abordarmos as principais conceptualizações introdutórias sobre a crise, suas tipologias, ciclos de vida e os modelos de gestão de crise, entendemos finalmente tratar a comunicação de crise.

Um conceito importante é a comunicação de crise, que não é mais do que o diálogo estabelecido entre a organização e o seu público antes, durante e depois da ocorrência negativa. O diálogo deverá conter estratégias e táticas detalhadas que permitem minimizar os estragos na imagem da organização (Fearn-Banks, 2011).

Ainda segundo Fearn-Banks a eficácia da gestão de crise inclui uma comunicação de crise que tem como objetivo não só eliminar como aliviar numa situação de crise mas também fazer com que a reputação se torne mais positiva que antes da ocorrência da crise. Um programa proactivo de relações públicas também é fundamental para construir relacionamentos com

certos públicos, com vista à prevenção de crise. Estes programas passam por obter um relacionamento positivo com os novos media, que assente na base do profissionalismo, confiança, precisão e ética, construindo um relacionamento com a comunidade, os colaboradores e consumidores, pois a organização depende destes públicos para sobreviver.

Segundo (Mendes *et al.*, (2006) o objetivo fundamental da comunicação de crise é gerir todas as atividades relacionadas com a construção, manutenção, defesa e reconstrução da reputação e legitimidade organizacionais, associadas aos relacionamentos que a organização mantém.

A comunicação é uma parte crítica e essencial em todo o processo de gestão de crise, uma vez que situações de crise produzem nos envolvidos tanto a necessidade de informar como de obter informação. É pela comunicação que a informação é recolhida, transformada em conhecimento e partilhada com os públicos de interesse (Coombs e Holladay, 2010).

A verdade é que nenhuma organização está livre de conflitos e crises ao longo da sua trajetória. Nesses momentos, em que a transparência da entidade é posta em questão, a comunicação converte-se num elemento chave para garantir a resolução bem-sucedida, como sugere Kreps (1995).

A utilização da internet é a principal e mais rápida fonte de informação diante de uma crise. Atualmente, as organizações não podem excluir o recurso à internet como uma ferramenta fundamental na gestão do processo de comunicação da empresa com os seus clientes. Antes, em comunicação de crise havia a chamada “*golden hour*”, para a disseminação crucial da informação sobre a crise, atualmente temos “*a golden few minutes*”, até o público receber a informação (Fearn-Banks, 2011).

Como referem Perry, Taylor e Doerfel (2003), a internet permite uma comunicação interativa, o acompanhamento dos factos em tempo real e oferece a possibilidade de incorporar informação mais completa, fazendo daquela uma ferramenta de grande interatividade com os grupos de interesse e permitindo minimizar danos potenciais.

Atualmente, situações de crise acontecem com regularidade em qualquer organização e estas tem de dar resposta no âmbito das suas atividades, sendo necessário agir com rapidez e diligência. Lampreia (2007), diz-nos que existem quatro características principais que distinguem a comunicação de crise, são elas: o tempo, o contexto, o planeamento e os atores. A falta de tempo útil para planear e implementar as atividades é um aspeto importante e relevante, isto porque trabalhar sobre o próprio acontecimento obriga a tomadas de decisões rápidas de intervenção.

Ainda segundo o autor, independentemente da tipologia da crise, o contexto irá ser sempre desfavorável à empresa. Nesta situação, não é apenas a mensagem a transmitir que é importante, mas também todas as ações que a empresa desempenha, assim como a forma como as desempenha. Cabe à gestão de comunicação fazer uma filtragem do que irá ser dito e na divulgação criteriosa e atempada da mensagem, independentemente das constantes pressões externas.

Numa crise existem picos de crise que não se desenvolvem de uma maneira estável e linear, logo a comunicação terá de acompanhar esta evolução e, se possível, antecipar-se à mesma, alterando o planeamento inicialmente traçado (Lampreia, 2007).

1.4.1 Equipa e manual gestão de crise

Aquando da investigação, serão questionados os responsáveis das Direções de Comunicação sobre o modo como é gerida a crise, inclusive, se as empresas do sector seguem um plano de gestão de crise e por conseguinte se tem uma equipa e um manual de gestão de crise implementado.

Segundo Lampreia (2007) a equipa gestão de crise é constituída por funcionários da organização. Por vezes torna-se necessário recorrer a serviços externos, nomeadamente de uma agência de comunicação ou consultor independente, para ajudar na resolução efetiva de uma crise, muito embora as decisões sejam da responsabilidade da equipa de gestão, que tem um caracter permanente na organização.

A equipa de gestão de crise tem como funções “prever (ou detetar), analisar, planear, executar, coordenar e controlar qualquer programa visando resolver uma situação crítica”, Lampreia (2007).

A escolha da equipa recai sobre pessoas que possuem uma característica calma, sendo igualmente desejável que esta equipa seja o mais heterogénea possível. A dimensão varia em função do tamanho, da atividade e da estrutura da empresa, sendo aconselhável prever membros fixos especialmente das áreas de comunicação, assuntos jurídicos, pessoal, segurança e finanças e ainda membros que serão agregados sempre que a situação diga respeito à sua área de responsabilidade e acrescenta ainda que esta equipa deve ter um caracter permanente e de uma disponibilidade total (Lampreia, 1998).

Segundo Lampreia (2007), as organizações devem ter um gabinete de crise, totalmente equipado, para que a equipa de gestão de crise possa reunir-se e resolver as situações de crise.

A sala deverá ser “suficientemente ampla e onde as pessoas da equipa de gestão de crise se possam isolar e movimentar à vontade, sem se atrapalharem mutuamente”. Quando possível, é aconselhável a existência de uma outra sala mais calma, para que a porta-voz, bem como outros elementos da equipa de gestão de crise possam trabalhar calmamente e sem ruído existente no gabinete de crise. Durante a situação de crise, o gabinete será vedado a pessoas que não pertençam à equipa.

Os objetivos principais do plano de crise é estabelecer os procedimentos, atribuir responsabilidades, ou seja é o documento onde se encontram os poderes, a composição e ativação da equipa de gestão de crise e que tornam esta operacional fornecendo-lhe informação sobre os instrumentos de comunicação a aplicar e toda a documentação de apoio. É nos planos de crise, que constam os planos de contingência para as principais áreas de vulnerabilidade. A filosofia do plano de crise é orientar a equipa de gestão de crise, agilizando-a e tornando-a mais imediata à reação (Lampreia,2003).

Exemplo de um plano de crise, onde Fearn-Banks (1996) definiu um plano de comunicação que contém os seguintes passos:

Conteúdo

1. Definições;
2. Objetivo de comunicação;
3. Papéis e responsabilidades;
4. Notificação de crise;
5. Procedimento de comunicação no âmbito da gestão de crises menores;
6. Procedimento de comunicação no âmbito da gestão de crises maiores;
7. Ativação do centro de operações de emergência;
8. Identificação do porta-voz;
9. Orientações para o porta-voz;
10. Formato de instrução para o porta-voz;
11. Comunicado de imprensa;
 - 11.1 Circunstancias que podem necessitar de um comunicado de imprensa;
 - 11.2 Informação apropriada para o comunicado;
 - 11.3 Informação não adequada para o comunicado;
12. Mensagem para os meios de comunicação social durante uma crise ambiental;
13. Audiências durante a crise;
14. Como as pessoas recebem a informação durante a crise;

-
- 15. Ferramentas a utilizar durante a crise;
 - 15.1 Contactos com a crise;
 - 15.2 Contactos chave de Relações Públicas e comunicólogos;
 - 15.3 Ficha de incidentes;
 - 15.4 Ficha telefónica;
 - 15.5 Exemplo de comunicado de imprensa;
 - 15.6 Lista para estabelecer o centro de conferência com os *media*;
 - 15.7 Mapa das plantas ou divisões;
 - 15.8 Criação de factos e figuras.

Barton (2001) e Coombs (2006) defenderam que as organizações são mais capazes de lidar com as crises quando: têm um plano de gestão de crises que é atualizado pelo menos uma vez por ano; possuem uma equipe designada para a gestão da crise; realizam exercícios para testar a eficácia dos planos e das equipas, pelo menos uma vez por ano e têm pré-elaboradas possíveis mensagens de resposta à crise.

No meio de uma situação de crise, o objetivo é proteger a reputação da organização, por isso a empresa deve comunicar a mensagem certa, na hora certa, às pessoas certas. Responder rapidamente numa situação de crise, é uma atitude que poderá ser benéfica para a empresa, (Anthonissen,1998).

Orduna (2002), diz-nos que todas as empresas devem possuir um manual de crise no qual estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, para imediatamente depois da crise. O manual de crise deverá conter um plano de ação para solucionar diversas crises, possíveis no sector.

O autor afirma ainda que, o plano de crises deverá ser “o mais ambicioso possível, quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco, sem se converter, contudo num texto denso e pouco prático”.

Lampreia (2007) afirma também que o manual de crise é “ um manual de prevenção, que contém instruções básicas para os procedimentos que minimizam os efeitos negativos de qualquer emergência”. O manual de crise tem por objetivo principal orientar e informar a equipa de gestão de crise, numa situação de crise. Este manual deverá ser realizado com antecedência e por técnicos devidamente especializados.

Ainda segundo o mesmo autor este manual deverá conter os seguintes elementos:

-
- A descrição da EGC e os seus contactos pormenorizados, no caso de ser necessário contactar a qualquer hora do dia e da noite;
 - Listas de principais tarefas a executar em situações de crise;
 - Lista de equipamento do gabinete de crise;
 - Instrução para saber lidar com os telefonemas que chegam;
 - Instrução para o encaminhamento de mensagens escritas;
 - Comunicados preparados para várias situações (com data em branco);
 - Lista de consultores e colaboradores;
 - Lista de contactos de todos os órgãos de comunicação social (OCS);
 - Lista de contactos de entidades diversas, e que podem ser úteis numa situação de crise: Hospitais, PSP, GNR; Bombeiros, Proteção Civil e outras organizações ligadas à área de atividade da organização.

O manual de crise deverá estar disponível também em formato digital, na intranet da empresa, protegido com palavra passe. Sendo o conteúdo do manual confidencial deverá estar restrito à equipa gestão de crise e deverá ser atualizado constantemente, com as alterações necessárias.

Tanto o manual como a equipa de gestão de crise têm pouca utilidade quando não são testados. É necessário a preparação dos eventos de crise através da realização periódica de exercícios de treino e simulações, para tornar possível compreender as fraquezas do plano contingente e eventualmente preparar respostas mais adequadas para atuar numa situação de crise. (Coombs, 2007).

Lampreia (2007) diz-nos que para uma crise ser bem resolvida é necessário um treino consecutivo e intenso por parte do gabinete de crise, é também necessária uma adaptação às situações problemáticas, “resistir aos instintos defensivos, e ser capaz de prever os possíveis desenvolvimentos da situação”.

Taylor e Kent (2007) realizaram uma análise extensa de *websites* de crise durante um período de vários anos e encontraram uma progressão lenta nas organizações para a utilização de *websites* com uma natureza interativa durante uma crise. Através dos sistemas de notificação eram enviadas mensagens curtas a indivíduos específicos que combinavam mensagens de texto (por telefone) com mensagens de voz e mensagens de correio eletrónico. Estes sistemas de notificação também permitiam receber o *feedback* dos utilizadores e registar a reação das pessoas. Pelo seu permanente contato com o cliente, natureza interativa e imediata, as tecnologias sociais têm de estar também integradas no processo de gestão de crises.

De referir que as empresas presentes no estudo pertencem a um sector totalmente regulamentado, e com planos de emergência para as mais diversas situações de crise, no entanto planos de gestão de crise é o que se irá tentar perceber se estas empresas o têm e avaliar até que ponto a componente digital está presente nestes planos, uma vez que a web 2.0 e o meio envolvente desempenham na gestão de comunicação de crise um papel primordial como serão desenvolvidos nos próximos capítulos.

1.5 Comunicação preventiva

Poucas empresas têm a capacidade preditiva até ao momento que se confrontam com uma situação de crise, a elaboração de um plano preventivo que informe como fazer e como agir seria a maneira de estar preparado.

Segundo Gilpin & Murphy (2009), cada crise tem as suas causas, ramificações, ritmo, imprevistos e não existem duas crises iguais, no entanto tem uma faceta comum, isto é, se as organizações se preparem, será mais fácil controlar e superar a crise, sendo que o fator surpresa e a escassez de tempo poderão ter efeitos negativos.

A preparação de um plano preventivo irá permitir ter um protocolo escrito, que contém informação detalhada das ações a seguir, assim como contactos com as instituições. Paralelamente a esta situação, é recomendável fazer simulação de possíveis crises que servirão para avaliação da própria organização sobre o grau de coordenação permitindo fazer um levantamento de fragilidades que sejam detetadas (Gilpin & Murphy, 2009).

A comunicação é um elemento essencial nesta fase, pois prende-se com a recolha de informação sobre os riscos de crise, com a tomada de decisões acerca da gestão de potenciais crises assim como com a realização de um plano e o treino das pessoas envolvidas no processo de gestão de crise (Coombs e Holladay, 2010).

A fase que envolve a deteção de sinais e a avaliação do cenário, a prevenção e a preparação/planeamento de uma crise, tem como objetivo eliminar as ameaças de crise, ou reduzir ao máximo a probabilidade dos riscos existentes produzirem uma crise (Coombs, 2012).

1.6 Comunicação reativa

Para Spillan, Mino & Rowles (2002), o processo de comunicação de crise possui dois modelos distintos: Modelo reativo e modelo proactivo e descreve-o como no caso do modelo reativo este possui um estágio de pré-crise passando para a crise em si. Quando a crise é uma realidade, a organização passa ao estágio defensivo que tem três fases essenciais: a reação à crise, o planeamento da crise e a crise resolvida. O modelo reativo tem ainda um último estágio: a pós-crise, que abrange o custo incorrido, reestruturação, mudanças nos recursos humanos e a falha do negócio.

No modelo reativo, em que a organização reage ao acontecimento (crise), com o modelo proactivo, é proposta uma postura de comunicação de preparação e planeamento para eventuais crises. Este modelo apresenta uma fase de pré-crise, durante o qual são identificadas e analisadas as vulnerabilidades da organização. Após esta análise, a organização passa ao estágio de preparação em que planeia e prepara a crise. Dentro do estágio crise, a organização pode evitar a crise ou ter de a enfrentar. Em qualquer dos casos a organização deve avaliar o plano de crise; rever as vulnerabilidades e por fim fazer a preparação para uma nova crise, identificar novos cenários para possíveis crises, com base na avaliação das novas vulnerabilidades. Neste modelo a organização adota uma posição passiva e apenas se manifesta quando é abordada, ganhando tempo para definir uma estratégia (Spillan *et al*, 2002).

Ao optar por uma comunicação proactiva, a empresa envia uma mensagem de transparência, pode liderar a comunicação dando a sua versão dos factos e passando a informação que mais a beneficia, tendo como consequências a exposição pública e o risco de informar mais do que o necessário (Caetano et al., 2006), por outro lado para uma comunicação reativa a *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) fornece uma estrutura baseada em evidências sobre como otimizar a proteção da reputação proporcionada pela comunicação pós-crise, é neste modelo teórico da SCCT que se encontram um conjunto de diretrizes sobre a forma como os gestores de crise podem criar e implementar as estratégias de resposta à crise no sentido de proteger a reputação dos efeitos negativos da crise.

1.7 Estratégias de Comunicação em situações de crise

Uma estratégia de comunicação bem-sucedida deverá prevenir as consequências negativas do evento crítico, afetando o menos possível a reputação da empresa, efetuar o regresso da empresa à normalidade e tentar ao máximo evitar que a situação se repita (Caetano et al., 2006).

Benoit (1995), na “Image Restoration Theory”, não descreve só tipos de situações de crise, nem etapas de crise mas, centra-se nas opções de mensagem na teoria da reparação da imagem para que a organização possa dar a resposta quando confrontada com uma crise. Esta teoria oferece cinco categorias de estratégia de restauro de imagem com algumas variantes, que procuram dar resposta às ameaças.

Tabela 4: Estratégias de respostas em comunicação de crise:

Negação	O facto não aconteceu
	O facto foi levado a cabo por outros
Fuga à responsabilidade	Provocação: agimos em resposta a outrem
	Revogabilidade: falta de informação ou capacidade
	Acidente; o ato foi um contratempo não intencional
	Boas intenções: as intenções eram as melhores aquando da prática do ato.
Minimização da gravidade	Reforço: destacar as características positivas
	Minimização: o ato não é muito grave
	Diferenciação: o ato é menos ofensivo do que parece
	Transcendência: o ato é negativo, mas há outros aspetos em jogo
	Ataque ao acusador: reduzir a credibilidade do acusador
	Compensação: ressarcir as vítimas e as pessoas afectadas
Ação correctiva	Está em prática um plano para resolver o problema e evitar que volte a acontecer.
Mortificação	Responsabilizar-se e pedir desculpa pelo facto.

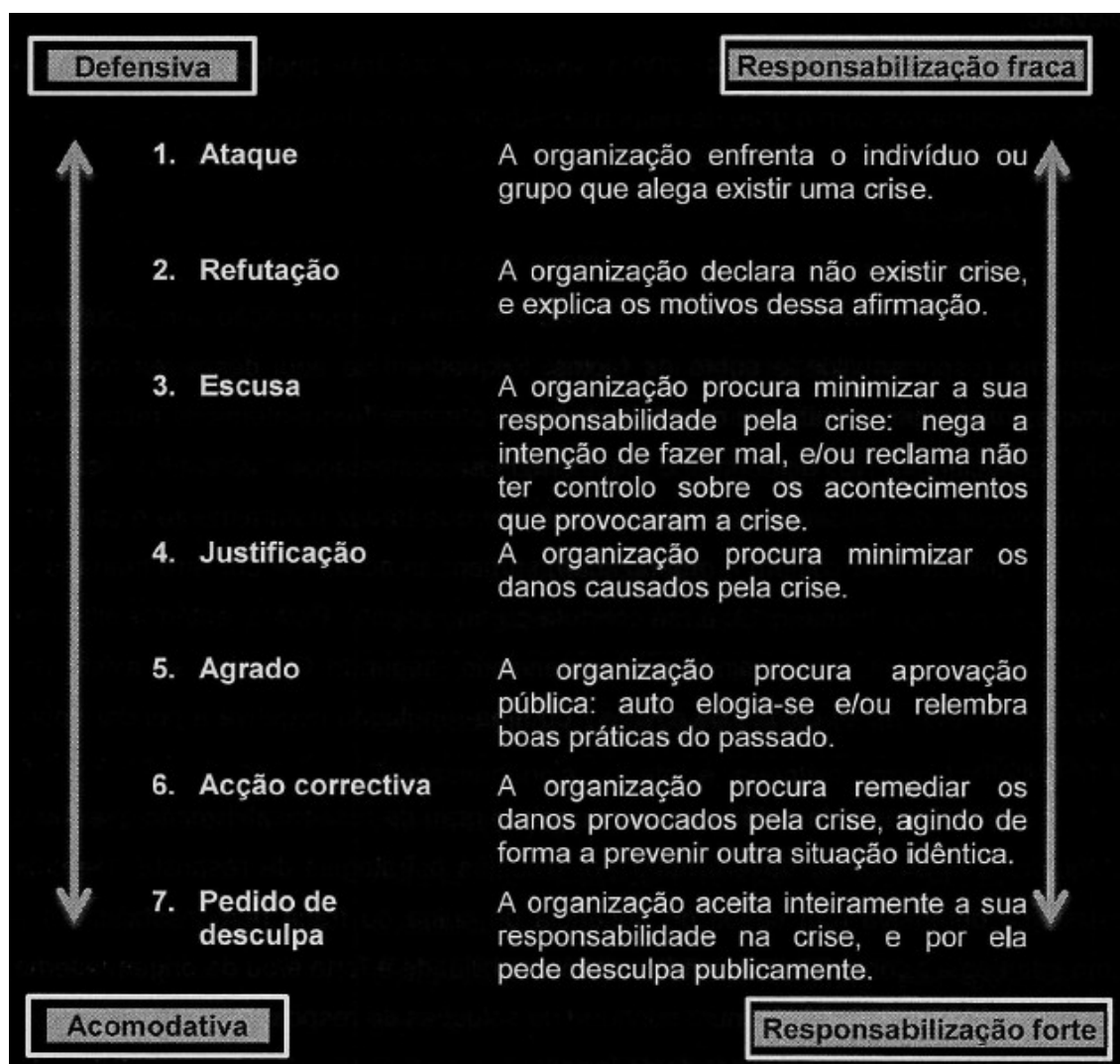
Fonte: Adaptado de Benoit (1995,1997)

Coombs (1998) afirma que o gestor de crise para ser eficaz neste domínio tem de conhecer o leque de estratégias disponíveis e ter um sistema que lhe permita analisar as situações de crise.

A “*Situational Crisis Communication Theory*” (SCCT), de Combs (1995, 1998, 2009), parte do princípio, tal como acontece com Benoit, que o uso de uma determinada estratégia de resposta a uma situação de crise depende das características da mesma. Esta teoria baseia-se na psicologia social que procura classificar a forma como os indivíduos reagem aos acontecimentos. Qualquer crise configura eventos negativos, os *stakeholders* procuram alguém para atribuir culpas.

Esta teoria sustenta que consoante o grau de responsabilidade que lhe é atribuído, a organização deverá optar por distintas estratégias de resposta. De uma estratégia defensiva em casos de ausência de culpa ou fraca responsabilidade, a uma estratégia acomodativa, quando a responsabilidade é forte ou de origem interna, num contínuo de soluções de resposta (Coombs, 1995, 1998, 2009).

Figura 8: *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT)



Fonte: Adaptado de Coombs (1998, 2009)

Segundo Coombs e Holladay (2010), a SCCT tem como elemento central a responsabilidade organizacional, defendendo que se deve corresponder a estratégia de reparação da reputação ao nível de ameaça reputacional da situação de crise, isto é, à medida que a ameaça reputacional intensifica-se, mais acomodativa deverá ser a estratégia utilizada.

Esta teoria (SCCT) é orientada para as audiências, procurando compreender a forma como os *stakeholders* percebem as crises, as suas reações às estratégias de reparação da reputação, bem como os seus comportamentos relativamente à organização em crise. Dado que a natureza da crise molda as perceções e atribuições de culpa dos *stakeholders*, o foco principal desta teoria é perceber de que forma os mesmos desenvolvem as atribuições de culpa e que

efeitos essas atribuições têm nas suas atitudes e comportamentos para com a organização em crise (Coombs e Holladay, 2010).

Tabela 5:Relação entre tipo de crise, fatores de crise e estratégias de resposta à crise

Tipo de crise	Fatores de crise	Estratégia de resposta à crise
Rumor	Acusador identificável Acusador não identificável	Atacar o acusador e justificação Justificação ou refutação simples
Desastre Natural	Dano reduzido	Refutação de livre vontade ou nenhuma outra estratégia Adicionar vitimização
Malevolência	Dano severo Dano reduzido	Vitimização, retificação e reparação Adicionar minimização
Desafio	Dano reduzido Forte ressonância e interesses financeiros Fracá ressonância e acusador identificável Fracá ressonância e acusador não identificável	Reparação e intenção de refutação Refutação de livre vontade Atacar o acusador e explicação Explicação
Acidente	Dano reduzido Dano severo e/ou passado de crises com interesses financeiros Dano severo e/ou passado de crises sem interesses financeiros	Intenção de refutação, refutação de livre vontade e minimização Ações corretivas, refutação de livre vontade e intenção de refutação Ações corretivas e pedido de desculpas
Transgressão	Prova ambígua, interesses financeiros e dano severo	Ações corretivas e explicação Ações corretivas e pedido de desculpas Ações corretivas e minimização

	Prova verdadeira ou ambígua sem interesses financeiros e dano severo Prova verdadeira, interesses financeiros e dano reduzido Prova verdadeira, interesses financeiros e dano severo	Ações corretivas
--	--	------------------

Fonte: Adaptado de Coombs e Holladay, (2010)

Nos últimos anos a investigação nesta área tem sido intensa e está dividida em duas fases distintas, são elas; a resposta inicial à crise e a reparação da reputação e intenções comportamentais (Coombs, 2007; Coombs e Holladay; 2010).

As várias investigações académicas permitem-nos estruturar diretrizes no modo de como atuar quando surge a crise:

- Rapidez, divulgar uma resposta na primeira hora após a ocorrência da crise;
- Exatidão, quando a empresa comunica com os seus *stakeholders*, estes exigirão informação precisa sobre o evento e sobre a forma como este os poderá afetar;
- Consistência, a organização deve enviar respostas unificadas, aos seus *stakeholders*, promovendo a consistência da mensagem. A comunicação entre a organização e os seus *stakeholders* é um processo bidirecional;
- Disponibilidade para com os *media*, devem ser as primeiras fontes a contactar;
- Honestidade, pois a falta da mesma prejudica as relações entre a organização e os seus *stakeholders*.

Toda esta informação tem necessariamente de ser rápida e precisa para que seja útil (Coombs, 2007; Coombs e Holladay, 2012).

A *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), articula as variáveis, premissas e as relações que devem ser considerados na escolha de estratégias de resposta à crise para proteger a reputação de uma organização.

A SCCT procura usar a pesquisa e a teoria para desenvolver recomendações para o uso de estratégias de resposta a crises. As estratégias de resposta a crises são compatíveis com a natureza da situação de crise. A ideia é combinar o nível de responsabilidade e ajuda às vítimas

na estratégia de resposta à crise que seriam justificados pela responsabilidade de crises e danos à reputação gerada pela situação de crise.

Esta teoria adaptada é o nosso quadro teórico e envolve todos os conceitos até aqui apresentados.

Um dos pressupostos básicos da SCCT consiste em avaliar se a correlação entre a responsabilidade crise e a reputação organizacional ocorre em toda uma gama de tipos de crise. A SCCT fornece uma estrutura baseada em evidências para a compreensão de como maximizar a proteção da reputação proporcionada pela comunicação pós-crise. Identifica como elementos-chave da situação de crise a influência de atribuições sobre esta e as reputações realizadas pelas partes interessadas. A pesquisa empírica de SCCT fornece um conjunto de diretrizes sobre a forma como os gestores de crise, podem usar estratégias de resposta à crise para proteger a reputação dos estragos da mesma.

Neste capítulo foram definidos os conceitos relativos a crise, gestão de crise, comunicação de crise e estratégias de comunicação de crise, o que nos permitiu compreender que a gestão de comunicação de crise é multifacetada e depende como a organização entende e vive a crise. No próximo capítulo, abordaremos os conceitos e as variáveis do quadro conceptual.

CAPÍTULO II – Quadro conceptual

Neste capítulo irão ser abordados os conceitos e as variáveis sobre os quais o estudo assenta. É necessário entender porque existem as organizações, mesmo antes de definir o conceito, elas existem para atender às necessidades da sociedade e do mercado. Atualmente ganharam complexidade pela exigência e competitividade da sociedade.

2. Autores da crise: As Organizações

Etzioni (1964) define organização como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

Segundo Katz e Kahn (1966) as organizações sociais envolvem atividades padronizadas de uma quantidade de pessoas, atividades complementares ou interdependentes em relação a algum resultado ou produto comum; elas ligam-se em espaço e tempo e são repetidas. As organizações são uma classe especial de sistemas abertos. Como um sistema social, o que existe é uma estruturação de eventos ou acontecimentos e não de partes físicas. As estruturas sociais são sistemas essencialmente inventados, construídos pelos homens e imperfeitos e o cimento que mantém o conjunto unido é de natureza psicológica. Estes sistemas são fundamentados a partir de atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas das pessoas.

Thompson (1967) define organizações, como entidades que surgem para operar tecnologias que são impossíveis ou inviáveis de serem utilizadas por indivíduos ou outras organizações, ou seja, usando o conceito de tecnologia com um sentido amplo, significando o saber fazer e o ser capaz de produzir, logo a organização tem como objetivo o ser capaz de produzir.

Como define Sousa (1990:18), a organização é “um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua atuação determinados objetivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos e concomitantemente, possuidores de objetivos próprios.”, ou seja a organização para existir, necessita de motivar os agentes, nomeadamente os indivíduos e as organizações, que externa e internamente irão constituir a sua fonte de atividade e por conseguinte dar a esta um objetivo.

Para Stoner e Freeman (1995), influenciados pelas contribuições de Etzioni sobre o carácter estruturado e planeado das organizações, afirma que uma organização existe quando

duas ou mais pessoas trabalham juntas e de um modo estruturado com fim de atingir um objetivo ou um conjunto de objetivos específicos.

Segundo Draft (2007), organizações são entidades sociais; dirigidas por metas; desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e ligadas ao ambiente externo. As organizações são compostas por pessoas e os seus inter-relacionamentos e esta, só existe quando as pessoas ao interagirem entre elas, permitem realizar funções com vista a alcançar metas.

Draf acrescenta duas novas dimensões na delimitação das organizações: a coordenação de atividades estruturadas e a relação com o ambiente externo, contrapõe-se à visão de organização como sistema fechado, influenciado pelos estudos de Katz e Khan.

Uma organização não pode existir sem interagir com clientes, concorrentes e fornecedores, ou seja, elementos do meio externo, cooperando com eles e compartilhando informações e tecnologias com vantagens para ambas as partes.

Citando (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004), mais importante que inventariar os conceitos de organização, é constatar que diferentes concepções da organização resultam em diferentes definições, isto porque o próprio conceito de organização é complexo e multifacetado e ainda repleto de variedades, nomeadamente valores, pessoas, tecnologias, interesses, pensamentos e objetivos.

2.1 A teoria da organização

A teoria da organização é uma forma de ver e analisar organizações de modo mais acurado e profundo. Pretende-se mostrar como têm sido as evoluções a nível dos conceitos e como esta evolução corresponde à evolução das próprias organizações devido à sua crescente complexidade e mudanças da sua envolvente.

Citando Sousa (1990), na década de 20 e 30 do século passado, surgem as teorias clássicas, numa época em que o fenómeno da organização é inovador mas escasso, as tecnologias de produção são incipientes, e o alargamento aos mercados começa a impor-se, necessitando de um rápido desenvolvimento da produção, ou seja, o surgimento da linha de montagem e a standardização.

É neste contexto que surgem as obras de Taylor, Fayol e MaxWeber, que apesar de cada um deles ter a sua origem, partilham características comuns relativamente a abordagens

conceptuais, sendo agrupados na mesma corrente de pensamento, que se presume um sistema fechado e imutável face a um exterior previsível e caracterizável.

Ainda segundo Sousa (1990), a próxima abordagem é a comportamentalista, também conhecida por teoria das relações humanas, em oposição às teorias clássicas. Neste conceito o indivíduo na organização é o ponto de partida e chegada de qualquer análise, isto porque é pelo estudo do comportamento humano que se compreende o comportamento organizacional e ainda as organizações tem de ser estruturadas para os que nelas trabalham, mudando por completo o funcionamento das organizações. A organização continua a ser vista como um sistema fechado, mas com uma dinâmica interna.

A partir de meados dos anos 50 passamos a ter abordagens pragmáticas, que passam pela definição de regras básicas de gestão, ou seja, é a inserção das regras propostas pelos clássicos, atenuadas pela inclusão de ensinamentos comportamentalistas.

É a partir dos anos 60 que a organização passa a ser vista como um sistema aberto, e que a interação com a envolvente é um princípio básico, sendo nos anos 70 que se dá a afirmação da organização como um sistema aberto, focando-se a discussão nas formas de interação dinâmica com a sua envolvente.

É na década de 80 que os livros enchem-se de metáforas cibernéticas, de sistemas de gestão por objetivos, de relações input-output e de outras solicitações ou vias de acesso à criação de uma organização capaz de melhorar as capacidades de processamento de informação (Bandura, 2001).

Na cultura organizacional, o elemento fundamental era de que o focus na racionalização e no calculismo, diminui a lealdade e o empenho das pessoas nas suas organizações, e em situações de turbulência o controlo sistêmico não é suficiente para que a organização se adapte, levando a que a virtude da cultura partilhada não chegue para garantir o sucesso que acabamos por verificar nos anos 90, com o insucesso de empresas ditas excelentes. É então, que surge uma nova corrente centrada na reengenharia e designada por nacionalismo radical que visa a reorganização radical dos processos organizacionais criando valor, otimização do trabalho, maior produtividade e satisfação do cliente (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

Ainda citando os mesmos autores, a próxima vaga normativa está relacionada com a gestão do conhecimento, que considera a atividade da gestão como relacionada com o estilo, as mudanças e a qualidade de vida das sociedades.

As organizações tem vindo a constituir-se como uma preocupação permanente de estudo, em resposta a exigências do mundo profissional, que procuraram encontrar a combinação de elementos humanos e organizacionais com o intuito de beneficiar a eficiência, a produtividade ou o lucro. Para tal facto é necessário compreender as características distintivas que parecem interferir na *performance* organizacional, a partir de exemplos de organizações, que no caso em estudo são as empresas do sector aéreo. Neste contexto emergem novos modos de conceptualizar as organizações, novas funções e responsabilidades de gestão. No capítulo IV serão caracterizadas as organizações assim como os seus modelos de gestão e negócio do setor em estudo.

2.1.1 Cultura organizacional

Um novo tema de gestão surge durante os anos 80, a cultura organizacional. Onde os conceitos de cultura e outros conceitos organizacionais estão em sobreposição. Schein (1996) define cultura organizacional como o conjunto de associações implícitas partilhadas, que são tidas como pressupostos verdadeiros para um determinado grupo e por conseguinte determina o modo como este as vê, pensa ou reage aos vários ambientes. Existe um conjunto de valores e práticas da organização e é neste fundamento que socialmente se constrói recomendações, normas e expectativas, que influenciam o comportamento dos indivíduos.

Ainda segundo o autor, a razão das falhas nas organizações são causadas por resistência à mudança, pela natureza humana, por uma liderança fraca e também pela falta de comunicação entre as três culturas: operacional, engenharia e executivo.

Cada cultura tem de aprender e analisar a sua própria cultura. A compreensão mútua deve ser criada entre as culturas, para evoluir para soluções que todos os grupos possam comprometer-se.

Só se consegue isso com uma cultura organizacional forte, onde as pessoas têm os valores e princípios da empresa disseminados de forma clara, onde todos têm orgulho de fazer parte de uma organização transparente e focada no sucesso. Uma empresa é composta essencialmente por pessoas e estas devem ser balizadas pela sua cultura organizacional, que, por sua vez, consiste nas crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas, e ainda em princípios e políticas de gestão implantadas pela organização (Kissil,1998).

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. A revitalização

e a inovação são fatores importantes para as empresas e de certo modo só se consegue isso mudando a cultura da organização. O esforço de entendimento mútuo dentro da empresa é uma maneira de garantir uma estrutura consistente e de manter o ritmo de produtividade da organização.

Kissil fala-nos ainda sobre os vários tipos de cultura organizacional, nomeadamente a cultura adaptativa, que se caracteriza pela sua maleabilidade e flexibilidade, estando voltadas para a inovação e mudança, as culturas conservadoras onde a manutenção de ideias, valores, costumes e tradições permanecem enraizadas, não mudando ao longo do tempo, as culturas fortes onde os valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários, influenciando comportamentos e expectativas e por último, as culturas fracas que são facilmente mudadas.

A cultura organizacional é a personalidade da organização. Cultura é composta dos pressupostos, valores, normas e sinais tangíveis (artefactos) de membros da organização e os seus comportamentos. Membros de uma organização devem sentir a cultura particular de uma organização. A cultura é um desses termos que é difícil de expressar claramente, mas todos sabem quando o sentem (McNamara, 2000).

Citando o mesmo autor, tem havido uma grande quantidade de literatura gerada na última década sobre o conceito de cultura organizacional, nomeadamente em matéria de aprender como a alterar. Esforços de mudança organizacional tendem a falhar normalmente, esta falha é creditada à falta de compreensão sobre o forte papel da cultura e do papel que esta desempenha nas organizações.

A cultura é um fenómeno dinâmico que nos rodeia em todos os momentos, sendo constantemente promulgada, criada pelas nossas interações com os outros e moldada pela liderança comportamental e constituída por um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Quando a cultura entra no nível da organização para os grupos dentro da mesma, apercebemo-nos como a cultura é criada, incorporada, evoluiu e é manipulada, ao mesmo tempo que fornece estrutura e significado para os membros do grupo (Schein, 2004).

Embora a essência da cultura de um grupo é o seu padrão de partilhada, a cultura manifesta-se a nível de artefactos observáveis, crenças defendidas e valores compartilhados. Para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar chegar aos seus pressupostos básicos compartilhados. Estes processos dinâmicos de criação de cultura e gestão são a essência da liderança (Schein, 2004).

Ainda citando Schein (2009), este expõe a forma de fazer com que o conceito abstrato de cultura seja utilizado de uma forma prática e necessária, proporcionando uma visão didática de como ocorre a dinâmica das organizações e das mudanças que nela ocorrem, revelando que existem, na realidade, três níveis de cultura: nomeadamente os artefactos que estão visíveis na cultura, são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente, quando se depara com uma organização, as crenças e valores expostos que consistem nas estratégias, os objetivos e as metas compartilhados por um grupo e as suposições básicas que são os sentimentos que alguém assume como se fossem verdadeiros, a cultura prescreve a maneira de fazer as coisas adotadas na organização, muitas vezes através de pressuposições não escritas e nem sequer faladas.

Cada empresa tem a sua própria cultura organizacional adequada às suas necessidades, respeitar estas regras é da responsabilidade de todos os colaboradores que fazem parte da empresa. Relativamente ao sector em estudo, em todas as empresas existe um modelo de cultura organizacional hierarquizado, no entanto o domínio é uma cultura organizacional em rede.

O sucesso das organizações cada vez mais é influenciado pelo conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de seus colaboradores. Desta forma, temas como capital intelectual, cultura organizacional, sociedade do conhecimento, aprendizagem organizacional, vêm a contribuir para o aumento da importância dos colaboradores nas organizações e também para a aprendizagem contínua e a gestão do conhecimento. Com o resultado deste processo, as organizações adquirem vantagem competitiva e excelência em capital humano.

Cavalcanti (2003), afirma que diante de novos paradigmas para análise estratégica, hoje é importante assinalar a ascensão da corporação inteligente num mundo hipercompetitivo, sendo que a gestão do conhecimento é a base para o desenvolvimento da organização.

De acordo com Bassani *et al.* (2003), o desafio das empresas, atualmente é formar e integrar uma boa equipa de trabalho com conhecimento, capacidade e habilidades específicas para os postos de trabalho, para cumprirem as tarefas exigidas e para pensarem estrategicamente sobre os destinos da organização.

O conhecimento tem um papel cada vez mais relevante, porque é por meio dele que as organizações disponibilizam a informação em todos os seus níveis. Esta característica é dominante nas empresas em estudo, que para se manterem competitivas, tendem a evoluir progressivamente para formas de organização mais globais, com uma especial preocupação no que respeita à proliferação de novas tecnologias, às novas exigências no tempo de resposta às solicitações dos clientes e ao aumento substancial da qualidade.

O conceito de cultura organizacional é essencial para a discussão do conceito de crise. Toda a crise começa em primeiro lugar como um desafio ou alteração da norma e cultura vigente. Cada empresa adota o melhor modelo para sua organização, segundo as suas estratégias. A estrutura da organização influencia diretamente o desempenho, a gestão e os resultados da mesma, e o modelo deve ser escolhido de forma a garantir a melhor eficiência possível da empresa.

2.1.2 Comunicação organizacional

A Comunicação Organizacional é o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite as pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem (Kreps, 1990).

A comunicação organizacional envolve a mensagem e o seu fluxo, objetivo, direção e meio de transmissão, e também as pessoas, as suas atitudes, sentimentos, relações e capacidades (Goldhaber, 1990).

Uma organização é composta por duas ou mais pessoas, que interagem entre si para atingirem objetivos comuns, e que necessitam de práticas comunicativas para os atingirem. A comunicação é, assim, a chave do funcionamento de uma organização. Tal como o sistema circulatório do corpo humano, a comunicação é um processo contínuo e essencial em tudo o que acontece numa organização (Teixeira, 1998).

Uma comunicação eficaz é importante para as organizações, por dois motivos: primeiro, porque a comunicação é um processo através do qual os administradores realizam as funções de planear, organizar, liderar e controlar; segundo, por ser a comunicação uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo (Stoner e Freeman, 1995).

Durante muitos anos, a comunicação das organizações era praticamente unilateral. O emissor elaborava as mensagens, que eram transmitidas pelos meios de comunicação e pouco se preocupava com o resultado final do processo. O recetor era passivo e não participava de forma efetiva na comunicação (Pessoa, 2003).

Na opinião de Torquato (2002), a comunicação organizacional é um processo utilizado para comunicar, ligado à identidade, à imagem, à cultura e ao clima. Afirmando, ainda, que a

comunicação é uma forma de poder. Poder este que atua no ambiente interno da organização e é consolidado nas estruturas, na linguagem e na forma de emprego de canais que serão utilizados para comunicar a informação.

Segundo Scroferneker (2000), a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependente (Goldhaber, 1991).

Contudo, e com o evoluir da sociedade e dos mercados, passou a ser fundamental que o recetor passasse a ter um papel ativo no processo comunicativo das empresas.

Tornou-se cada vez mais importante para o emissor estar atento e aberto às opiniões, críticas e sugestões do recetor, de modo a que organização possa responder as necessidades do seu público-alvo (Pessoa, 2003).

O elo de ligação entre a comunidade e o mercado, a comunicação organizacional, é considerada como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização (Pessoa, 2003).

Scroferneker (2003), define a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtém as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem, isto é, considera que a comunicação organizacional desempenha a função de fonte de informação.

A comunicação organizacional consiste na relação da empresa com o seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados ao processo de comunicação e à difusão de informações sobre situações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos e instruções (Matos, 2004).

A comunicação organizacional subdivide-se em: comunicação interna, comunicação externa e assessoria de imprensa. A comunicação interna é direccionada para funcionários e colaboradores da empresa, enquanto a comunicação externa dirige-se aos clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, concorrência, sociedade, meios de comunicação social, governo, etc. A assessoria de imprensa, funciona de forma integrada ao processo de comunicação externa da empresa e cuida do fluxo de notícias e informações da empresa para os meios de comunicação social e da relação com os jornalistas e comentadores (Matos, 2004).

A comunicação organizacional é assim um elemento que atravessa todas as ações da organização e que configura, de forma duradoura, a construção da sua cultura e identidade; a função é promover a coesão interna em torno dos valores e da missão da empresa, aumentar a visibilidade pública da organização e divulgar de seus produtos e serviços, articulando e integrando as várias linguagens que compõem a comunicação de uma organização, que devem estar harmonizadas de forma a estabelecer uma linguagem única da organização, o que permite uma comunicação eficaz (Oliveira, 2004).

Atualmente, o papel da comunicação é servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e direitos (Cardoso, 2006).

Segundo Cunha et al., (2007, p. 563)

“a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspectivas dos outros e para adaptar a abordagem, tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados”.

A comunicação é o núcleo da gestão organizacional, pois assenta em relacionamentos interpessoais, e é através do processo comunicativo que os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem as suas atividades na empresa e a comprometerem-se na execução dos objetivos e metas traçadas de modo a levar a organização a enfrentar os desafios da sociedade atual.

O aparecimento das novas tecnologias permitiu conjugar técnicas diferentes, automatizar determinadas funções e tornar-se uma organização viva que se adapta, inventa, inova e encontra soluções para os seus problemas, é isso que caracteriza uma organização num meio sempre em mudança (Freixo, 2006), no decorrer da tese existirá um capítulo onde serão abordados os conceitos e definições das tecnologias sociais.

Ainda segundo o autor, antes, tecnologia e organizações estavam dissociadas uma da outra, inclusive o fator tempo também não era relevante. Hoje, não é admissível tal comportamento na sociedade, especialmente quando orientada para as tecnologias de informação e comunicação, sendo um processo que não é fácil nem tranquilo, já que surgem dificuldades de adaptação e resistência à mudança.

A comunicação dentro das organizações começa a ser vista como uma estratégia de investimento e não como um custo excedente, vindo provar que a comunicação ganhou uma importância significativa nas organizações. Assim, é possível entender que a comunicação organizacional pode ser considerada um mecanismo que, por meio de processos

comunicacionais formais ou informais, possibilitam os relacionamentos ou interações entre os indivíduos na organização.

Cada suporte de comunicação apresenta características específicas, que devem ser adaptadas à estrutura organizacional. Para tal, é necessário conhecer todo o capital simbólico da empresa acumulado ao longo do tempo, nomeadamente, a sua cultura. Depois de diagnosticado este espectro, haverá que seleccionar alvos, traduzidos em grupos de pessoas que possuem traços distintos, podendo assim direccionar as mensagens de um modo concreto e discriminado (Almeida, 2000).

Alguns investigadores do domínio da comunicação interna descobriram que os gestores negligenciam a comunicação com os funcionários durante a crise. Por exemplo, Johansen, Aggerholm & Frandsen (2012) descobriram que 67% das organizações dinamarquesas tinham políticas explícitas para a comunicação externa na gestão de crises, enquanto apenas 31% tinham políticas semelhantes para os públicos internos. Apenas 40% das organizações pensavam que os funcionários poderiam ser embaixadores externos durante uma crise, enquanto 47% achavam que os funcionários poderiam ser embaixadores internos eficazes (Johansen et al., 2012). A conclusão foi que as organizações não estavam a tirar proveito da mais-valia e do contributo dos funcionários na comunicação de crises, pelo que os investigadores dinamarqueses defenderam um modelo de comunicação onde os funcionários são vistos, não somente como recetores passivos, mas também como participantes ativos na comunicação organizacional que tomam suas próprias iniciativas comunicativas tentando dar sentido a situações de crise (Johansen et al., 2012).

Uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer organização que queira estar atenta ao estado da moral e motivação dos seus colaboradores.

2.2 Autores da crise: Os *stakeholders*

Nos anos 80, os estudos organizacionais preocupavam-se em entender e discutir as implicações das relações dos *stakeholders* e as organizações de uma forma alargada, sob o prisma da responsabilidade social corporativa. As dificuldades conceituais e metodológicas em definir a extensão da responsabilidade e a ação das organizações, abriram espaço para novas formulações teóricas e centralizando as preocupações em alguns constituintes organizacionais,

nomeadamente consumidores, empregados, fornecedores, acionistas e a comunidade onde a organização está inserida, ou seja, nos *stakeholders* (Freeman, 1998).

Os estudos sobre *stakeholders* tem vindo a serem caracterizados quanto ao grau de importância dos *stakeholders* para as organizações, é o caso dos autores como Atkinson e Waterhouse (1997) e Shankman (1999) em que a importância dos *stakeholders* é determinada pelo grau de sua contribuição para o desempenho organizacional, ou seja, o objetivo das organizações é responder perante um segmento particular de *stakeholders*. Por outro lado temos os autores como Freeman (1984, 1998), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), que consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*, visto todos terem o mesmo grau de importância na organização.

Estas duas proposições dão lugar a um debate sobre o papel dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais. As negociações entre as organizações e seus *stakeholders* são contínuas e a existência de problemas de compromisso impõe a necessidade de reduzir o oportunismo em favor da cooperação (Jones 1995).

Uma teoria baseada na cooperação amplia a análise acerca de como e porque os interesses dos *stakeholders* devem ser considerados pelos gestores organizacionais, conferindo a esta uma dimensão crítica e empírica capaz de consolidar nos estudos organizacionais um campo importante de conhecimento sobre as relações das organizações com os seus mais importantes constituintes estratégicos (Jones, 1995).

Donaldson e Preston (1995) observam que a teoria dos *stakeholders* revela-se sob aspetos diversos e alternativos, podendo ser caracterizada como descritiva, instrumental e normativa.

Estes autores desenvolveram três abordagens da teoria dos *stakeholders*, assim especificadas:

- Descritiva ao descrever ou explicar as características e os comportamentos específicos da corporação.
- Instrumental quando identifica as ligações ou as faltas de ligações entre a gestão dos *stakeholders* e a realização de objetivos corporativos tradicionais como o lucro.
- Normativa ao interpretar a função da corporação, incluindo a identificação de diretrizes morais e filosóficas para a operação e a gestão das empresas.

Em relação ao aspeto descritivo, Brenner e Cochran (1991) oferecem dois propósitos para a teoria: descrever como as organizações operam e auxiliar no prognóstico do comportamento organizacional. Dessa forma, a teoria seria utilizada para descrever, e por vezes

explicar, comportamentos específicos e características das empresas. Em relação ao aspeto instrumental, a teoria seria utilizada para identificar ligações, ou a ausência delas, entre a administração dos *stakeholders* e o alcance de tradicionais objetivos das empresas, como o lucro e crescimento. Por último, para a visão normativa, a teoria seria utilizada para interpretar a função da empresa, incluindo a identificação de princípios morais e filosóficos que norteassem as operações e a administração das organizações.

A ideia central da teoria dos *stakeholders* é que o negócio é e deve ser para servir a sociedade de uma forma que vai para além dos objetivos económicos.

Segundo Damásio e Cordeiro (2013), a relação entre *stakeholders* e academia na área dos *media* e estudos de audiências é essencialmente normativo e não instrumental. Entendendo por uma relação normativa, quando nos referimos ao equilíbrio entre os interesses individuais intrínsecos dos *stakeholders* e os organizacionais. Isto opõe-se a uma relação instrumental, onde os *stakeholders*, como um grupo, focam-se nos interesses das organizações. Neste contexto a teoria dos *stakeholders* tem sido principalmente aplicada numa perspetiva instrumental, mas a teoria dos *stakeholders* é descritiva, instrumental e mais importante, normativa. Todas estas dimensões são relevantes. A valorização foi muitas vezes considerada de um ponto de vista puramente instrumental mas também deve ser considerada como normativa.

Segundo Donaldson e Preston (1995), na dimensão descritiva, a teoria dos *stakeholders* é capaz de descrever a organização como um conjunto de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco. Neste sentido, a corporação é vista como uma entidade organizacional através da qual diversos participantes realizam múltiplos, e nem sempre congruentes, propósitos. Quando nos reportamos à dimensão instrumental, nestas, estão inseridas as ligações entre a prática da gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos. Nesta dimensão está a proposição de que as organizações que praticam a gestão de *stakeholders* serão relativamente bem-sucedidas em termos de desempenho financeiro e de crescimento. Na dimensão normativa, as ideias de que os *stakeholders* têm interesses legítimos e que são identificados pelos seus interesses na corporação, caso a empresa tenha interesse correspondente neles.

Acrescenta-se que a gestão de *stakeholders* procura estabelecer uma ligação entre a perceção do gestor acerca da importância dos *stakeholders* e a maneira como os recursos organizacionais serão distribuídos entre eles. Por outras palavras, a gestão visa alocar os recursos de forma eficiente, para que as necessidades dos *stakeholders* mais importantes sejam atendidas de forma prioritária. Esta definição está relacionada ao conceito de Freeman (1999),

que afirma que, independente do objetivo da organização, a gestão eficiente passa pela boa gestão das relações que são importantes.

Donaldson e Preston (1995) afirmam que a gestão dos *stakeholders* requer, como principal atributo, a atenção simultânea dos interesses legítimos de todos os *stakeholders* relevantes, tanto no estabelecimento de estruturas e políticas organizacionais, como na tomada de decisão, no entanto isso não implica que todos os *stakeholders* identificados devam ser igualmente envolvidos nos processos e decisões.

A teoria dos *stakeholders* vem corroborar na afirmação de que a atenção nos *stakeholders* é importante na definição das estratégias das empresas, ou seja, quando o gestor for elaborar a estratégia para uma determinada empresa, este deve considerar os interesses dos *stakeholders* que são responsáveis muitas vezes por influenciar o comportamento, cultura, competitividade e até mesmo a lucro da mesma.

Jones (1995) afirma que para alcançar um alto desempenho, as empresas devem adotar uma estratégia que incorpore as necessidades e demandas de múltiplos grupos de *stakeholders*. As organizações contemporâneas devem satisfazer uma variedade de *stakeholders*, que são capazes de prejudicar as estratégias das organizações caso os seus interesses não forem atendidos.

O setor aéreo é um dos setores onde a ocorrência de uma crise pode representar ameaças graves, em termos de perdas de vidas humanas, perdas financeiras e insegurança pública (assim como, por exemplo, os setores da indústria alimentar e farmacêutica). O setor do transporte aéreo integra, no entanto, um conjunto muito diverso de empresas e entidades com missões e naturezas organizacionais muito diferentes, pelo que a postura de cada empresa face às ameaças de uma crise e a gestão da comunicação de crises seguem também uma lógica diferente. As empresas comerciais, por exemplo, pela sua natureza comercial estão mais ligadas aos seus clientes e, por isso, estão também mais expostas a serem avaliadas e julgadas por estes de forma permanente. Pela natureza da sua atividade, que envolve várias partes interessadas, estão também mais expostas a um conjunto de riscos (técnicos, humanos e financeiros) que a entidade reguladora do setor, por exemplo, não está, dada a sua função é mais circunscrita e, portanto, também mais reservada e menos exposta à opinião pública.

2.3 Variáveis de gestão de crise: Liderança

O líder é o principal fomentador da cultura organizacional de uma empresa, uma vez que está em contato direto com os *stakeholders* e, é o responsável por transmitir a estes os preceitos, visões e os valores da empresa. Esta orientação permite direcionar e condicionar os comportamentos dos colaboradores, para que sua conduta dentro da organização seja condizente com o que é considerado ideal.

Alguns autores, têm sugerido que a principal função do líder, é o de gerar energia entre os membros organizacionais e canalizá-la para actividades que tornem as organizações mais eficazes e as pessoas mais felizes.

De acordo com Pitcher (1993) os líderes podem desempenhar três papéis numa organização, sendo todos eles necessários de uma forma equilibrada. Assim os líderes podem ser artistas, que disseminam o sonho de ser melhor; responsáveis pela estabilidade interna, pela continuidade das políticas e pela manutenção do espírito de lealdade; ou podem ser responsáveis pela fiscalização interna e pelas funções de controlo internas à empresa. É possível ter os três papéis reunidos num único indivíduo, ou distribuídos entre vários indivíduos.

A liderança partilhada é especialmente apropriada nos casos onde as tarefas exijam grande interdependência, criatividade ou sejam altamente complexas (Pearce, 2004).

De acordo com o estudo de Lopes e Moreira (2004), as organizações de sucesso, partilham desta abordagem, sendo que os autores referem ainda um quarto papel, o de político que deverá existir em permanência como facilitador institucional e que será tanto mais importante quanto maior for a cultura de desconfiança.

Bennis (2009) afirma que a liderança resulta de três componentes essenciais, sendo que nenhum destes três elementos pode sobreviver isoladamente, são eles: um líder de líderes, os seguidores, e um objetivo comum que procuram alcançar.

Keeffe *et al.* (2008), refere quatro estilos de liderança, analista, diretor, socializador e narrador, sendo que para a máxima eficiência a equipa de liderança deverá possuir todos os quatro.

Cameron (2008) indica a liderança positiva como sendo o melhor meio para atingir um nível de performance relevante nas organizações. Para isso recorre ao clima positivo, às relações positivas, à comunicação positiva e ao significado positivo.

Os líderes positivos, não são os que lideram organizações “abençoadas” pela sorte ou pela bonança, são os que se orientam fundamentalmente para a potenciação dos aspectos

positivos, sem descurar e gerir os aspectos negativos e fazendo bom uso deles (Rego e Cunha, 2010).

O desempenho e a positividade organizacional podem ser facilitados se os líderes identificarem as suas forças, colocando-as ao serviço do seu próprio desenvolvimento, dos outros e das organizações. Os melhores líderes, não são os que experimentam ou procuram emoções positivas, mas são, também os que encaram a negatividade com realismo e sensatez, as organizações só beneficiam se usarem de forma eficaz as capacidades e competências dos seus líderes.

Segundo Rego e Cunha (2010), líderes autênticos desenvolvem organizações autênticas, orientadas para uma visão e missão nobre, pautada de valores positivos, repleta de relações de confiança e cooperação e ainda focalizadas na prossecução dos interesses dos *stakeholders*. Mas uma liderança a este nível requer coragem, sabedoria e discernimento.

O trabalho com significado, é uma fonte de realização pessoal e promove o empenhamento de desempenho (Rego e Cunha, 2010), cabe aos líderes, orientarem os colaboradores de modo a executarem o seu trabalho, com significado e vocação. O significado extraído do trabalho pode ser alterado pela forma como o líder atua, ou seja, os líderes podem motivar e entusiasmar colaboradores, se lhes facultarem trabalho com significado. É importante que o líder perceba o que motiva e não motiva os colaboradores e sobretudo, promova uma cultura tolerante e exigente, em vez da autoridade formal.

Compete aos líderes numa liderança positiva, fomentar relacionamentos positivos, celebrando as pequenas vitórias e divulgando os sucessos em vez de enfatizar os erros e os comportamentos problemáticos. Eles têm de ser, segundo os autores Rego e Cunha (2010), geradores de energias positivas, produzindo confiança, optimismo, generosidade e exercendo uma força revitalizadora sobre as pessoas que interagem.

Ainda segundo o autor a liderança positiva mostra, que para obter resultados excepcionais, os líderes devem aprender a criar um ambiente extremamente positivo no trabalho. Devem aproveitar os pontos fortes de cada um, em vez de concentrar-se sobre os pontos fracos. Líderes devem aprender a elogiar e promover emoções positivas. Por outro lado, pesquisas comprovam que a existência de um clima positivo em que prevaleces emoções positivas, conduz à otimização da atuação dos indivíduos e dos grupos, com vista a alcançar desempenhos positivos acima do normal.

A criação de um clima positivo é fortemente influenciada pela atuação do líder. O comportamento do líder é contagioso e tem um efeito exponencialmente multiplicador no grupo

e na organização. Induzir e fomentar emoções positivas (alegria, confiança, apreciação, etc.) e reduzir emoções negativas (medo, raiva, ansiedade, etc.) provoca um aumento significativo da capacidade cognitiva, da retenção de informações, da criatividade e da produtividade das pessoas (Rego e Cunha, 2010).

Para conseguir implantar os conceitos de liderança, uma empresa tem de ir para além da mudança de comportamentos e atitudes. Tem de questionar crenças e valores. Tem de ter a coragem de acreditar e confiar na capacidade das pessoas.

2.4 Variáveis de gestão de crise: Reputação

Nestes últimos anos tem-se dedicado vários estudos à reputação organizacional dos quais se destacam vários autores nomeadamente Lange *et al* (2011), Barnett *et al* (2006), Chun (2005), Rindova *et al* (2005) e Berens *et al* (2004), que têm vindo a demonstrar as dificuldades em relação à conceptualização e afirmação, acabando por chegar a conclusões diversas, embora compatíveis, assentes em diferentes variáveis de abordagem ao conceito.

Segundo Berens *et al* (2004) existem três correntes dominantes. A primeira baseia-se no conceito das expectativas que as pessoas têm em relação ao comportamento das organizações. A segunda assenta no conceito de personalidade corporativa e a terceira assenta no conceito de confiança, na perceção sobre a honestidade, a «confiabilidade» e a benevolência de uma organização.

Os autores Rindova *et al* (2005) partiram da ideia de casualidade (das consequências da reputação) e dividiram-na em dois grupos, a institucionalista, influenciada pela teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), segundo a qual se defende que a reputação organizacional depende de um reconhecimento generalizado pelos *stakeholders* em comparação com os seus concorrentes e a perspectiva socioeconómica, centrada no grau em que os *stakeholders* avaliam as organizações relativamente à qualidade.

Na perspectiva de Chun (2005), é possível identificar três escolas de pensamento no paradigma da reputação respetivamente a avaliativa (que toma a reputação como a avaliação do desempenho financeiro da organização), a impressiva (a reputação é a impressão geral da organização que tem cada *stakeholder*) e a relacional (encara a reputação como uma comparação entre as visões de diferentes *stakeholders*).

Brown *et al.* (2006) apresenta quatro perspetivas diferentes de olhar para a organização, distinguindo conceitos contíguos de reputação, são elas: Identidade –“Quem

somos enquanto organização?" (associações mentais respetivas às organizações, dos colaboradores da organização); Imagem desejada: "O que quer a organização que os outros pensem sobre si?" (associações mentais sobre a organização por parte dos líderes da organização); Imagem construída: "O que a organização acredita que os outros pensam sobre a organização?", (associações mentais que os membros da organização acreditam que *stakeholders* fora da organização possuem) e por ultimo Reputação: "O que os *stakeholders* de facto acreditam acerca da organização?", (associações mentais respeitantes à organização que os *stakeholders* fora da organização realmente constroem).

Também Barnett *et al* (2006) identificaram três grupos sobre o conceito de reputação, nomeadamente enquanto atenção ou reconhecimento, como avaliação, aferição ou julgamento por parte dos *stakeholders* da organização e finalmente como ativo, ou seja, algo com valor e com significado material para a organização.

Lange *et al* (2011) afirmam que o conceito de reputação é simultaneamente simples e complexo, pois ele é dotado de simplicidade, facilidade de compreensão e de um significado preciso, no entanto quem o aborde e o tente sistematizar vê-se confrontado com as suas múltiplas complexidades internas, dimensões e dificuldades estruturais subjacentes.

A medição e a avaliação da reputação dependem do conceito de reputação adotado. Vários estudos foram realizados onde se demonstram a relação entre uma boa reputação e o bom desempenho das empresas é o caso de Roberts e Dowling (2002), que afirma que boas reputações têm um valor estratégico para as empresas e que uma reputação forte é uma das causas de um bom desempenho financeiro e que ao investir em atividades que tendem a construir reputação ao longo do tempo, o retorno é um impacto positivo no valor de mercado das empresas. A reputação é um ativo intangível de uma empresa que ajuda a criar valor.

Segundo Zerfass *et al* (2008), as empresas devem dirigir os seus esforços para a provisão de valor presente económico e/ou social, considerando benefícios para os *stakeholders*, e a construção de valor, que implica a pré-existência de certas condições no presente e no futuro nomeadamente a credibilidade, confiança, legitimidade, reputação, cultura e marca corporativa. O valor das empresas tem que ver diretamente com a sua capacidade de providenciar valor com existência de qualidades e capacidades reconhecidas.

Barnett e Hoffman (2008) afirmam que a reputação de uma organização não depende apenas e simplesmente das suas próprias ações, mas também de outros fatores. As ações das organizações circundantes ajudam também a formatar a reputação de uma organização e, em

último o seu próprio desempenho. O contexto tem um impacto significativo e relevante sobre as observações e a percepção desenvolvidas acerca de uma organização.

A reputação depende dos relacionamentos que a organização mantém com os seus *stakeholders* (MacMillan *et al*, 2004), só compreendendo detalhadamente as experiências que os *stakeholders* têm na empresa, e os consequentes comportamentos projetados, é que conseguimos gerir a reputação de uma organização. Focar a atenção da organização nas relações que tem com os seus *stakeholders* principais é a forma de garantir o sucesso e o interesse de longo prazo de uma organização, assim como o seu bom desempenho financeiro. Os relacionamentos são a base para a construção da reputação, porque geram confiança e empenho relacional, logo os gestores das organizações devem investir em sistemas que reforcem os relacionamentos e que demonstrem empenho na sua contínua construção.

Numa perspetiva de comunicação de crise, área que esta investigação tem como enfoque, quanto mais sólida for a reputação de uma organização num contexto positivo, mais bem preparada esta estará para enfrentar qualquer situação de crise, para se defender e sobreviver-lhe com êxito (Lampreia, 2007).

2.5 Variáveis de gestão de crise : Risco

Atualmente o mundo empresarial está em constante mutação, é imprevisível, volátil e parece tornar-se mais complexo a cada dia. As empresas têm visto o risco como um mal necessário, que deve ser minimizado ou mitigado sempre que possível.

No ambiente económico atual, tornou-se cada vez mais importante para o sucesso e longevidade de qualquer negócio a identificação e exploração do risco em toda a organização.

Risco é definido como a probabilidade de efeitos indesejados decorrente da exposição a um perigo. Muitas vezes, é expressa como uma equação: $\text{Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Consequências}$.

Manuele (2003) define o risco como " o potencial para a realização do indesejado, consequências negativas de um evento " (p. 59).

De acordo com Lundgren e McMakin (2004), a comunicação de risco é o " processo interativo de troca de informações e opiniões entre indivíduos, grupos e instituições sobre um risco ou um potencial risco para a saúde humana ou para o meio ambiente "(p. 438).

A Comunicação diz que a comunicação de risco é uma abordagem de base científica para se comunicar de forma eficaz em situações de grande preocupação " (Covello, Peters, Wojtecki , et al . , 2001) .

“U.S. Department of Defense” (2002) diz que a comunicação de risco é um processo interativo de troca de informações e opiniões entre indivíduos, grupos e instituições; muitas vezes envolve várias mensagens sobre a natureza do risco ou o expressar de preocupações, opiniões ou reacções às mensagens de risco de fins institucionais para a gestão de riscos (p. 4).

De acordo com o National Research Council (1989), a comunicação de risco, muitas vezes envolve várias mensagens, sobre a natureza do risco ou expressam preocupações, opiniões ou reacções às mensagens de risco " (p. 322).

Também é importante notar a subtil, mas fundamental diferença entre a comunicação de risco e comunicação de crise. A comunicação de risco é um processo contínuo que ajuda a definir um problema e solicita o envolvimento e a ação do agente antes da ocorrência de uma emergência. Comunicação de crise abrange as mensagens entregues às partes interessadas e que poderão vir a ser lesadas durante uma emergência. A comunicação de risco envolve uma discussão sobre os resultados adversos, incluindo as probabilidades desses resultados ocorrerem.

Ainda de acordo com Fearn-Banks (2007), comunicação de crise está preocupada com a transferência de informações a um público específico, quer para prevenir uma crise, recuperar de uma crise, manter ou melhorar a reputação.

A avaliação de risco fornece um mecanismo para identificar quais os riscos que representam oportunidades e que representam potenciais armadilhas. Uma avaliação de risco dá às organizações uma visão clara das variáveis a que possam estar expostas, sejam elas internas ou externas, fortalecendo uma melhor gestão e mantendo os controlos adequados para garantir operações eficazes e eficientes em conformidade regulamentar.

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations* (2004) a avaliação de riscos é um processo sistemático para identificar e avaliar os eventos (ou seja, possíveis riscos e oportunidades) que possam afetar a realização dos objetivos, positivamente ou negativamente. Tais eventos podem ser identificados no ambiente externo (por exemplo, as tendências económicas, cenário regulatório e concorrência) e dentro de um ambiente interno da organização (por exemplo, pessoas, processos e infraestrutura). Quando esses eventos se cruzam com os objetivos de uma organização, tornam-se riscos. O risco é, por conseguinte,

definido como a possibilidade de que um evento possa ocorrer e afetar adversamente a realização dos objetivos.

PricewaterhouseCoopers (2008) relativamente à avaliação de risco diz que quando as avaliações são realizadas de forma sistemática e consistente na organização, a gestão tem o poder de focar a sua atenção nos riscos mais significativos e tomar decisões de risco mais bem fundamentadas.

Por exemplo, as organizações ganham a habilidade de priorizar a implantação de capitais e medição de desempenho relativo em vários objetivos ou entidades, reduzindo potencialmente a ocorrência significativa de eventos negativos, e consequentes perdas associadas.

Através de uma avaliação de riscos eficaz, as organizações podem também coordenar melhor as múltiplas respostas aos riscos, abordando de forma eficaz os riscos que ameaçam as várias áreas de negócio ou funções. Mais importante ainda, uma avaliação de riscos eficaz produz uma visão voltada para o futuro, não só permitindo as organizações evitar riscos, mas proporcionando uma melhor e mais clara abordagem aos riscos que tem de fazer face. Dotados com este conhecimento, as organizações estão muito mais bem posicionadas para assumir os riscos certos, e poder geri-los melhor quando eles surgem.

A longo prazo, as organizações que se reposicionam continuamente de forma a se capitalizarem com vitórias rápidas e oportunidades que perdurem, são mais passíveis de irem ao encontro, e possivelmente ultrapassar os seus objetivos de negócio.

É esta capacidade que irá fazer perdurar o sucesso da organização no mundo empresarial.

2.5.1 O risco em aviação

Segundo a Internacional Civil Aviation Organization (ICAO) Doc.9859 (2013) Gestão de riscos (*safety and security*) em aviação é a identificação, análise e eliminação (e/ou mitigação de um aceitável ou tolerável nível) dos perigos, bem como os riscos posteriores, que ameaçam a viabilidade de uma organização.

Antes de um SMS (*Safety Management System*) ser efetivamente construído ou melhorado, é necessário identificar os riscos de segurança para o seu funcionamento e garantir que se tem monitorização no local para a gestão do risco.

Um SMS deve ser baseado no risco. A gestão de riscos (*safety and security*) é um exame cuidadoso do trabalho, podendo causar danos, por isso é imperativo a tomada de precauções suficientes, ou até desenvolver todos os esforços necessários para a impedir o dano.

A história mostra que os acidentes/incidentes com aviões não só arruinam a vida, mas também afetam o negócio, logo a necessidade de existir uma avaliação de riscos é fundamental, assim como a implementação de um sistema e um planeamento adequado para o controlo destes riscos.

Segundo o documento ICAO 9859, gestão de riscos de segurança é um componente-chave do SMS e envolve dois aspetos fundamentais. Em primeiro lugar identificar os riscos e em segundo, avaliar os riscos e mitigá-los (reduzindo o potencial desses riscos para causar danos).

Um perigo, é algo que pode causar dano, prejuízo ou lesão, ou ter uma consequência negativa. Há muitas maneiras de identificar e quantificar riscos, mas para fazê-lo com sucesso, temos que pensar transversalmente e sem ideias e experiências pré-concebidas.

Segundo o manual ICAO (2013) são sugeridos seis passos simples, como um sistema de segurança de aviso prévio, sendo eles:

1. Identificar os riscos de segurança em toda a sua operação que possam prejudicar as pessoas, equipamentos, bens ou o ambiente;
2. Determinar a probabilidade e gravidade desses riscos;
3. Identificar as atuais defesas / controlos em vez de geri-los;
4. Avaliar a eficácia de cada defesa / controlo;
5. Identificar defesas / controlos adicionais onde seja necessário;
6. Registrar, monitorizar e construir um registo histórico.

A ICAO (2013) define risco como a “*chance*” de que alguém possa ser prejudicado por vários perigos, juntamente com uma indicação de quão sério o dano poderá ser.

A gestão de riscos é um componente integral de gestão da segurança (*safety & security*) e envolve cinco passos essenciais: identificação do perigo, análise da possibilidade da ocorrência, avaliação da probabilidade da ocorrência, avaliação da gravidade da ocorrência e análise da consequência da ocorrência.

O risco tem de ser avaliado e percebido se é aceitável dentro dos critérios de segurança da organização. Com a avaliação de risco poderá determinar-se se aceitamos o risco ou se não aceitamos e agimos para reduzir o mesmo para um nível aceitável.

A avaliação do nível de risco é uma tarefa importante, sendo necessário determinar o nível de risco com base na sua probabilidade e consequência.

Para isso a ICAO definiu várias matrizes de análise de risco que permitem o controlo e mitigação do mesmo, nas mais diversas situações no setor aéreo, no entanto o risco do envolvimento das novas tecnologias neste setor, ainda não tem regras definidas, tendo sido gradualmente incluídas nos planos de gestão de crise nas empresas do sector.

Após a definição de vários conceitos e variáveis referenciados neste estudo, entende-se, como a evolução que as organizações conheceram no plano estrutural e tecnológico, encontraram paralelo nas mudanças sentidas nos consumidores e na opinião pública, sendo estes cada vez mais informados, seletivos e esclarecidos. As organizações que emergem, encontram sustento nas redes colaborativas, em novas práticas de administração e gestão, no aperfeiçoamento da relação com os *stakeholders*, as quais devem ser personalizadas e em tempo real. Novas relações, devem estabelecer-se entre as instituições, e entre estas e os seus públicos, assim como a distribuição do conhecimento e da informação torna-se parte integrante deste processo.

2.6 Gestão de crise em contexto organizacional: Comunicação interna

A comunicação interna tem um papel determinante no desenvolvimento da organização. Uma comunicação interna baseada numa forte estratégia de comunicação, bem planeada e estruturada é essencial para qualquer organização que queira ver os seus colaboradores motivados e colaborantes.

A comunicação cuidada e planeada é fundamental para a eficácia das organizações, visto constituir a principal forma de fornecer aos empregados informação e instruções sobre o seu trabalho, a instituição a que pertencem, o seu desempenho, regras e regulamentos. O processo interno de comunicação para as chefias é indispensável para a coordenação do trabalho e a recolha de informação de que necessitam para que os problemas sejam identificados e tenham uma possível resolução (Almeida,2000).

A comunicação entre os indivíduos, num contexto onde existe o reconhecimento pelo respeito, pela autenticidade, integridade, entre outros, contribuirá para a criação de um bom

ambiente, dinamizador da autoconfiança, motivação e assertividade. Assim, a comunicação surge como um instrumento de consciencialização, devendo ser entendido e assimilado enquanto valor cultural da organização, para que seja possível o sucesso de qualquer projeto implementado na comunicação interna (Pereira, 2006).

Segundo Camara, Guerra, Rodrigues & J.V. (2007), a definição de comunicação interna tem de ser entendida como um sistema de interações, onde emissor e recetor se influenciam mutuamente, partilhando significados simbólicos. Esta definição leva-nos a encarar a comunicação interna como um envolvimento pessoal, que é fundamental e decisivo para o êxito de um grupo. Ao informarmos o público interno, criamos relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa.

Conforme refere Dionísio et al. (2004), os colaboradores pretendem estar informados sobre os fatores externos e internos que influenciam a natureza do seu trabalho como, por exemplo, as novas tecnologias, o alargamento da organização ou os despedimentos, as regalias e as políticas salariais. Querem também estar informados sobre a empresa relativamente aos seus lucros, aos novos produtos e aos seus objetivos, sobre as pessoas noutros departamentos, sobre a organização e os colaboradores na sua globalidade.

Ainda segundo o mesmo autor, a organização tem que saber motivar e envolver o público interno para recolher frutos a nível externo. A congruência entre a comunicação interna e externa é fundamental para que se adquira uma comunicação eficaz e os públicos internos, são um meio de divulgação externa da imagem da organização.

A comunicação interna tem um papel determinante no desenvolvimento da organização. Uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer organização que queira estar atenta ao estado da moral e motivação dos seus colaboradores. A função da comunicação interna tende a tornar-se prioridade da gestão. Não existe forma específica para elaborar comunicação interna, todas as técnicas podem ser utilizadas para persuadir e seduzir o público interno e externo.

Os funcionários ao serviço de uma instituição são os melhores “relações públicas”, se acreditarem nela, podendo promover-la eficazmente e de forma duradoura, para isso, é necessário que o colaborador conheça os objetivos e conteúdos do projeto, incutindo-lhe um sentimento de pertença, fazendo este sentir-se parte integrante da organização. Para que isso aconteça, é necessário que esteja informado e daí a necessidade de uma comunicação interna eficaz (Bueno, 2009).

De acordo com Almeida (2008, cit. in Pina, 2008) na organização, existe um esforço de coordenação ao nível da comunicação, de forma a conseguirem-se respostas e soluções em tempo útil, as respostas para o exterior obrigam a execução de autênticas missões internas, para a realização destas missões está consubstanciada no desenvolvimento das relações não só entre pessoas mas essencialmente, entre as mesmas e a organização.

Citando Filipe (2007), a comunicação interna é um reflexo da cultura organizacional, isto porque existe um processo de influência mútua entre ambas. A comunicação faz parte do processo cultural de uma organização, pela forma como é utilizada e compreendida. Além da comunicação ser uma ferramenta fundamental para a propagação e assimilação da cultura da organização, também a cultura determina o tipo de comunicação da organização bem como a sua forma, veículos, conteúdos e fluxos.

Segundo Almeida (2010) A comunicação interna tornou-se um fator estratégico para o sucesso das organizações, isto porque é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto dos seus públicos. A comunicação interna é uma das formas da organização comunicar com o seu público, visando a motivação dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, proporcionando o cumprimento dos objetivos da estratégia organizacional.

Resumindo, a comunicação interna pode definir-se como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade organizacional. A comunicação deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa quer transmitir, não só para o exterior como também e em primeiro lugar, para o público interno. Os colaboradores representam um público muito importante para a gestão de qualquer organização, e a comunicação interna tem um papel determinante no desenvolvimento da organização.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna quer-se global, lateral, onde a informação que é veiculada é não só geral, mas também, simbólica e operatória. Deverá ser amplamente ponderada e alinhada com outros sistemas organizacionais, de forma a atingir as potencialidades máximas que lhe são atribuídas.

Atualmente é notória a preocupação da informação facultada ao colaborador, no entanto para que estes possam integrar-se idealmente na organização é necessário conhecer a sua história, evolução e perspetivas de futuro. Desta forma a comunicação interna assume um papel facilitador da compreensão do homem no trabalho como um todo, nas suas atitudes individuais e no seu comportamento coletivo quando integrado num grupo (Andrade,2003).

A comunicação interna é outra importante dimensão da gestão de crises, uma vez que permite mitigar os efeitos da crise a nível interno, reforçar a coesão entre os colaboradores da organização e orientar os funcionários no seu papel de embaixadores (ativos) da organização durante a crise (Frandsen & Johansen, 2011).

2.7 Gestão de crise em contexto organizacional: Comunicação externa e Relações públicas

A comunicação externa é a informação que é transmitida pela organização para o exterior da empresa nomeadamente para o público-alvo. Esta é fundamental para a construção e divulgação da imagem das organizações ao ambiente externo.

Uma comunicação externa eficaz cria valores à organização, desenvolve e consolida o conceito da empresa e constrói uma imagem positiva, de acordo com os objetivos pretendidos pela organização. No entanto é necessário que a instituição disponha de um conjunto de profissionais especializados em comunicação externa, que consigam de forma clara e objetiva transmitir missão, visão, histórico, valores, filosofia e políticas da organização para os inúmeros públicos que ela deseja atingir.

Grunig e Hunt (1991) destacam, que as Relações Públicas são uma função diretiva organizacional que consiste "na direção e gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos".

As Relações Públicas estão dentro e fora da organização, sendo o canal de comunicação, expressão e relacionamento entre as partes. Compete às Relações Públicas a responsabilidade estratégica de interligar a empresa na realidade social, política e económica em que a mesma atua (Grunig e Hunt, 1984).

Mais próximos da definição inicial, Cutlip, Center e Broom (2000), sintetizam que as Relações Públicas são: "uma função de direção que identifica, define e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os públicos de que depende o seu êxito ou fracasso".

As Relações Públicas são uma atividade processual de gestão diretiva de comunicação em sociedade, que tem por finalidade o planeamento, a criação e a gestão de uma imagem positiva de uma determinada entidade (individual ou coletiva) no meio social e por conseguinte

a adaptação dessa entidade aos seus públicos e vice-versa. Apesar dessa definição, muitas outras existem, salientando determinados aspetos da atividade.

Segundo Wilcox *et al.* (2001:3), "As Relações Públicas são uma função diretiva que avalia atitudes públicas, identifica políticas e procedimentos de um indivíduo ou organização, tendo em conta o interesse do público planificando e executando um programa de ação".

É comum definir as ações de Relações Públicas em função dos públicos da entidade e, portanto, em função dos públicos-alvo das mensagens selecionadas: comunicação interna direcionada para o público interno e desenvolvida por membros desse mesmo público e comunicação externa direcionada para o público externo à entidade.

Para Wilcox *et al.* (2001: 7-8), o processo de Relações Públicas desenvolve-se em dois níveis, apresentando cada um deles várias fases.

No nível um, as Relações Públicas informam-se sobre o problema, a partir de várias fontes; analisam essa informação e fazem recomendações à direção. A direção toma as decisões pertinentes sobre políticas e ações. Num segundo nível, os profissionais de Relações Públicas executam um programa de ação, e acompanham a eficácia da ação empreendida.

O primeiro nível é caracterizado por ser uma fase em que os Relações Públicas interatuam diretamente com as fontes de informação, nomeadamente públicos, meios de comunicação e entidades governamentais e administrativas, reportando, posteriormente, os resultados e as recomendações à direção. No nível dois, as Relações Públicas convertem-se no veículo através do qual a direção atinge os públicos da entidade, mediante mensagens selecionadas.

O profissional de Relações Públicas é o responsável pelo relacionamento da organização com seus diversos públicos. Externamente, as Relações Públicas são responsáveis pela construção da credibilidade da organização perante seus públicos, além da construção de imagem e identidade institucionais coerentes e duradouras. Internamente, as Relações Públicas abordam a dinâmica entre os grupos organizacionais, tendo por objetivo através de "uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais (Kunsch, 2003).

O papel mais importante da comunicação organizacional é a construção de relacionamentos, que poderão ajudar a enfrentar e gerir as crises e as mudanças organizacionais.

"Definitely, it is not possible to make any business without good organizational communication and the employees who are the most important stakeholders of any organization" (Satpathy and Mohapatra, 2012, p. 2)".

Os conceitos de Marketing e Relações Públicas tendem a ser confundidos, existindo uma tendência para trocar os papéis destas duas áreas da comunicação.

O Marketing e as Relações Públicas enquanto funções organizacionais, são duas áreas que não se excluem entre si, mas cada uma delas é complementar à outra, mesmo que funcionem, respetivamente em diferentes situações, mantendo relações intrínsecas e atuando em campos paralelos que compõem a ação global das organizações na sociedade (Pecoraro, 2001).

Segundo Black (2001), para os profissionais de marketing, a principal preocupação é manter e aumentar as vendas e a quota de mercado, logo, a atividade de Relações Públicas visa preservar a boa vontade, de modo a contribuir para atingir os objetivos.

Para Kunsch (1997), a diferença fundamental entre o Marketing e as Relações Públicas, reside no facto de que o primeiro privilegia o aspeto da comercialização das organizações, enquanto as Relações Públicas dão ênfase ao institucional, destacando ainda que o Marketing procura satisfazer os clientes/consumidores, baseando-se em modelos de comunicação assimétricos para persuadir o público-alvo e por isso, as Relações Públicas não devem ser vistas como função exclusiva do mesmo.

Grunig e Hunt (1984) veem o Marketing como responsável pela definição dos mercados em que a empresa atuará, sendo necessário um planeamento onde se encontram definidos os cenários com potencial, para oferecer o retorno dos objetivos estipulados, encaixando-se aí a tradicional definição de Marketing, como uma estrutura necessária de trocas que envolve interesses recíprocos entre empresa e consumidores que devem ser satisfeitos e remunerados ou justificados de parte a parte.

As Relações Públicas atuam como protetora do estado atual da organização, seja para preservá-la, fortalecê-la ou restabelecê-la, nas situações de crise ou noutras conjunturas adversas (Pecoraro, 2001).

Segundo Black (2001), enquanto o Marketing preocupa-se em promover a troca no relacionamento com clientes e a procura da satisfação desses, para atingir os objetivos económicos da organização, as Relações Públicas tem como objetivo estabelecer acordos com outros grupos sociais com os quais as organizações dependem para atingir a sua missão.

Para Kunsch (2003), as Relações Públicas desenvolvem atividades em parceria com o Marketing, como área de apoio, mas fica subentendido que estas têm funções distintas.

As duas funções devem ser separadas pela sua missão ou objetivos. As Relações Públicas têm o objetivo de estabelecer e manter harmonia com os grupos sociais dos quais a

organização depende para alcançar a sua missão, por outro lado o Marketing tem como objetivo atrair e satisfazer os clientes de forma sustentável e com a finalidade de atingir os objetivos económicos da organização (Roses,2010).

Com base num estudo de caso da TAP, como um exemplo de boas práticas, Damásio, Dias & Andrade (2012), apresentam um modelo para a gestão organizacional com a presença dos *social media*, que pode ser aplicado a outras organizações: a pirâmide PR. O modelo propõe a articulação entre três diferentes funções / áreas organizacionais, de modo a garantir uma gestão de sucesso com a presença dos *social media*, isto, porque as relações públicas desempenham um papel fundamental em tempos de crise.

Defendem que a pirâmide PR é um marco conceitual relevante para compreender o impacto dos meios de comunicação social sobre a comunicação organizacional, destacando o papel preponderante das relações públicas, como orquestrador e mostrando que estas, estão numa mudança profunda, que vai para além de práticas e técnicas. Como consequência das interações entre os *social media*, organizações e *stakeholders*, as relações públicas estão a emergir na comunicação organizacional, assumindo um papel estratégico crucial na articulação e assegurando a tão desejada e necessária consistência, coerência e integração na comunicação (Damásio *et al.* 2012).

A comunicação eficaz é muito importante para a criação de uma organização. Se não houver comunicação pode ser considerada uma organização sem sucesso. Um mau entendimento com os gestores e colaboradores resulta em conflitos que conduzirão ao declínio moral e ao inatingível alcance de objetivos estratégicos da organização.

Neste contexto, a comunicação passa a ser encarada como uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança e, consequentemente para a gestão dos negócios, onde cada vez mais são necessários a compreensão, a participação ativa e o envolvimento dos líderes empresariais.

A comunicação da organização é uma das ferramentas da gestão de crises que envolve os públicos internos, externos e todas as partes interessadas da organização. As tecnologias sociais, como o *e-mail*, o *website*, a *intranet*, a *newsletter* e as redes sociais tornaram possível novas formas de comunicação e de interação com os públicos, ao mesmo tempo que representaram novos desafios comunicacionais para as organizações.

Para além das novas possibilidades de comunicação que introduziram – global, imediata, interativa e multimodal – as tecnologias sociais trouxeram também uma maior complexidade ao campo informativo. Esta complexidade prende-se com o facto do consumidor/

cliente ser hoje um agente ativo na seleção e no consumo da informação, com a capacidade de alcançar públicos alargados e fisicamente distantes e, por meio da comunicação, conseguir persuadir as opiniões (favoráveis ou desfavoráveis) e mobilizar apoios.

Com efeito, as empresas estão hoje cada vez mais vulneráveis à crítica e ao escrutínio público. Esta exposição pode tanto beneficiar como comprometer a imagem e a reputação da empresa, dependendo de quanto a organização está preparada para gerir as críticas e a insatisfação das partes, por um lado, e da sua capacidade para potenciar as opiniões favoráveis, por outro.

A gestão de crises constitui uma função das relações públicas e do marketing relacional com um impacto cada vez mais preponderante nos efeitos que uma crise pode exercer na imagem e na reputação da organização. A prevenção e a gestão de crises têm como propósito preparar a resposta à crise, de forma concertada com a estratégia da organização, e no sentido de bloquear e sanar as ameaças da crise.

Em contextos de crise, as tecnologias sociais podem representar mais-valias, como podem também acarretar riscos acrescidos se a empresa não estiver capacitada e preparada para gerir a comunicação a este nível com os seus públicos (internos e externos) e todas as partes interessadas de forma permanente e segmentada.

Neste capítulo foram definidas as variáveis de gestão de crise como a liderança, a reputação e o risco, utilizados como instrumentos de gestão de crises em contexto organizacional, nomeadamente a comunicação interna, externa e Relações Públicas, nos autores da crise definidos, como as organizações e os *stakeholders*. No próximo capítulo, as tecnologias sociais em rede, o seu relacionamento com as organizações e os seus utilizadores serão os temas desenvolvidos.

CAPÍTULO III – Tecnologias sociais em rede e organizações

Neste capítulo apresenta-se o estado da arte relativo ao tema tecnologias sociais e organizações, através do desenvolvimento dos conceitos mais importantes que lhe estão relacionados, nomeadamente a Web 2.0 (Welmman & Rainie, 2013), a sociedade em rede (Castells, 2000), as redes e as organizações, e também a relação entre as tecnologias sociais e a estratégia da organização. Esta abordagem visa demonstrar que o poder adquirido pelo consumidor está intimamente relacionado com a evolução tecnológica que culminou atualmente nas tecnologias sociais, permitindo que as pessoas os adotassem de forma inequívoca para partilha de informação e contacto privilegiado com as organizações, tornando-se uma ferramenta na geração e resolução de situações de crise.

3.1 A sociedade em rede e as organizações

O processo atual de transformação tecnológica expande-se exponencialmente em razão da sua capacidade de criar uma interface entre campos tecnológicos, mediante uma linguagem digital comum na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida. Vivemos num mundo que se tornou digital (Castells, 1999).

Castells define o conceito de sociedade informacional, global e em rede, para identificar uma nova forma de economia que, segundo ele, surgiu em escala global no último quartel do século XX, após a revolução da tecnologia da informação, fornecer a base material indispensável para sua criação.

Testemunhamos um ponto de descontinuidade histórica, pois “a emergência de um novo paradigma tecnológico organizado em torno de novas tecnologias da informação, mais flexíveis e poderosas, possibilita que a própria informação se torne o produto do processo produtivo” (Castells, 1999).

As sociedades serão informacionais porque tem um sistema produtivo que assenta na maximização da produtividade baseada em conhecimento o que implica o desenvolvimento e processamento das tecnologias de informação. A informação e o conhecimento, foram sempre elementos cruciais no crescimento da economia e da evolução da tecnologia, que determinou em grande parte a capacidade produtiva da sociedade e os padrões de vida, bem como, as formas sociais da organização económica (Castells, 2000).

É possível considerar toda a experiência humana como um conjunto de ligações uma vez que a concepção de que a tecnologia criou ela própria uma rede global é considerada algo simplista (Bragança de Miranda, 2002).

De acordo com Bragança de Miranda (2002), o fenómeno da implementação da tecnologia na comunicação, ou seja, o fenómeno da “tecnologização” da comunicação, não parece constituir novidade na medida em que os intercâmbios entre os indivíduos existem já sob a forma de outros parâmetros, como os económicos, políticos e estéticos, concluindo que a “aceleração técnica não produz o novo, é a própria aceleração que constitui a novidade”.

Segundo Castells (2011) o poder da sociedade em rede é exercido através das redes, e sob essas condições sociais e tecnológicas existem quatro formas de poder, que são elas:

Primeiro, o *Networking Power*, que o autor define como o poder dos atores e das organizações incluídos na rede que constituem o núcleo global da sociedade em rede, que suplantam os coletivos humanos e individuais que não estão nas tais redes globais; em segundo, o *Network Power* que é o poder resultante das normas exigidas para coordenar a interação social nas redes. Neste caso, o poder não é exercido por exclusão a partir das redes, mas pela imposição das regras de inclusão; em terceiro o *Networked Power* que se caracteriza pelo poder dos atores sociais em relação a outros atores sociais na rede, as formas e os processos de poder em rede são específicos para cada uma delas, e por último o *Network-making Power* que consiste no poder programar redes específicas de acordo com os interesses e valores dos programadores, e o poder de mudar diferentes redes seguindo alianças estratégicas entre os atores dominantes de várias redes.

Ainda segundo Castells (2011), o contrapoder é exercido na sociedade em rede quando se luta para mudar os programas de redes específicas e pelo esforço para romper as opções que refletem interesses dominantes, substituindo-os com interruptores alternativos entre as redes. Os atores são seres humanos, mas os seres humanos estão organizados em redes e agem em redes através da programação e comutação de redes organizacionais.

As relações de poder são a base da sociedade, como as instituições e as normas são construídas para satisfazer os interesses e valores de quem está no poder. No entanto, onde quer que haja poder, há contrapoder, decretando os interesses e valores das pessoas em posições subalternas na vida social da organização. O poder social ao longo da história, mais ainda na sociedade em rede, opera principalmente pela construção de sentido na mente humana através de processos de comunicação (Castells, 2011).

A informação e o conhecimento, foram sempre elementos cruciais no crescimento da economia e da evolução da tecnologia, que determinou em grande parte a capacidade produtiva da sociedade e os padrões de vida, bem como, as formas sociais da organização económica. (Castells, 2000).

Castells (2002) estuda a relação entre o informacionalismo, o capitalismo, a produtividade e lucro. Para ele, “as empresas estarão motivadas não pela produtividade, e sim pelo lucro e pelo aumento do valor das suas ações”, acrescentando, que uma nova economia global foi criada e moldada a partir da busca do lucro pelas empresas e a mobilização das nações a favor da competitividade, introduzindo novos arranjos variáveis na nova equação histórica entre a tecnologia e a produtividade.

De acordo com Castells (2002), um outro aspeto que mostra a complexidade política-económica da globalização é a internacionalização da produção, com os grupos empresariais multinacionais e redes internacionais de produção. Cada vez mais se fala em redes: sociais, de comunicação, digitais, de informação, etc., no entanto ter em atenção que todas estas possibilidades significam o partilhar de identidades, a formação de laços sociais, a partilha de informação e conhecimento cultural.

Ainda segundo Castells, a estrutura, dinâmica e génese da economia global, que também é informacional, torna-se cada dia mais interdependente, o crescimento e a transformação do comércio internacional, acarreta uma verdadeira globalização dos mercados de bens e serviços.

Uma nova noção de empresa sustentada determina-se pelo sucesso da adaptação aos contextos, dependendo da capacidade de nos movermos de forma rápida, da flexibilidade e da capacidade de ajustamento.

Com a pressão da competição global e à medida que aumenta o uso das tecnologias de informação e comunicação, as organizações assumem contornos distintos e definem-se novos conceitos e novas abordagens (Pereira, 2005).

Segundo Shell Holtz (2002) os princípios da comunicação estão em mudança e a dar lugar a uma nova organização da era da informação cujas características estão expostas no quadro que se segue:

Tabela 6: Economia industrial versus economia da informação

Economia Industrial	Economia da Informação
Comunicação topo-base	Comunicação em rede
Comunicação baseada na quantidade	Comunicação baseada na qualidade
Comunicação baseada em processo único	Comunicação baseada na estandardização
Comunicação orientada para a produção	Comunicação orientada para o cliente

Fonte: Adaptado de Shell Holtz (2002)

De acordo com Shell Holtz (2002), as organizações terão de repensar as suas estratégias de comunicação, visto que agora terão de ter em conta vários aspetos como: compreender as novas noções de rede, o funcionamento das novas tecnologias como novos instrumentos de comunicação, os *timings* de produção de informação e o impacto destas novas tecnologias ao serviço de aspetos particulares da comunicação como a gestão de crise, entre outros.

Wellman (2001) afirma que as redes sociais complexas sempre existiram, mas recentemente com o desenvolvimento da tecnologia, estas tem emergido como forma dominante das organizações sociais. O desenvolvimento tecnológico das redes de comunicações informáticas e o florescimento social das redes sociais está a proporcionar o surgimento da "*Networked Individualism*".

É nesta base que Wellman cria uma trilogia que consta de: em primeiro uma tipologia "*over-generalized*", o que os sociólogos chamam de "tipos ideais". Os grupos têm clivagens e links para o exterior; as redes são irregulares como o universo, com regiões de alta e baixa densidade, de acoplamento e desacoplamento. Em segundo, os três tipos ideais não são mutuamente exclusivos em sociedades ou em pessoas, na prática, as sociedades e as vidas das pessoas são muitas vezes misturas de grupos e redes. Por último esta é uma tentativa de destacar fenómenos interpessoais relevantes para o investigador. A rede agora contém um elevado número de pessoas que gostam de interagir umas com as outras, e também contem um número baixo de pessoas que são forçadas a interagir entre elas devido a um certo relacionamento, seja ele, mesma comunidade, grupo de parentesco, organização ou local de trabalho. A Internet fornece uma rampa de acesso à informação global e reforça as ligações locais dentro das comunidades, famílias e organizações.

A alta velocidade de comunicação “*place-to-place*” suporta a dispersão e fragmentação das organizações e da comunidade, a alta velocidade de comunicação de “*person-to-person*” apoia a dispersão e fragmenta a função dos grupos de trabalho e famílias. Assiste-se a uma mudança num mundo personalizado, onde a *wireless* origina uma “*Networked Individualism*”, onde cada pessoa opera separadamente as suas redes para obter informações, colaboração, ordens, apoio, sociabilidade e um sentimento de pertença (Wellman, 2001).

A nossa ligação perpétua à rede dá-nos infinitas oportunidades para fazer parte do dar-e-receber na rede, temendo que este novo ambiente nos isole e nos torne solitários. Rainie e Wellman (2012) mostra-nos como círculos sociais de indivíduos em rede são grandes e pouco desenvolvidos, expandem as oportunidades de aprendizagem, resolução de problemas, tomada de decisão e interação pessoal. O novo sistema operacional social do "individualismo em rede" liberta-nos das restrições de grupos não coesos; obrigando-nos a desenvolver habilidades de rede, estratégias, trabalhos de manutenção de laços e equilibrar múltiplas redes sobrepostas.

Rainie e Wellman (2012), ao delinear a "triple revolution" trouxeram sobre ela uma transformação: a ascensão das redes sociais, a capacidade da Internet para capacitar os indivíduos, e a conectividade *always-on* de dispositivos móveis. Com base na extensa evidência, examinaram como a mudança para o individualismo em rede ampliou as relações pessoais para além das famílias e dos bairros; transformou o trabalho em menos hierárquico e mais para a empresa, orientando-o para equipa com o intuito de incentivar indivíduos a criar e partilhar conteúdo, assim como mudou a forma como as pessoas obtêm informações.

Segundo Rainie e Wellman (2012), as tecnologias atuais ainda estão longe de realizar qualquer possível futuro cenário na sua totalidade, no entanto, representam uma potencial evolução a partir de trajetórias atuais. O primeiro cenário assume um movimento em direção a mais individualismo em rede baseado num progresso tecnológico contínuo e de confiança. O segundo cenário assume mais limites, mais custos, é mais corporativo, exige maior concentração, e mais vigilância. Presentemente, no mundo ocidental a tendência é no sentido do primeiro cenário, mas seria ingénuo pensar que o segundo cenário não acontecerá. O trabalho de indivíduos em rede nunca é bem feito e as satisfações de *netweaving* (conceito mais abrangente para o partilhar de informações, ferramentas, habilidades, recursos e oportunidades) estão sempre disponíveis.

Rainie e Wellman (2012), dizem-nos que há uma correlação entre os utilizadores que despendem muito tempo na internet, tendo assim, uma rede social mais alargada do que os utilizadores com uma taxa de utilização mais baixa, por isso, é possível supor que a Web aumenta a sociabilidade das pessoas, no entanto, levanta outras questões, tais como: serão os relacionamentos digitais influenciados pela preexistência de capital social, ou, é a Web que amplia as redes dos utilizadores.

Nenhum dos resultados relatados pelos autores na sua pesquisa de 2009 deve ser "interpretado como explicações de causa e efeito." Embora os resultados tenham mostrado que o uso da tecnologia é fortemente associada a "redes sociais mais amplas", a adoção das novas tecnologias muitas vezes vêm de classes mais altas, e o seu capital social é geralmente elevado, mesmo antes de aceder a web. A suposição é ambígua, por um lado, eles observam que apenas um pequeno segmento de utilizadores da Internet têm "amigos virtuais, que apenas se conhecem *online*" e reconhecem que o capital social preexistente tem um papel na formação de experiências digitais. Por outro lado, eles sugerem uma relação virtuosa entre o uso da internet e a socialização.

As redes sociais são grandes e diversificadas, graças à maneira como as pessoas usam a tecnologia. Enquanto nos concentramos em redes, certamente podemos ganhar uma compreensão das práticas cotidianas, mas antes de ver as redes como um princípio fundamental da organização das nossas sociedades, deveríamos esperar que teorias mais sólidas sejam propostas (Rainie e Wellman, 2012).

Os rumores na comunicação por vezes podem ter um lugar "pertinente" na organização, especialmente aqueles que possam vir a influenciar direta ou indiretamente os resultados organizacionais. Doerr, Fouz, Friedrich, (2011), simularam um processo de propagação natural de rumores e analisaram este processo em diferentes gráficos com o intuito de representarem o mundo real das redes sociais e as várias tipologias clássicas de rede. Os estudos demonstraram que a propagação de rumores é extremamente rápida em redes sociais, sendo a observação na matemática, uma boa explicação para este fenómeno. Mesmo não sendo um processo organizado e centralizado a disseminação de informações é extremamente rápida, apesar de a rede não ser projetada de um modo inteligente. Crucial é a interação entre *hubs* que tem muitas ligações e uma média de utilizadores com poucos amigos, isto porque os *hubs* disponibilizam as notícias para um público amplo, enquanto a média dos utilizadores disponibiliza informações de um vizinho para outro.

Segundo os resultados dos estudos de Chierichetti , Lattanzi , Panconesi, (2010) é plausível que numa rede social exista um núcleo de pessoas que podem não ser importantes, mas quando entendidas coletivamente são capazes de chegar à maioria da comunidade onde estão inseridas em pouco tempo. Provaram ainda, que este núcleo de pessoas são apenas importantes para disseminação de informações e não como originadores de rumores, isto é, mesmo que nunca tenham iniciado uma comunicação ainda se espalharia através da rede, apenas por pessoas perguntando e dizendo-lhes o que eles sabem.

Nekovee, Moreno, Bianconi, Marsili, (2006), afirmam perante os resultados obtidos nos estudos realizados que as redes são propensas à propagação de rumores, assumindo que a rede subjacente é estática, ou seja, a *time-independent network topology*. No entanto, na realidade muitas redes sociais e de comunicação são altamente dinâmicas, um exemplo de tais redes sociais dependentes do tempo são os *chatrooms*, onde os indivíduos fazem continuamente novos contatos e quebram contactos antigos. Modelar processos de disseminação em redes dinâmicas é altamente desafiador, em particular, quando a escala de tempo em que a topologia de rede muda e torna-se comparável com a escala de tempo da dinâmica do processo.

Perante a constatação que os rumores se propagam rapidamente em rede, é necessário que os gestores de comunicação estejam atentos aos estudos realizados nesta área e que utilizem estes conhecimentos nas suas organizações, enfrentando os rumores e lidando com eles de forma a que dentro do aceitável e possível consigam minorar os seus efeitos negativos e potenciar os resultados positivos que possam advir.

3.2 Web 2.0

Tim O'Reilly em parceria com a *MediaLive International*, organiza uma conferência onde constata que, após o colapso das empresas designadas de *dot.com*, os serviços das empresas sobreviventes tinham uma série de características em comum, revelando padrões reconhecíveis, daí surgem ideias que se tornam o ponto de partida para surgimento do termo Web2.0. Este conceito vem adquirindo uma grande importância, devido aos efeitos que tem vindo a criar sobre as pessoas e organizações, sendo o seu interesse direccionado para os novos desafios estratégicos e para a forma como as aplicações desenvolvidas neste meio contribuem para a mudança de atitudes dos consumidores (O'Reilly, 2005).

Segundo Constantinides e Fountain (2008), estes definem a *Web 2.0* como uma coleção de aplicações *on-line*, caracterizadas por serem *open-source*, interativas e controladas

pelo utilizador, dizem que este novo conceito vem expandir a experiência, conhecimento e o poder de mercado dos utilizadores de uma forma participativa, tanto em termos económicos como em termos sociais. Estes autores dizem ainda que as aplicações *Web 2.0* permitem a criação informal de redes, facilitam a transmissão de ideias e de conhecimento por proporcionarem a criação, disseminação, partilha e edição/refinamento dos conteúdos.

A *Web 2.0* veio permitir a existência de uma plataforma e aplicações que já não são criadas e publicadas por indivíduos especializados, mas pelo contrário, são modificadas continuamente pelos seus utilizadores de uma forma participativa e colaborativa (Kaplan & Haenlein, 2010).

Uma das ferramentas que as organizações não podem excluir da sua estratégia é o recurso aos *social media*, e estes por sua vez estão a tornar-se rapidamente no canal preferido para a disseminação de informação e comunicações das empresas para com os seus clientes (Shaik & Ritter, 2011).

As empresas devem trazer e internalizar a sensibilidade dos clientes, isto porque estes querem ser cocriadores e não estão dispostos a aceitar as experiências de forma passiva, como sendo algo apenas fabricado e oferecido pelas empresas (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

3.3 Social media - As tecnologias sociais como uma nova ferramenta.

Blackshaw, (2006), define os *social media* são um conjunto de impressões criadas por consumidores, normalmente informados por experiências relevantes, que são arquivadas ou partilhadas na rede para acesso fácil a outros consumidores.

Kaplan & Haenlein, (2010) definem os *social media* como um grupo de aplicações baseadas na internet, capazes de integrar os princípios ideológicos e tecnológicos da *Web 2.0* permitindo a criação de conteúdos gerados pelo utilizadores.

Qualman (2009), afirma que as pessoas estão dispostas a manter contactos diários com públicos virtuais para se manterem ligados, ser aceites e fazer parte de um conjunto social, sendo que a questão da privacidade passa para segundo plano. A vantagem dos *social media* é que nos permite manter a par das pessoas com quem queremos continuar ligados por via de observações ocasionais.

As pessoas continuam a querer compreender aquilo que a grande maioria da população está a fazer sendo os *social media* o mecanismo que possibilita esta compreensão. Os modelos empresariais precisam de mudar, as empresas precisam-se transformar para dar resposta

adequada ao impacto e às exigências dos *social media*. Deixaremos de procurar as notícias, serão elas que virão ao nosso encontro ou até mesmo seremos nós a cria-las (Qualman,2009).

Uma vez que os *social media* permitem aos clientes expressar prontamente as suas insatisfações e frustrações relativamente a produtos ou serviços, torna-se habitual as empresas terem comentários e publicações de teor negativo, logo é necessário que estas disponham de mais tempo para se concentrar na solução em vez de tentar descobrir o problema, no entanto comentários de clientes que identifiquem áreas a necessitar de melhorias tornam-se vantajosos. As más empresas perdem tempo a manipular ou suprimir comentários negativos, as boas empresas dedicam tempo a dar respostas as queixas e reclamações (Qualman,2009).

É melhor viver uma vida nos *social media* cometendo erros do que viver uma vida nos *social media* sem fazer nada. Como nenhum individuo ou empresa é perfeita, é melhor admitir as próprias falhas, pois o público respeitará esta atitude (Qualman,2009:203).

Segundo Mayfield (2008), as plataformas de *social media* têm, por norma, 5 características em comum, são elas:

- Participação, apelam à participação e ao feedback dos diversos utilizadores;
- Abertura, permitem que qualquer utilizador possa participar, sem limitações ao seu acesso e uso, através de comentários, *feedback*, votações ou partilha de informação;
- Conversação, enquanto os *Mass Media* transmitem e distribuem os seus conteúdos para grandes audiências com uma comunicação de apenas uma via, com os *social media* estamos perante uma conversa, com dois sentidos;
- Comunidade, as plataformas colaborativas que permitem a criação fácil e célere de comunidades através da partilha efetiva de conteúdos e informação entre utilizadores com interesses comuns;
- Conectividade, as aplicações de incitam à partilha através de *links* para outros *sites*, conteúdos ou pessoas.

Relativamente às tipologias de aplicações de *social media*, segundo vários autores, temos:

Segundo Constantinides e Fountain (2008) existem cinco tipologias de aplicações de *social media* são eles: *blogs*, redes sociais, comunidades de conteúdo, fóruns e agregadores de conteúdos.

De acordo com Kaplan e Haenlein (2010) estes fazem uma distinção dos *sociais media* em seis categorias: projetos colaborativos, *blogs*, comunidades de conteúdos, redes sociais, jogos virtuais, mundos sociais virtuais.

Com Winchester (2008), este autor também divide em cinco tipos de *sociais media*: *blogs*, redes sociais, comunidades de conteúdos, *Wikis* e *Podcast*,

Ainda segundo os mesmos autores, para melhor compreensão se define cada categoria:

- Redes sociais: são aplicações que permitem a criação de um perfil com informação pessoal, convidar amigos, colegas e outras pessoas para terem acesso a esse mesmo perfil informativo, permite também, o envio de mensagem e efetuar conversas de *chat* entre os utilizadores (Kaplan & Haenlein, 2010).

- *Blogs*: consistem numa página pessoal e são apresentados em múltiplas variantes. Em termos de conteúdo, este variam desde a descrição da vida do autor a resumos de todo o tipo de informação relevante para o seu criador. São mantidos por uma ou mais pessoas e preveem a possibilidade de interação através da adição de comentários (Kaplan & Haenlein, 2010).

- Projetos colaborativos ou Wikis: permitem a criação simultânea de conteúdos pelos utilizadores finais (Constantinides & Fountain, 2008). Um exemplo desta tipologia é a Wikipedia que atualmente está traduzida em mais de 230 línguas (Kaplan & Haenlein, 2010).

- Comunidades de conteúdo: o objetivo das comunidades de conteúdo é a partilha desses mesmos conteúdos entre os utilizadores (Kaplan & Haenlein, 2010; Winchester, 2008; Constantinides & Fountain, 2008).

- Podcast: são conteúdos gerados por utilizadores em formato de ficheiros de vídeo ou de áudio que estão disponíveis em serviços em locais especializados (Kaplan & Haenlein, 2010; Winchester, 2008; Constantinides & Fountain, 2008).

- Fóruns: são sites em que os utilizadores trocam e partilham ideias e informações em torno de interesses comuns (Kaplan & Haenlein, 2010; Winchester, 2008; Constantinides & Fountain, 2008).

- Mundos virtuais e mundos virtuais sociais: são plataformas que replicam um ambiente tridimensional, no qual os utilizadores podem participar e interagir entre eles como que na vida real (Constantinides & Fountain, 2008).

Com o desenvolvimento das tecnologias computacionais, foram surgindo processadores de baixo custo, mas com alta capacidade computacional, que influenciaram no amadurecimento das tecnologias de comunicação, principalmente a internet, dando origem a

um novo cenário, onde é muito mais barato criar, armazenar e difundir informação, fazendo que boa parte da população tenha acesso a meios de produção de informação sem que seja necessário investir um valor inicial inabarcável, permitindo que qualquer pessoa junto com a sua vontade e criatividade tivesse a oportunidade de começar a criar informação, sozinha ou até junto de um grupo normalmente ligado por uma rede. Por este facto o número de produtores cresceu muito e os próprios consumidores de informação transformaram-se em indivíduos ativos.

Neste contexto atual, Benkler (2006) propõe o um novo modelo chamado de economia da informação em rede. Benkler usa os *commons* para determinar o modelo de desenvolvimento na economia da informação em rede, onde os indivíduos se organizam sem uma hierarquia e normalmente sem compensação financeira, procurando compartilhar os seus resultados de maneira mais livre.

Para o autor, os *commons* são meios compartilhados, usados e apreciados por todos ou seja um tipo particular de arranjo institucional que governa o uso e a disposição de recursos e sendo a sua principal característica, que os define de forma distinta da propriedade, é que nenhuma pessoa tem o controlo exclusivo do uso e da disposição de qualquer recurso particular. Pelo contrário, os recursos governados pela comunidade podem ser utilizados e dispostos por qualquer um entre um dado número de pessoas, sob regras que podem variar desde o 'vale-tudo' até regras claras formalmente articuladas e efetivamente impostas" (Benkler, 2006).

Segundo Livingstone (2015), a pesquisa sobre as tecnologias sociais tem muitas vezes explorado, como e quando é que o design e/ou a utilização das tecnologias sociais está a reconfigurar as dimensões do núcleo de comunicação-identidade, confiança, publicidade, culpabilidade, autenticidade, privacidade, intimidade, participação, igualdade, e muito mais. O que é fascinante sobre este conjunto de dimensões é que, nas suas formas ótimas, eles são amplamente reconhecidos como características da mais antiga forma de comunicação de todas.

Para entender a alfabetização dos *social media*, também temos de compreender a legibilidade dos *social media*, pois é na complexidade da interface entre o "social" e o "media" onde se encontra o coração da investigação. Por outras palavras, temos de debater teorias concorrentes, bem como os factos emergentes e compromissos normativos ambíguos que motivam esforços para compreender a constante mudança na relação entre os *social media* e a sociedade (Livingstone, 2015).

Segundo Watts (2003), o forte do “*small world*” é que, segundo a teoria dos “*six degrees of separation*”, todas as criaturas vivas e todo o resto do mundo estão separados por seis ou menos degraus entre elas, de forma a que a cadeia de correlação entre o amigo do amigo associa duas pessoas no máximo de seis ligações, independentemente da sua profissão, classe económica e cidade.

O jogo de salão “*Six Degrees of Kevin Bacon*” (no qual um ator está ligado ao legendário Bacon através de uma cadeia de *co-stars*) mostra que os filmes são um pequeno mundo, no entanto é possível tornar a rede tão grande como se quer, abrangendo toda a Terra, e ainda encontrar caminhos curtos entre quaisquer duas pessoas.

Esta ideia foi inicialmente discutida pelo sociólogo Stanley Milgram resultante de uma experiência em 1967, no entanto Watts (2003), desenvolve um estudo em que prova que a conclusão de Milgram, não tinha “base empírica fiável”, provando mais tarde, através de um estudo conduzido por e-mail, no qual 60.000 pessoas receberam um “alvo” e lhes foi pedido para eles enviarem para pessoas que já conheciam, e assim por diante, vindo provar que em média, foram necessários entre cinco e sete e-mails para atingir o alvo. Verificando que as redes comportam-se da mesma forma independentemente da sua natureza.

Se muitas outras redes são também “pequenos mundos”, isso tem consequências práticas de longo alcance. Um pequeno mundo como a Internet é eficiente, mas também vulnerável a *hackers* maliciosos. Por outras palavras, as redes de pequeno porte combinam robustez com fragilidade às vezes surpreendente (Watts, 2003).

Watts é um dos pioneiros no que ele chama de “*the new science of networks*” e é no seu livro “*Six Degrees: The Science of a Connected Age*” que relata como essa ciência evoluiu.

Watts (2003), afirma que ao conseguir estudar apenas uma pequena parte da rede, com a correta estrutura, esta fará o resto do trabalho. Ao desenvolver vários trabalhos em redes de pequenos mundos, pesquisa de rede, falhas de rede, tomada de decisão social, limiares em redes e inovação em grandes organizações e a sua falta conclui que “A identidade social, exibe uma natureza multidimensional - Contextos sociais - que explica a violação da desigualdade triangular na distância social”.

À medida que as tecnologias sociais vão evoluindo, também estas, influenciam os seus utilizadores. Cada geração tem o seu próprio comportamento característico, consoante a tecnologia implementada, como veremos no ponto seguinte.

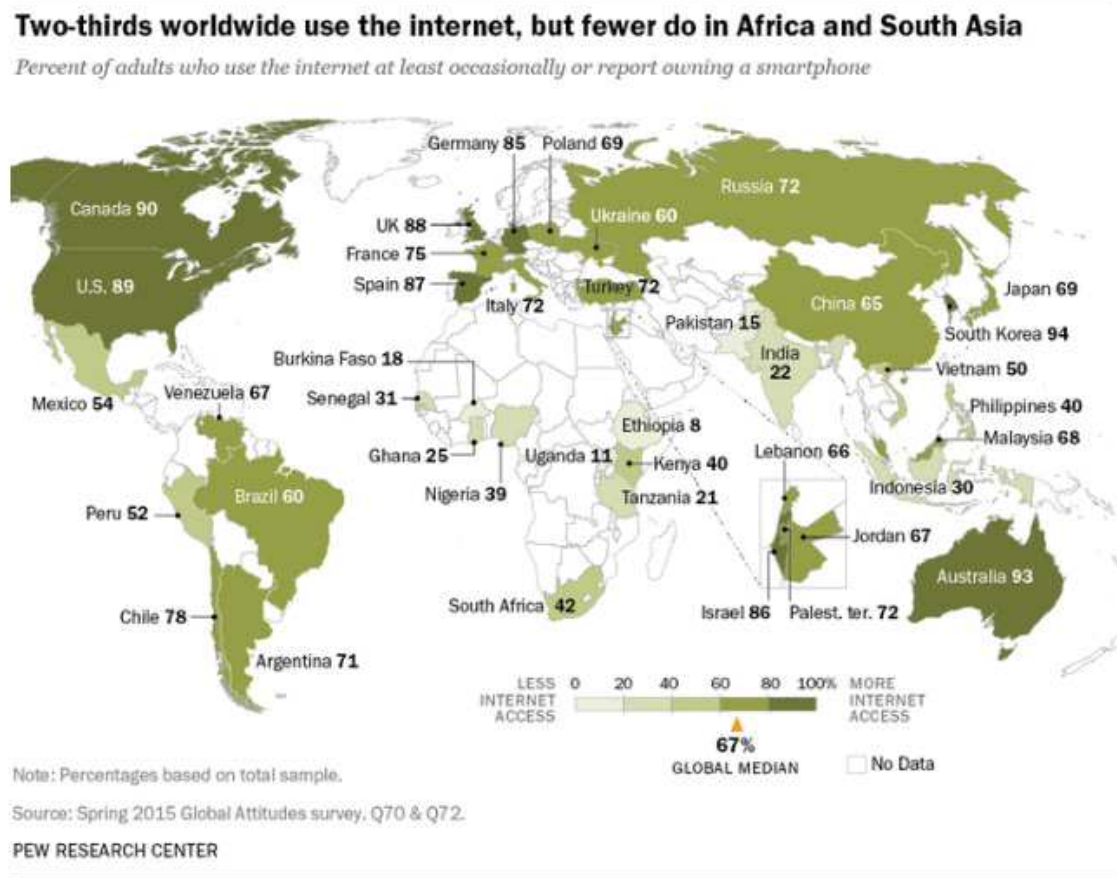
3.3.1 Os utilizadores dos *social media*

Cada vez mais o mundo está interligado económica e socialmente tendo a adoção da tecnologia contribuído para o efeito. Segundo Pew Research Center nos últimos dois anos tem havido um aumento notável em termos percentuais do número de pessoas que utilizam a internet e possuem um smartphone em especial nos países emergentes e em desenvolvimento.

Em 2013, uma média de 45% em 21 países emergentes e em desenvolvimento usam a internet pelo menos ocasionalmente ou possuem um smartphone. Em 2015, esse número subiu para 54%, sendo a maior parte desse aumento proveniente de grandes economias emergentes, como a Malásia, Brasil e China. Em comparação, no mesmo ano uma média de 87% usa a internet em 11 economias avançadas, incluindo os EUA e Canadá, as principais nações da Europa Ocidental, as nações desenvolvidas do Pacífico (Austrália, Japão e Coreia do Sul) e Israel.

Embora o acesso à Internet tenha vindo a aumentar nos países emergentes e em desenvolvimento, aqueles que em todo o mundo têm acesso à Internet são utilizadores intensivos. Cerca de três quartos dos utilizadores de internet adultos em todos os 40 países pesquisados em 2015, dizem que usam a internet pelo menos uma vez por dia, e em alguns várias vezes ao dia.

Figura 9:Uso da internet em termos globais



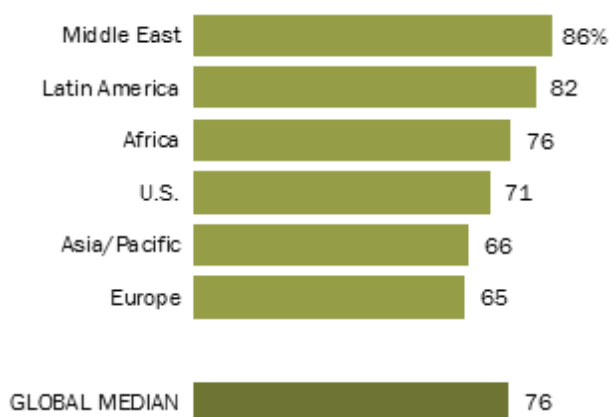
Fonte: Pew Research Center, (2015).

Uma vez *online*, 76% dos utilizadores de internet em todos os 40 países pesquisados usam sites de redes sociais, como Facebook e Twitter. Cerca de três quartos ou mais de utilizadores de internet no Médio Oriente (86%), América Latina (82%) e África (76%) dizem que usam redes sociais, em comparação com 71% em os EUA e 65% em seis países europeus.

Figura 10:Frequência dos utilizadores das redes sociais

Internet users in emerging world are more frequent users of social networks compared with U.S. and Europe

Regional medians of adult internet users or reported smartphone owners who use social networking sites



Note: Based on those who say they use the internet at least occasionally (Q70) or report owning a smartphone (Q72). Russia and Ukraine not included in Europe median.

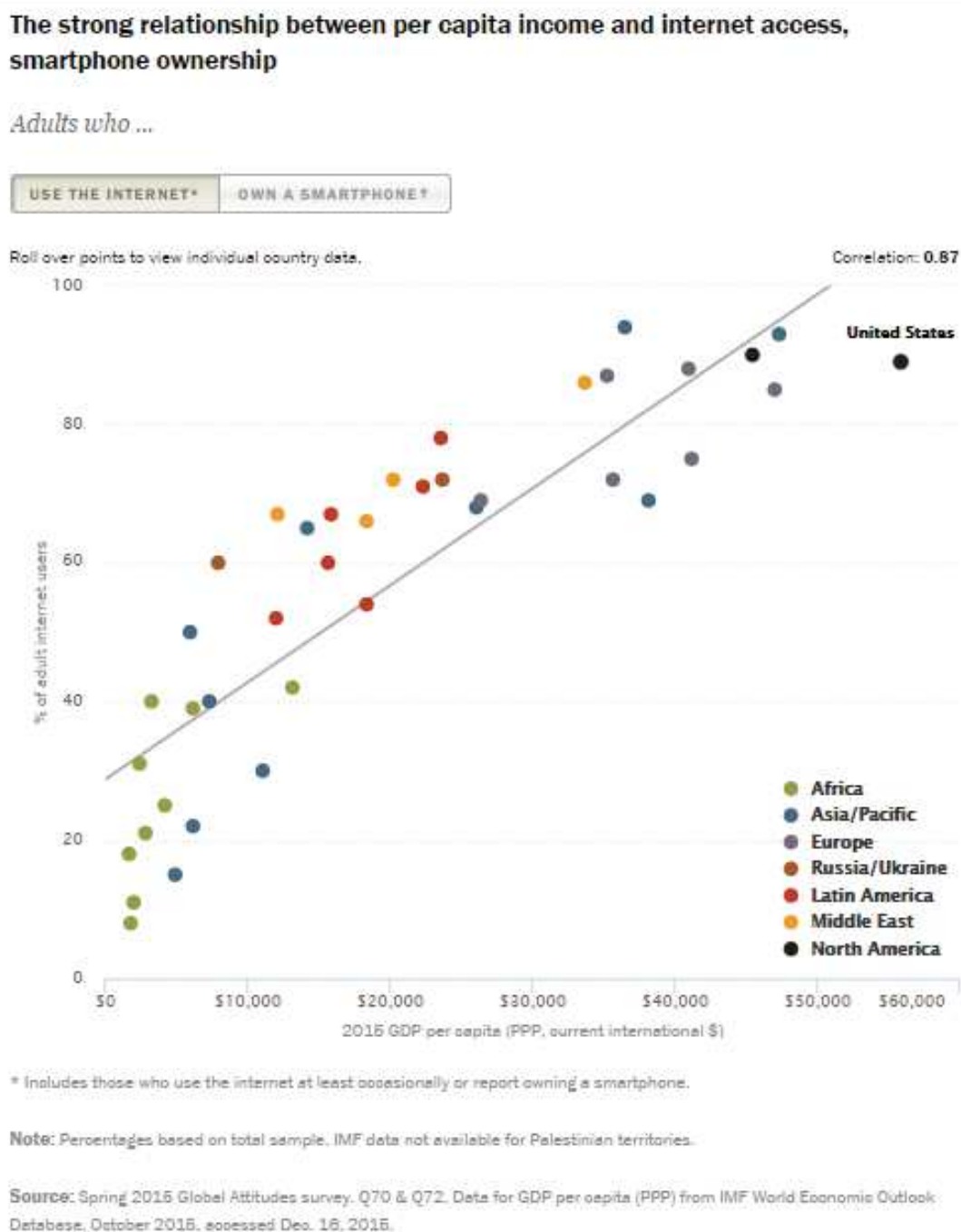
Source: Spring 2015 Global Attitudes survey. Q74.

PEW RESEARCH CENTER

Fonte: Pew Research Center, (2015).

Em geral, os utilizadores de internet nos países emergentes e nos países em desenvolvimento são mais propensos a usar os social media em comparação com o resto do mundo desenvolvido, no entanto, nas taxas de acesso à internet o número de pessoas que participam nas redes sociais ainda é menor em percentagem do total da população em muitos dos países emergentes, verificando-se também que nações mais ricas tendem a ter taxas de acesso à Internet mais elevadas.

Figura 11: Relação entre o rendimento per capita e o acesso à internet via smartphone



Fonte: Pew Research Center, (2015).

Estas são algumas das principais conclusões de uma pesquisa do Pew Research Center conduzido em 40 países entre 45.435 inquiridos de 25 março - 27 maio de 2015.

3.4 As novas tecnologias sociais como uma nova forma de relacionamento com as organizações

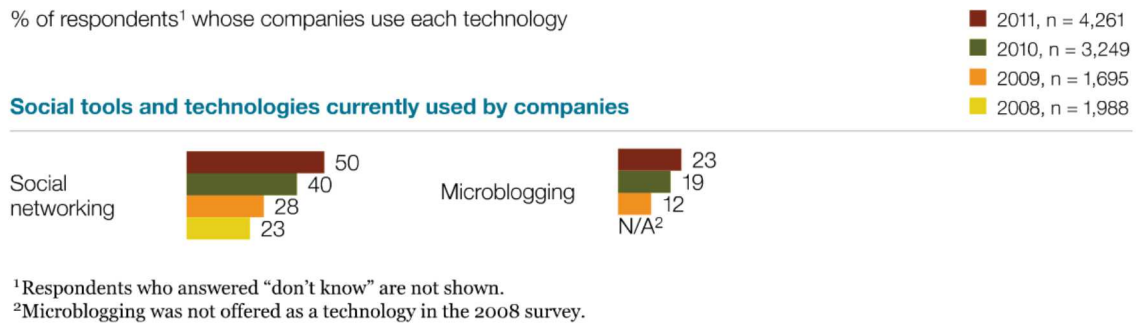
As novas tecnologias de redes sociais são amplamente acreditadas para oferecer às organizações empresariais e governamentais um meio poderoso para melhorar suas comunicações, processos e performance. No entanto sejamos otimistas sobre os impactos positivos que essas tecnologias terão sobre as organizações que os adotam, estes potenciais benefícios não são bem compreendidos, em parte devido à falta de pesquisa empírica sobre a utilização das tecnologias e plataformas que estão por trás de redes sociais e meios de comunicação social nas organizações. Os potenciais riscos e desafios do uso de redes sociais e plataformas de media por organizações também devem ser delimitadas e tratadas.

A Comissão Europeia quer estabelecer uma melhor compreensão de como a indústria e a administração pública as está a usar para que no futuro, as novas tecnologias sociais possam alcançar os objetivos de negócio, a fim de desenvolver opções políticas para catalisar a sua adoção por organizações europeias. É neste contexto que surge o SEA-SoNS Project - Assessing the Benefits of Social Networks for Organizations (2013).

SEA-SoNS Project (2013), tem como objetivo analisar a situação atual do mercado para um número limitado de partes interessadas de social media, a fim de identificar e analisar as melhores práticas para esses públicos selecionados, definir e priorizar opções políticas relevantes. Enquanto as novas tecnologias sociais apresentam vários benefícios para as organizações, existem desafios e estrangulamentos que afetam a sua adoção, de modo a justificar uma intervenção política considerável, para isso, o projeto realizou uma gama de atividades de pesquisa e coleta de dados, incluindo uma revisão exaustiva de teor académico, empresarial, literatura sobre o uso organizacional das redes sociais e plataformas como ferramenta, bem como o envolvimento regular com especialistas académicos nesta área. De seguida, apresentam-se alguns resultados obtidos neste estudo relevantes para a investigação desta tese:

Quanto à adoção das novas tecnologias sociais pelas organizações, um estudo da McKinsey (2011) sobre como estão a ser usadas as "ferramentas e tecnologias sociais", que incluem redes sociais e novas tecnologias sociais, mostrou que o uso do negócio nestas plataformas tem aumentado constantemente desde 2008.

Figura 12: Adoção das novas tecnologias sociais pelas organizações.



Fonte: 'How social technologies are extending the organization', J. Bughin, A.H. Byers & M. Chui, McKinsey Quarterly, November 2011.

Outro estudo (publicado em Dezembro de 2010) observou que, em média, cada uma das 500 empresas da Fortune adotou mais de uma plataforma de social media. Além dos números sobre a adoção, a pesquisa McKinsey também explorou como as empresas estão a usar essas tecnologias. A pesquisa constatou que, embora o uso das novas tecnologias sociais variem bastante, elas são aplicadas principalmente em processos focados externamente, como inteligência de mercado, recolha e apoio aos esforços de marketing, sendo que o uso interno destas tecnologias parece ser menos comum entre as empresas pesquisadas.

Figura 13: Como as organizações estão a usar as tecnologias sociais

% of respondents¹ whose companies use at least 1 social technology in given process

How companies are using social technologies

	Social networking, n = 1,728	Micro-blogging, n = 654	
Scanning external environment	40	13	20–40% 10–20% 5–10% <5%
Finding new ideas	36	13	
Managing projects	19	5	
Developing strategic plan	16	5	
Allocating resources	10	2	
Matching employees to tasks	11	3	
Assessing employee performance	7	2	
Determining compensation	6	1	

Fonte: 'How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social media to Gain Business Value', M.J. Culnan, P.J. McHugh & J.I. Zubillaga, MIS Quarterly Executive, 9(4), December 2010.

3.5 As novas tecnologias sociais na estratégia da organização

As tecnologias sociais tornaram-se presentes no mundo dos negócios, segundo os resultados da última Pesquisa McKinsey.

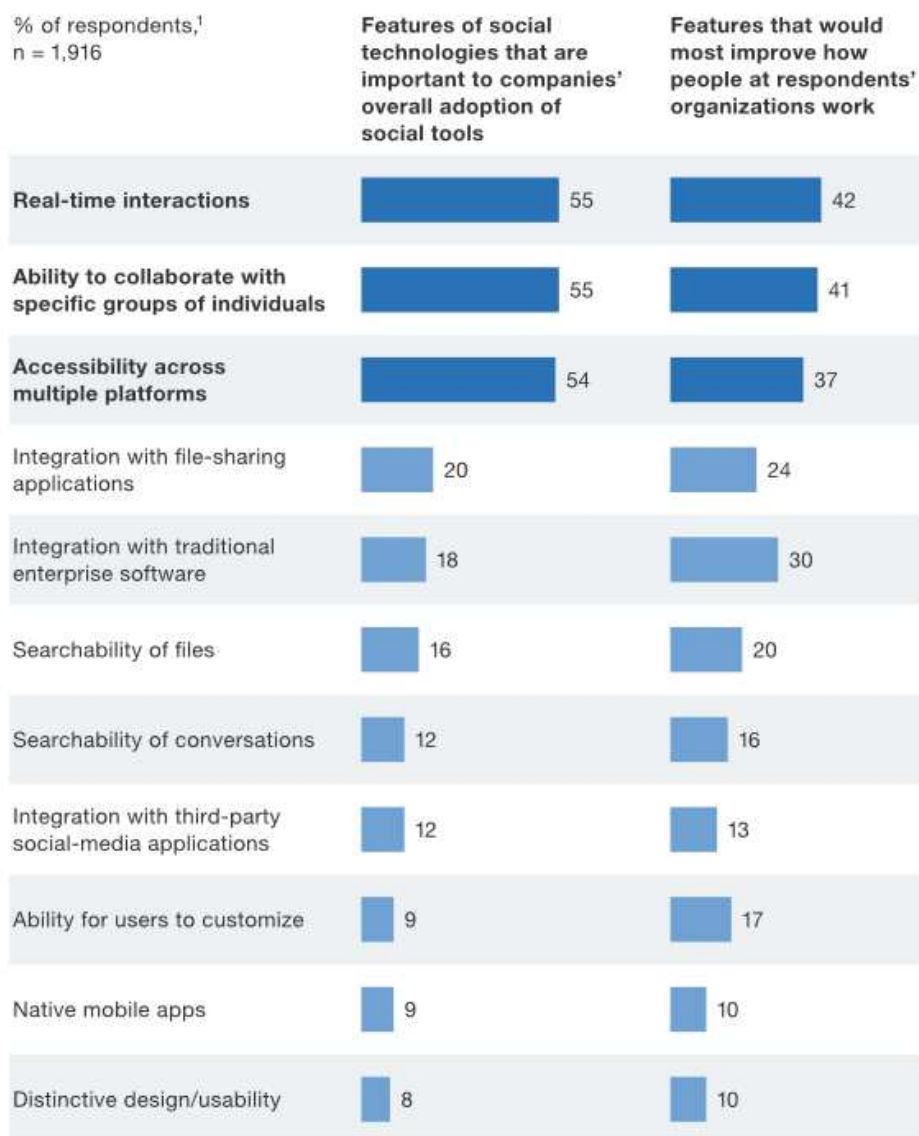
Espera-se que estas novas ferramentas sociais podem trazer mudanças fundamentais nas organizações, sugerem também que estas ferramentas sociais desempenham um papel fundamental na forma como a tecnologia global pode incentivar a mudança organizacional.

Executivos aos quais foram feitas as entrevistas, relatam que o uso comercial de ferramentas sociais é quase universal. Noventa e três por cento dos entrevistados afirmam que as suas empresas usam pelo menos uma tecnologia social, continuando uma tendência de subida e a maioria dos entrevistados dizem que os funcionários das suas empresas usam pelo menos uma ferramenta em dispositivos móveis. Embora as tecnologias sociais sejam cada vez mais comuns, os resultados sugerem que nem todas as ferramentas têm um uso igual, especificamente, aquelas que podem permitir a colaboração entre os funcionários são as mais valorizadas, tornando-se cada vez mais importante, sendo que 80 por cento dos executivos, afirmam que acima dos 69 por cento em 2014, as suas empresas utilizaram essas ferramentas para fins internos.

Ao perguntar sobre as características benéficas do uso das ferramentas sociais nas suas empresas, os entrevistados na maioria das vezes citam interações em tempo real, como a capacidade de colaborar com grupos específicos e a disponibilidade de plataforma.

Figura 14: Características benéficas pelo uso das ferramentas sociais nas organizações

Respondents say the most beneficial features of social tools are those that will most improve how organizations work.



¹ Respondents who answered "don't know" are not shown.

McKinsey & Company

Fonte: McKinsey, Q. (2016).

Ainda são poucas as empresas que permitem o uso destas ferramentas, mas aquelas que integraram as tecnologias sociais como uma nova ferramenta empresarial, relatam benefícios acima da média de tecnologias sociais. A maioria das empresas tendem a usar as

ferramentas sociais em processos externos, tais como atividades de marketing, relações públicas, gestão de relacionamento com clientes.

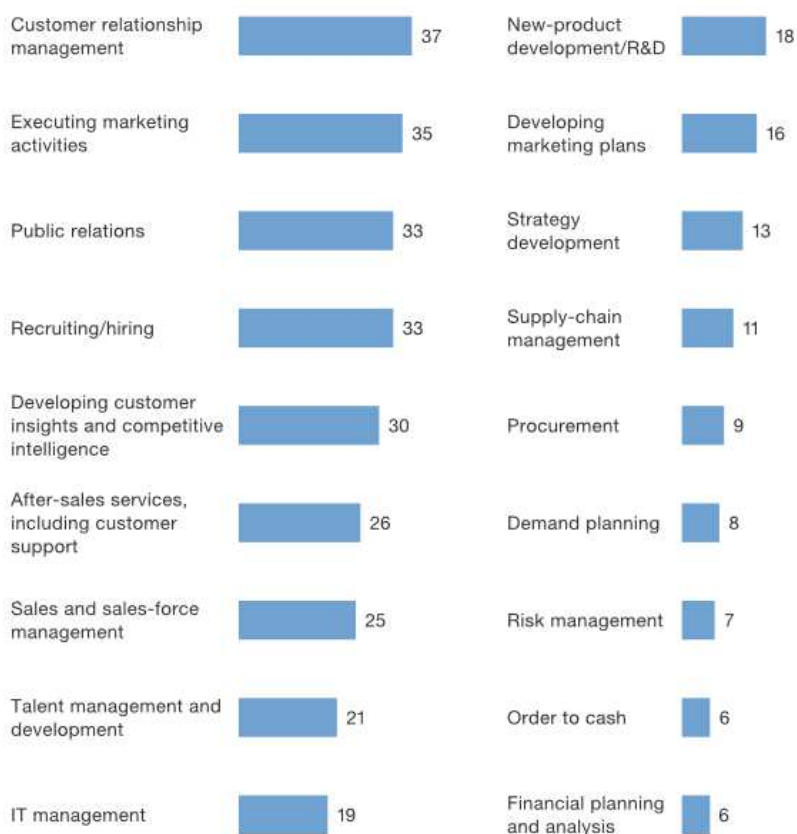
Melhorar a colaboração não é a única maneira em que o uso das ferramentas sociais podem beneficiar as empresas. À medida que mais empresas usam as tecnologias e atividades digitais nos processos de negócios individuais, os resultados sugerem que as ferramentas sociais desempenham um papel fundamental na digitalização dos negócios.

Figura 15:Foco das organizações (maior esforço nos processos externos em relação aos internos)

At the process level, most companies' digital efforts are focused on customer-facing, rather than internal, processes.

% of respondents,¹ n = 2,168

Organizational processes that include digital activities in work flow



¹ Respondents who answered "other" or "don't know" are not shown.

McKinsey&Company

Fonte: McKinsey, Q. (2016).

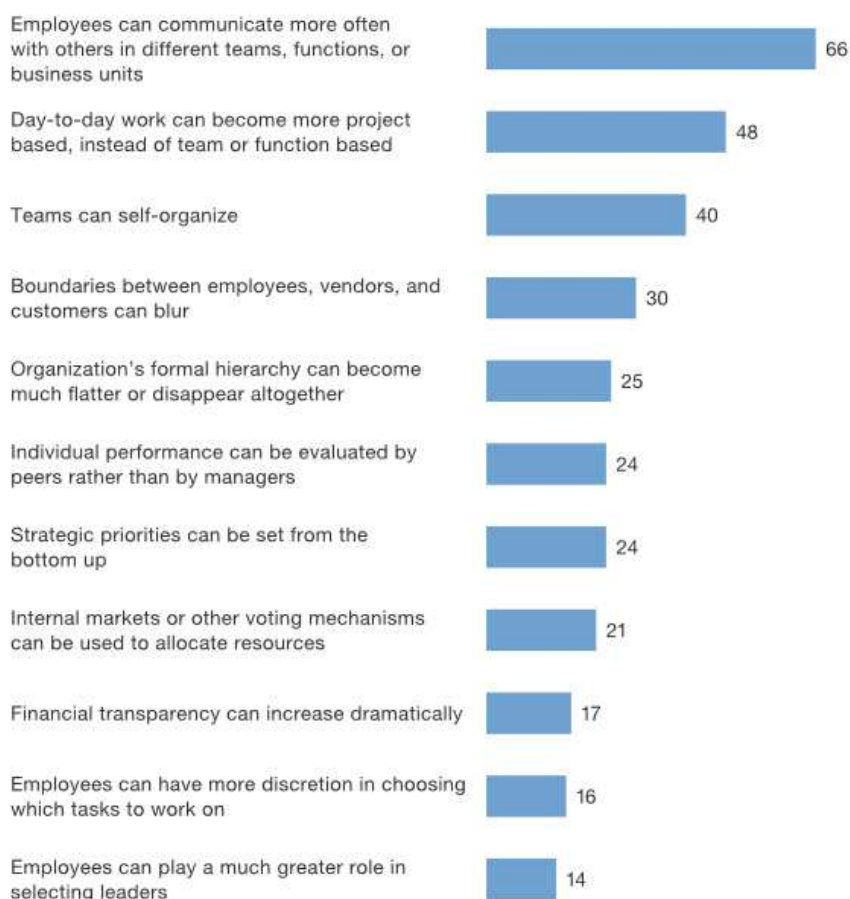
O uso dos *social media* como uma ferramenta de comunicação pode remodelar a organização e trazer benefícios, foi solicitado na pesquisa da McKinsey Global, aos executivos quais os processos estruturais e de gestão em que acreditam que as tecnologias sociais poderão mudar as suas organizações nos próximos três anos. Não só dois terços esperam que a comunicação vai melhorar, como, quase metade acredita que nas suas organizações a comunicação se tornará muito mais fluida.

Figura 16: Benefícios expectáveis do uso das novas tecnologias sociais nas organizações

Notable shares of respondents expect social tools will enable better communication and, more broadly, that organizations (and work) will become much more fluid.

% of respondents,¹ n = 1,916

Structural and management changes that social tools are expected to bring about, next 3 years



¹ Respondents who answered "none of the above" or "don't know" are not shown.

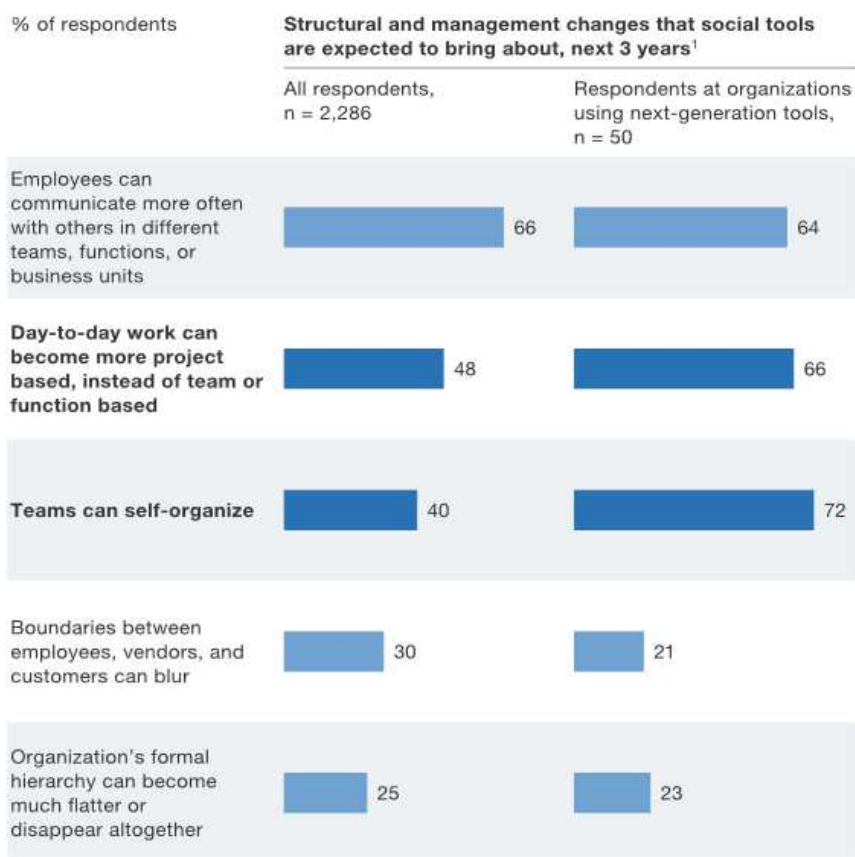
McKinsey&Company

Fonte: McKinsey, Q. (2016).

Os entrevistados de algumas empresas estão ainda mais ambiciosos quanto ao facto das suas organizações evoluírem com a utilização dos *social media* como uma nova ferramenta de comunicação. O mesmo é verdadeiro em empresas totalmente em rede, que também estão a recolher o maior nível de benefícios do uso social media. Os executivos dessas empresas estão expectantes que nos próximos três anos, o trabalho possa tornar-se num projeto. Isto é o que afirmam 66 por cento, em comparação com 48 por cento de todos os entrevistados, por outro lado, 72 por cento em empresas que usam as novas ferramentas sociais de última geração esperam que estas tecnologias sociais permitam que as suas equipas se auto-organizem, em comparação com 40 por cento do total.

Figura 17: Expectativas do uso das tecnologias sociais de nova geração (nos próximos três anos) como meio de auto organização de equipas.

Respondents at companies using next-generation tools expect more dramatic organizational changes from social, such as self-organizing teams, than others do.



¹Out of 11 changes that were offered as answer choices.

McKinsey&Company

Fonte: McKinsey, Q. (2016).

Segundo a pesquisa McKinsey Global (2014), podemos concluir que muitos executivos relatam benefícios significativos ao usarem uma nova geração de ferramentas de comunicação no local de trabalho. Os últimos resultados sugerem que as ferramentas sociais prometem novos níveis de benefícios internos e eventualmente poderão trazer alterações mais profundas na organização em termos de comunicação, tornando mais eficaz o negócio e melhorando o método de trabalho dos seus colaboradores.

O uso das tecnologias sociais segundo a pesquisa, vem ainda confirmar que as ferramentas sociais influenciam o fluxo de informações através de uma empresa, o que permite mudanças na forma como as pessoas trabalham e, posteriormente, novas formas de organização, assim como medir o impacto que as tecnologias sociais têm nos seus negócios.

As empresas devem aproveitar as tecnologias sociais para construir um relacionamento e um diálogo com os seus clientes, tendo sempre em atenção que a mensagem pode ser alterada pela troca de percepções e ideias entre os participantes. (Drury, 2008). No futuro, uma das competências centrais para a competitividade das organizações, será a sua capacidade de encorajarem o diálogo ativo, com e entre clientes em permanente melhoria (Govers & Go, 2006).

Para muitas organizações, as tecnologias sociais constituem uma ameaça, dada a sua natureza de canal aberto e a falta de meios técnicos e humanos para monitorizar e gerir estas mesmas tecnologias. Daqui surge a necessidade de definir e implementar nas organizações uma política responsável de utilização das tecnologias sociais, orientada para os públicos internos e para os públicos externos (Coombs e Holladay, 2014).

As alterações tecnológicas criaram um ambiente que obriga as organizações a acompanharem a constante evolução das necessidades, comportamentos, atividades e expectativas dos clientes. As empresas que fornecerem um serviço ao cliente eficaz aliando-o a um ambiente de comunidade colaborativo estarão em melhor posição para estender no tempo o relacionamento com os seus clientes (Leary, 2012).

Uma crise ameaça o funcionamento da empresa e pode ter consequências negativas se não for gerida adequadamente. As potenciais consequências para a organização determinam que a situação de crise não deva ser negligenciada ou subavaliada, justificando medidas de prevenção e preparação. Na maior parte dos casos uma crise origina uma cobertura mediática que pode causar danos na reputação da empresa. Sensibilizar a empresa para a importância dos *social media*, implementar um programa permanente de monitorização destes e definir uma estratégia de comunicação *online* é fundamental.

Damásio, Dias e Andrade, (2012) afirma que considerando o atual contexto de crise económica em Portugal, as organizações têm vindo a apostar nos *media on-line*, tirando o máximo proveito destes em detrimento de outros meios de comunicação existentes, na esperança de que este aumente a visibilidade da organização, melhore o conhecimento dos clientes, prevenindo ou respondendo às críticas negativas dos mesmos, reduzindo o ciclo de vendas, sem no entanto fazer grandes investimentos. A consistência entre todos os canais de comunicação é necessária para atingir estes objetivos.

O principal desafio das organizações coloca-se ao nível de desenvolvimento de planos estratégicos que articulem novas táticas com o uso das novas tecnologias sociais de forma a envolver os públicos com a organização e de modo a consolidar as expectativas futuras relativamente ao futuro da organização.

Neste capítulo abordou-se a temática de como as novas tecnologias desempenham um papel preponderante na transformação do contexto atual, uma vez que trazem novas perspetivas e potenciam novos comportamentos, quer por parte da organização, quer por parte do público a que se destina, enfrentado e lidando com os rumores, publicações e comentários, de forma a tornar possível minorar ou mitigar os seus efeitos negativos e potenciar os resultados positivos que daí resultem.

No capítulo seguinte caracterizar-se-á o objeto de estudos que são algumas das empresas do sector aéreo em Portugal.

SEGUNDA PARTE - Estudo de caso - O papel da comunicação na gestão de crises no setor aéreo em Portugal.

CAPÍTULO IV – O objeto de estudo. O setor aeronáutico em Portugal

Pretende-se neste capítulo, caracterizar as empresas intervenientes no estudo, de modo a facilitar a compreensão do tipo das mesmas, assim como o serviço que prestam, a sua história, o seu estado económico e financeiro e ainda os recursos humanos disponíveis.

4. Breve súmula histórica sobre a aviação em Portugal

No ano de 1909, foi realizado o primeiro voo de um aeroplano em solo nacional. Em 17 de Outubro um aviador francês realizou o primeiro voo de um avião tripulado e propulsionado a motor no espaço aéreo português tendo-se despenhado num telhado de uma moradia.

Óscar Blank recebeu a licença de piloto aviador no dia 12 de Julho de 1909, tendo sido o primeiro piloto civil português e um dos primeiros em todo o mundo. Em 11 de Dezembro de 1909 é fundado Aero-Club de Portugal, com o objetivo de divulgar a aeronáutica.

O primeiro “voo” digno desse nome realizado em Portugal teve lugar no dia 27 de Abril de 1911, onde um piloto francês pilotou o seu avião a 50 metros de altura, perto da Torre de Belém. O primeiro voo, realizado por um piloto português, acontece a 1 de Setembro de 1912 no Mouchão da Póvoa de St. Iria, efetuado por Alberto Sanches de Castro, pilotando um avião “Voisin Antoinette”.

Em 14 de Maio de 1914 foi publicada a lei que instituía a primeira escola de aviação militar a instalar em Vila Nova da Rainha, tendo sido inaugurada a 1 de Agosto de 1916. Do primeiro curso efetuado nesta escola saíram pilotos como Sarmiento de Beires ou Pinheiro Correia, que irão protagonizar nos anos seguintes, alguns dos feitos mais heroicos da história da Aviação.

Durante 1919, instala-se na Amadora, nos terrenos da atual Academia Militar, o Grupo de Esquadrilhas de Aviação da República (GEAR), sede de pioneirismo e desenvolvimento

tecnológico aeronáutico e de onde partiram algumas das mais importantes viagens da Aviação Militar em Portugal. O GEAR é a primeira unidade operacional de aviação militar em Portugal, integrando esquadrilhas de combate (caças), de bombardeamento e de observação.

A escola de Vila Nova da Rainha muda-se definitivamente em 1920 para a Granja do Marquês, no concelho de Sintra, constituindo o núcleo inicial da Base Aérea N. 1, a Primeira Base da Força Aérea Portuguesa.

Em 1920, Sarmento de Beires e Brito Pais, pilotos da Aeronáutica Militar, iniciam sem êxito os Raides Aéreos Portugueses, na sua tentativa de travessia aérea – Lisboa ao Funchal.

Em 1922, Sacadura Cabral e Gago Coutinho realizam aquele que viria ser o mais importante feito da Aviação Portuguesa: a Primeira Travessia Aérea do Atlântico Sul. A viagem foi uma aventura plena de peripécias. Apesar do primeiro avião utilizado, um Fairey III-D, o “Lusitânia”, não ser o da chegada, mas um outro, Fairey, batizado de “Santa Cruz”, a viagem foi um tremendo êxito, nomeadamente pela precisão da navegação aérea demonstrada. Gago Coutinho utiliza um sextante de marinha a que tinha sido adaptado um horizonte artificial de sua conceção, e que representou um passo inovador senão mesmo revolucionário para a época.

Três anos depois, em 1927, o mesmo Sarmento de Beires, a bordo do hidroavião Dornier Wal, o “Argos”, na companhia de Jorge Castilho e Manuel Gouveia cumpre com sucesso a Travessia Noturna do Atlântico Sul. Esta travessia efetuada de noite, com ajudas de navegação rudimentares, é talvez um dos mais extraordinários feitos da Aviação em Portugal.

Em Portugal surge, em 1929, o Conselho Nacional do Ar, criado pelo Decreto-Lei n.º 16 424, de 26/01/1929.

Nos finais dos anos 30 a aviação comercial começou a desenvolver-se e estabeleceram-se as primeiras carreiras regulares entre Lisboa e Porto pela companhia de transportes aéreos. Em 1945, foi criada uma transportadora aérea nacional para ligar a Europa às províncias ultramarinas. Foi assim que nasceram os transportes aéreos portugueses.

No início da segunda grande guerra, a não participação direta de Portugal não impediu a preparação das suas forças armadas. Desta forma e com o apoio dos aliados, Portugal reforça o seu poder aéreo com um apreciável número de aeronaves modernas.

Em 1944 é criado o Secretariado da Aeronáutica Civil, Decreto-Lei n.º 33 967, de 22/09/1944, que era constituído por três órgãos, um deles, o Serviço de Segurança da Navegação Aérea. A Direção-Geral da Aeronáutica Civil, como organismo autónomo foi criada em 1946, dando seguimento ao Secretariado da Aeronáutica Civil.

O desenvolvimento da aviação civil no pós guerra faz com que este Serviço tenha grande desenvolvimento, dedicando-se à construção de novos e maiores aeroportos tanto em Portugal Continental, como nos territórios de jurisdição portuguesa.

A acelerada evolução da aviação civil faz com que nos anos 70 o Governo proceda à reestruturação do setor da aviação civil, que foi orientada em dois princípios fundamentais: Por um lado separar da Administração Central o conjunto de Serviços que sendo geradores de receitas, possam vir a sustentar-se a si próprios; Por outro criar uma Direção-Geral de Aviação Civil com atribuições e meios para assegurar, de modo efetivo, a orientação, regulamentação e fiscalização das atividades do sector.

Para tal são publicados o Decreto-Lei n.º 242/79, de 25 de julho, que cria a Direcção-Geral da Aviação Civil e o Decreto-Lei n.º 246/79, de 25 de julho, que cria a Empresa Pública Aeroportos e Navegação Aérea - ANA EP. O Decreto-Lei n.º 121/94, de 14 de maio, introduz algumas alterações a estes diplomas.

Em 15 de Maio de 1998, com a publicação do Decreto-Lei n.º 133/98, é criado o Instituto Nacional de Aviação Civil (INAC), que assume as funções da antiga Direcção-Geral da Aviação Civil, passando em 2007 a Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P., abreviadamente designado por INAC, e em 2015 a Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC).

4.1 O objeto de estudo

O objeto do estudo são empresas nacionais do setor aéreo, nomeadamente companhias aéreas, a TAP Portugal, a SATA, a WHITE e a EUROATLANTIC, o operador de aeródromo, a ANA- Aeroportos de Portugal, a navegação aérea NAV-EP, o *handler* -GROUNDFORCE e a Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC).

O sector aéreo é uma área muito específica e não é só composto de companhias de aviação, ao redor delas, existem vários intervenientes que dependem todos uns dos outros e sem o qual o negócio não funciona.

Tabela 7: As empresas objeto de estudo

	A Navegação Aérea de Portugal — NAV Portugal, E. P. E., é uma <u>entidade pública empresarial</u>, que garante a prestação dos serviços de tráfego aéreo - <u>Serviço de Controlo de Tráfego Aéreo</u>, Serviço de Informação de Voo e Serviço de Alerta, nas duas grandes áreas sob a responsabilidade de Portugal: As <u>Regiões de Informação de Voo (RIV)</u> de <u>Lisboa</u> e de <u>Santa Maria</u>.
	O Grupo ANA é um sólido grupo empresarial responsável pela gestão dos aeroportos em Portugal Continental (Lisboa, Porto, Faro e Terminal Civil de Beja), na Região Autónoma dos Açores (Ponta Delgada, Horta, Santa Maria e Flores) e na Região Autónoma da Madeira (Madeira e Porto Santo). Em Setembro de 2013, o Grupo ANA integrou a VINCI Airports.
	A Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC) é a autoridade nacional em matéria de aviação civil. A ANAC exerce funções de regulação, fiscalização e supervisão do setor da aviação civil e rege-se de acordo com o disposto no direito internacional e europeu, na lei-quadro das entidades reguladoras, nos presentes estatutos e na demais legislação setorial aplicável.

	A Groundforce Portugal é a empresa líder nacional de assistência em escala ao transporte aéreo, presente nos aeroportos de Lisboa, Porto, Funchal e Porto Santo. Fornecemos soluções completas, em terra, para o negócio da aviação - Ground Handling & Carga.
	A WHITE AIRWAYS, S.A. é uma empresa portuguesa licenciada e certificada segundo as normas nacionais e europeias para o transporte aéreo regular e não regular de passageiros e carga. Integra o Grupo empresarial OMNI Aviação desde Setembro de 2006.
	A SATA, fundada em 1941, é, hoje, um universo de seis empresas, nomeadamente a SATA Air Açores, SATA Internacional, SATA Express, Azores Express, SATA Gestão de Aeródromos e SATA SGPS, cujo centro de decisão está localizado na Região Autónoma dos Açores, ilha de São Miguel, cidade de Ponta Delgada.
	A TAP Portugal é a principal companhia aérea portuguesa, em operação desde 1945 e membro da Star Alliance desde 14 de março de 2005. Tem o seu <i>hub</i> em Lisboa, plataforma privilegiada de acesso na Europa, na encruzilhada entre o continente Africano e a América do Norte e do Sul.

	A euroAtlantic airways é uma empresa de aviação comercial internacional não-regular, registada em Portugal e que opera nas mais diversas rotas no Atlântico Norte (EUA e Canadá), Caraíbas, Américas Central e do Sul, África, Médio Oriente, Pacífico, Austrália e Oceânia.
---	---

4.1.1 TAP Portugal

Os Transportes Aéreos Portugueses, são fundados a 14 de março de 1945, por ordem de António de Oliveira Salazar, sendo então diretor do Secretariado da Aeronáutica Civil, Humberto Delgado, foram comprados os primeiros aviões ainda nesse ano, os DC-3 Dakota. A 19 de setembro de 1946, é aberta a primeira linha comercial, de Lisboa para Madrid e, a 31 de dezembro desse ano, é aberta a 'Linha Aérea Imperial', entre Lisboa, Luanda (na então colónia de Angola) e Lourenço Marques, anterior designação da cidade de Maputo (na então colónia de Moçambique), com doze escalas e duração de 15 dias (ida e volta), sendo a mais extensa linha a nível mundial operada com os aviões DC-3 Dakota.

A primeira linha doméstica, entre Lisboa e Porto, é aberta em 1947, no ano em que foram adquiridos aparelhos C-54 Skymaster, em 1948, a TAP torna-se membro efetivos da IATA. Entretanto, a TAP começa a efetuar voos para Paris, na França, e Sevilha, em Espanha, em 1948; para Londres, no Reino Unido, em 1949; e para Casablanca e Tânger, em Marrocos, durante a década de 1950.

Em 1953, a TAP passa de serviço público a Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada (SARL), de maioria estatal. Dois anos mais tarde, são adquiridos dois Super-Constellation, os primeiros quadrimotores de longo curso da companhia, que permitem a redução da duração da viagem entre Lisboa e Lourenço Marques.

Em 1962, entra ao serviço da TAP o primeiro avião a jato, um Caravelle, que faz a ligação entre Lisboa e Madrid, em Espanha. Nesse mesmo ano, são iniciadas as ligações para Las Palmas, nas Canárias, e para a ilha de Santa Maria; e, no ano seguinte, para Genebra, na Suíça, e para Munique e Frankfurt, na Alemanha. Em 1964, é inaugurada a linha para o Funchal, na Madeira.

A 17 de junho de 1966, é inaugurada a linha para o Rio de Janeiro, celebrando a chegada a Guanabara do hidroavião Santa Cruz, de Sacadura Cabral e Gago Coutinho, em 1922, na primeira travessia aérea do Atlântico Sul. Ainda nesse ano é aberta a linha para Nova Iorque.

A partir de 1967, a TAP passa a ser a primeira companhia aérea europeia a operar exclusivamente com aviões a jato. Dois anos depois, são criados os Transportes Aéreos Continentais (TAC), uma subsidiária da TAP destinada ao serviço de táxi aéreo. Na década de 1970, são iniciadas novas linhas comerciais, como a linha de Montreal, no Canadá, e Ponta Delgada e ilha Terceira, nos Açores, em 1971.

Em 1975, a companhia aérea é nacionalizada, passando a ser uma empresa pública. Quatro anos mais tarde, a companhia passa a chamar-se TAP Air Portugal, e a 3 de Setembro é feita Membro-Honorário da Ordem do Infante D. Henrique e, no ano seguinte, em 1980, é adotada uma nova imagem, resultando num novo logótipo, novas decorações dos aviões e novos uniformes.

Durante as décadas de 1980 e 1990, são prolongadas e criadas novas linhas comerciais: o prolongamento da linha de Milão para Roma, em Itália, e a criação da linha para Barcelona, em Espanha, em 1980; a criação da linha Porto-Caracas, em 1985; e a criação das linhas do Aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto, para Barcelona e para Basileia, na Suíça, em 1981.

A década de 1980 inicia-se de forma conturbada não só para a TAP, que regista prejuízos avultados, como para várias outras companhias aéreas, devido à concorrência desregulada dos *charters* e do aumento constante do custo do petróleo. Contudo a TAP destaca-se na reparação de aparelhos de outras companhias internacionais, sendo uma das mais conceituadas do mundo nessa matéria.

Em 1984, constitui a operadora turística Air Portugal Tours e em 1985 inaugura o Museu TAP. Ainda nesse ano, cria a Air Atlantis, empresa subsidiária para operações *charter*, e a Linhas Aéreas Regionais (LAR), que substituiu a TAC.

Em 1991, a TAP é transformada em Sociedade Anónima de Capitais Maioritariamente Públicos. No entanto, enfrenta problemas financeiros e, em 1994, é lançado o "Plano Estratégico e de Saneamento Económico-Financeiro" para recuperação da empresa. Cinco anos mais tarde, é lançado o conjunto de orientações estratégicas para a TAP do futuro designado de "Modernização e Recuperação da TAP".

Em 2003, surge o grupo TAP, tendo como holding a TAP SGPS, S.A. A recuperação económico-financeira iniciada na década anterior começa a apresentar resultados e a empresa apresenta pela primeira vez lucros em muitos anos.

Em 2005, ano da comemoração dos 60 anos da companhia, é alterada a imagem da empresa (a atual), sendo criado um novo logótipo e alterada a denominação para 'TAP Portugal', passando também a fazer parte da Star Alliance, a maior associação de companhias de aviação.

Em 2006, a TAP assume o controlo da Varig Engenharia e Manutenção, o maior centro de manutenção da América do Sul e, em 2007, a integração operacional da TAP e da PGA é concretizada.

A TAP Portugal tem uma rede de 80 destinos em 36 países ao longo da Europa, África, América do Norte e América do Sul. Alguns destinos domésticos, europeus e africanos são operados pela Portugália. Em 2011, mais destinos foram incluídos nessa rede, com voos diretos do hub de Lisboa para Acra, Atenas, Bamako, Bordéus, Dubrovnik, Düsseldorf, Manchester, Miami, Porto Alegre, São Vicente e Viena, expandindo a presença da companhia em África e adicionando o seu segundo destino para a América do Norte.

A TAP Portugal é, em 2013, a companhia aérea europeia com mais destinos no Brasil (10), liderando ao nível do número de passageiros transportados entre este país e a Europa, quando comparada com as suas congéneres europeias, bem como com as brasileiras. É também a 3ª maior companhia aérea europeia no que diz respeito à capacidade de transporte de passageiros para a América Latina.

O hub (designação dada ao aeroporto utilizado por uma companhia aérea como ponto de ligação, para transferir os seus passageiros para o destino pretendido) em Lisboa é a principal porta de entrada para a Europa nos cruzamentos de África, América do Sul e América do Norte, as principais rotas da empresa, onde ainda se incluem os voos domésticos. A rede de rotas da TAP compreende 80 destinos, em 36 países, através de quase 2.000 voos semanais, com uma frota de 55 aviões Airbus e outros 16 aviões em serviço da subsidiária Portugália Airlines.

A expansão na rede de destinos intercontinentais tem sido estrangida pela falta de espaço do Aeroporto da Portela em Lisboa combinado com a falta de uma adequada frota de longo curso e de nenhuma recente recapitalização da empresa (a última ocorreu há mais de 10 anos pelo governo português, apresentando atualmente mais de 400 milhões de euros de capitais negativos), devido a regras da União Europeia. Com o governo português e o atual CEO da empresa, Fernando Pinto, a proporem uma urgente privatização da empresa, pode originar-se um aumento da frota da empresa e assim impulsionar as rentáveis operações de longo curso da mesma, assim como iniciar novas rotas.

Tabela 8: Principais Indicadores da TAP SGPS SA

TAP, SGPS, S.A.
(Consolidação)

	2014	2013	var.
	EUR milhões	EUR milhões	
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2,6	44,1	-94,2%
Resultado antes de impostos	(78,8)	(0,4)	-17819,5%
Resultado Líquido dos detentores do capital da empresa-mãe	(85,1)	(5,9)	-1350,2%
Resultado Líquido da TAP, S.A.	(46,4)	34,0	-236,3%
Resultado Líquido da SPdH-Serviços Portugueses de Handling, S.A.	2,4	2,1	10,8%
Resultado Líquido da Aeropor Participações, S.A. (Brasil)	(11,0)	(19,5)	43,5%
Resultado Líquido da TAP-Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.	(22,6)	(41,0)	44,9%
Ativo	1560,4	1695,2	-8,0%
Capital Próprio (após Interesses não controlados)	(511,9)	(373,3)	-37,1%
Quadro do Pessoal Ativo do Grupo (31 dezembro)	13.268	12.856	412
TAP, S.A.*	7.323	6.889	434
Transporte Aéreo	4.984	4.554	430
Manutenção e Engenharia	1.882	1.886	-4
TAP Serviços	427	419	8
Outros	30	30	0
SPdH - Serviços Portugueses de Handling, S.A. **	2.255	2.262	-7
Restantes Empresas	3.690	3.705	-15

(*) Não inclui pessoal sem colocação e não ativo

(**) Empresa Associada

Tabela 9: Frota TAP

Composição

Aviões em operação em 31 dezembro

	Unidades		Idade Média	Titularidade	Aluguer
	Dez/13	Dez/14			
Médio Curso					
A319	19	21	15,4	15	6
A320	17	19	10,8	5	14
A321	3	3	13,7	2	1
Longo Curso					
A340	4	4	19,9	4	0
A330	12	14	12,1	11	3
Total	55	61	13,4		

Fonte: Relatório e Contas 2014.

4.1.2 SATA Air Açores

Um grupo de cinco açorianos notáveis (entre os quais Augusto Rebelo Arruda) tomou a iniciativa de lançar os fundamentos da empresa SATA Air Açores ao fundar, em 21 de Agosto de 1941, a Sociedade Açoriana de Estudos Aéreos, *Lda*. Passados seis anos, em 17 de Fevereiro de 1947, foi alterada a sua designação para Sociedade Açoriana de Transportes Aéreos, *Lda*. A 15 de Junho, a SATA iniciou os voos com um avião Beechcraft D18S prefixo CS-TAA, batizado como "Açor". Transportava 7 passageiros e 2 membros de tripulação, e fazia as ligações aéreas entre as ilhas de São Miguel (na pista de Santana, até 1969), de Santa Maria e da Terceira (na pista da Achada, Lajes).

A perda da aeronave num trágico acidente em 1948 obrigou à suspensão temporária das operações da SATA. A 23 de Maio de 1949, chegaram a São Miguel dois aviões De Havilland Dove, com capacidade para 9 passageiros. Anos mais tarde, a frota foi aumentada com a aquisição de um Douglas DC-3 (CS-TAD) (21 de Agosto de 1963), com capacidade para 26 lugares, que entrou em operação em 1 de Julho de 1964.

Em 1969, o Aeroporto de Nordela (hoje, Aeroporto João Paulo II), próximo da cidade de Ponta Delgada, foi inaugurado e aberto ao tráfego civil. Serve ainda de Base Operacional da SATA. Dois anos depois, a TAP Portugal passou a realizar voos regulares entre Lisboa e Ponta Delgada. Em 24 de Agosto de 1971, é inaugurado o Aeroporto da Horta, e em 1972, é inaugurado o Aeroporto das Flores. Em 1972, é decidida a compra dos aviões Avro 748 com capacidade para 48 lugares, que voam nos Açores desde 1969. Entre 1981 a 1983, são construídos aeroportos nas restantes ilhas do arquipélago pelo Governo Regional.

Em 1976, a Força Aérea Portuguesa cede à SATA 2 aviões Douglas DC-6 e é proposta a regionalização da empresa à Assembleia da República. Em resultado da greve dos pilotos da TAP Air Portugal, o que obriga a fazer voos diretos para Lisboa com os aviões DC-6, chegando até mesmo a fretar um Boeing 707, para descongestionar o tráfego acumulado nos Açores. A 14 de Abril de 1977, atingiu-se a marca de 1 milhão de passageiros transportados.

Inicialmente foi constituída como empresa privada, mas o estatuto da empresa SATA evoluiu, em 17 de Outubro de 1980, para uma empresa pública sob tutela do Governo Regional dos Açores passando a designar-se Serviço Açoriano de Transportes Aéreos, Empresa Pública, embora mantendo a sigla SATA. Foi adquirida ao Grupo Bensaúde, ficando 50 % das ações a pertencer ao Governo Regional dos Açores e, as restantes, à TAP Air Portugal, EP. Ainda em 1980 aderiu à Associação Europeia de Companhias Aéreas Regionais, e à IATA. Em

1986, o então Presidente do Governo Regional dos Açores, Mota Amaral, sugeriu a adoção da designação "SATA Air Açores".

Em 1985 tiveram início os voos *charters* (voo efetuado por uma companhia aérea que leva "a carga ou o passageiro" de uma outra companhia que fica fora da sua operação normal ou regular) para a América do Norte. A Azores Express, empresa do Grupo SATA, efetuou voos *charter* dos Açores para os Estados Unidos. A SATA Express, empresa do Grupo SATA, efetuou voos *charter* entre os Açores e o Canadá. Em 1988, a SATA mudou as suas cores e passou a editar a revista de bordo bilíngue Paralelo 38, atualmente Espírito Açoriano/Azorean Spirit.

Entre 1989-1990, os aviões Avro foram gradualmente substituídos pelos ATP da British Aerospace. O primeiro avião, de nome "Santa Maria", entrou ao serviço em 1989, o segundo, de nome "Flores", em 1990, e o terceiro, de nome "Graciosa", em 1991. Ainda em 1991, o pequeno Dornier Do 228 iniciou as ligações para a ilha do Corvo, substituindo o CASA C-212 Aviocar da Força Aérea Portuguesa.

Em 1994, na celebração do 50.º aniversário da Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), esta decidiu atribuir uma medalha de honra a uma entidade ou individualidade que, em cada estado membro, tivesse dado um relevante contributo ao desenvolvimento da aviação civil. Em Portugal, essa medalha foi atribuída à SATA Air Açores.

A SATA Internacional é uma companhia subsidiária da SATA Air Açores, licenciada para operar voos no exterior dos Açores. Resultou da aquisição e transformação, em 1994, da companhia de táxi aéreo "Oceanair". A 19 de Março de 1998 a sua razão social foi alterada de "Oceanair" para SATA Internacional e, a 17 de Junho, a companhia obteve o Certificado de Operador Aéreo. O seu licenciamento e certificação efetuou-se segundo a exigência dos regulamentos da União Europeia.

Em 1995, depois de 50 anos de voos inter-ilhas, a SATA iniciou voos não-regulares *charter*, utilizando o Boeing 737-300 para operadores turísticos nacionais e estrangeiros. Desde Janeiro de 2000, os voos para os EUA e Canadá passam a ser realizados pela SATA Internacional que presentemente opera nestas rotas os Airbus A310-300.

Em 1999, a SATA Internacional ganhou o concurso para as ligações aéreas entre Ponta Delgada, e o continente e para o Funchal. Em 2002 ganhou mais uma vez o concurso para as rotas que já operava desde há 3 anos. No ano seguinte ganhou o concurso para a concessão dessas rotas.

Tabela 10: Principais Indicadores económicos da SATA SGPS SA



Económico	2013	2014	Variação (14/13)
Resultado operacional (M€)			
SATA Consolidado	(22.887)	(31.332)	-37%
EBITDA (M€)			
SATA Consolidado	(12.871)	(22.303)	-73%
EBITDAR (M€)			
SATA Consolidado	(741)	(10.397)	-1303%
Dívida líquida (M€)			
SATA Consolidado	124.471	152.660	+23%
Gastos em combustível (M€)			
SATA Consolidado	59.758	53.933	-10%

4.1.2.1 Frota da SATA Air Açores

A frota da SATA é composta, atualmente, por 14 aeronaves, com uma idade média de 12,6 anos

- 3 Airbus A310-304 | Autonomia, Terceira e São Miguel
- 1 Airbus A310-325 | Macaronésia
- 3 Airbus A320-214 | Diáspora, São Jorge e Corvo
- 1 Airbus A320-212 | Pico
- 4 DHC-8-Q402 | Manuel de Arriaga, Teófilo Braga, Flores e Santa Maria
- 2 DHC-8-Q202 | Graciosa e Faial

Tabela 11: Indicadores operacionais, social e ambiental

	Operacional	2012	2013	2014	Variação (14/13)
	Destinos Regulares	33	38	25	-34%
	Voos	20.326	19.144	17.256	-10%
	Passageiros	1.236.119	1.195.251	1.180.146	-1%
	Carga transportada (t)	5.640	5.347	5.425	+2%
	Taxa de ocupação	74%	76%	78%	+2%
	Regularidade	98%	97%	98%	+1%
	Pontualidade	83%	80%	78%	-2%
	Social	2012	2013	2014	Variação (14/13)
	Colaboradores	1.241	1.288	1.330	+3%
	Taxa de rotatividade	19%	13%	17%	+31%
	Horas de formação	68.841	59.092	52.111	-12%
	Taxa de incidência SATA Air Açores	72%	40%	58%	+44%
	Taxa de incidência SATA Internacional	58%	101%	115%	+14%
	Ambiental	2012	2013	2014	Variação (14/13)
	Consumo de <i>jetfuel</i> das aeronaves (l)	91.370.134	91.056.171	86.841.565	-5%
	Emissões de CO ₂ das aeronaves (t)	225.021	231.354	221.360	-4%
	Taxa de valorização	68%	74%	83%	+12%
	Derrames	1	0	0	-

Fonte: Relatório e Contas 2014.

4.1.3 WHITE AIRWAYS (WHT)

A WHITE AIRWAYS, S.A. é uma empresa portuguesa licenciada e certificada segundo as normas nacionais e europeias para o transporte aéreo regular e não regular de passageiros e carga.

Integra o Grupo empresarial OMNI Aviação desde Setembro de 2006, atualmente um importante *player* no mundo da aviação e cuja filosofia operacional assenta no trinómio, segurança, qualidade e serviço. Em Janeiro de 2012 a White obteve a licença para operar voos

regulares, o que lhe permite a venda de lugares ao público em geral. Apesar desta alteração no modelo de negócio, a White Airways S.A. manterá a sua filosofia de atuação no mercado *charter* junto dos Operadores Turísticos, Brokers de transporte aéreo, transportadoras aéreas, ou outros clientes que solicitem voos caso a caso. Com uma equipa experiente, proactiva e com elevado *know-how*, a White assume o compromisso de cuidar exaustivamente da comodidade e segurança dos seus passageiros, investindo permanentemente na formação dos seus recursos e num serviço de excelência e desenvolvendo a sua atividade de forma sustentada e racional. A operar uma frota de um Airbus 310-300, um Airbus 320, três Airbus 319CJ executivos, um Boeing 777, um Boeing 737 e dois ATR (42 e 72), e com elevada experiência em voos de cariz turístico, a White encontra-se à disposição do seu cliente para voar durante todo o ano para qualquer destino no mundo. A White é uma empresa certificada em qualidade segundo a norma internacional ISO 9001. É também membro da IATA *International Air Transport* desde Março de 2010.

A missão da White Airways é realizar um serviço de transporte aéreo de excelência, em que, o conforto dos passageiros, a pontualidade e a segurança são valores fundamentais. Neste âmbito, não há compromissos e uma meta de zero acidentes é o resultado esperado das operações de aviação. A gestão de topo da White Airways está empenhada na implementação, desenvolvimento e melhoria dos sistemas de gestão, das estratégias e dos processos, que visam assegurar a manutenção de um alto padrão de desempenho, em termos de segurança, por forma a alcançar o objetivo acima definido. O Sistema de Gestão da Segurança é fundamental para a prevenção de acidentes da empresa e está focado no apoio às operações de voo. Este sistema baseia-se em valores fundamentais de segurança e crenças como as que seguem:

- A segurança é um valor fundamental do negócio e um valor pessoal;
- Todos os acidentes e incidentes graves são evitáveis;
- A segurança é uma fonte da nossa vantagem competitiva.

Finalmente, é do entendimento da gestão de topo que, aprendendo com os nossos erros, aderindo às melhores práticas do sector e trabalhando como uma equipa eficiente, se alcançam os níveis de motivação e participação exigidos para fazer da White Airways, uma organização segura e bem-sucedida.

4.1.3.1 Principais indicadores económicos

Não foi possível, obter relativamente a esta empresa os dados financeiros, apesar de serem de publicação obrigatória, não constam em acesso livre na internet, nem pelo contato direto com a mesma. As únicas informações obtidas foram relativamente a indicadores de recursos humanos e frota, que se faz menção abaixo e que foram facultados pela Diretora de qualidade da Empresa.

4.1.3.2 Principais indicadores de Recursos Humanos

No final do ano de 2014, a White Airways contava com 188 colaboradores, sendo 56% do sexo masculino e média total de idades de 38 anos. Registou-se uma taxa de absentismo de 14,80%, sendo o principal motivo a licença sem vencimento, seguido da baixa médica.

Verificou-se uma transferência de 23 colaboradores entre empresas, com 14 Pilotos ATR, 5 Comandantes ATR, 3 OCC Duty Officer e 1 especialista em Manutenção e Engenharia, todos provenientes da OAT (Omni Aviação e Tecnologia).

Registaram-se 97 entradas de colaboradores e 54 saídas, com um turnover de 30,5%.

4.1.3.3 Frota White em 2014

Modelo	Quantidade	Capacidade
Boeing 777-200 LR	1	250
Airbus 310-304	1	237
Airbus 320-214	1	174
Airbus 319 (115/133)	3	19 / 29 / 48
Boeing 737-800	1	146
ATR 42-600	2	048

4.1.4 EURO ATLANTIC AIRWAYS (MMZ)

Projeto já muito antigo e sempre adiado, na realidade, com o apoio da escandinava SAS e de operadoras da Suécia e Dinamarca, a Air Madeira acabou por não passar de um projeto, já que nunca chegou a ser certificada pelas autoridades aeronáuticas nacionais, utilizando sempre aviões de outras companhias. Tratando-se de voos *charter* para os operadores que se juntaram a este projeto, com o passar dos anos continuaram à espera de mais apoios que nunca chegavam.

Assim nasce a 25 de Agosto de 1993 a Air Zarco, comercialmente designada por Air Madeira - DBA, suportada pela ITI-Sociedade de Investimentos Turísticos da Ilha da Madeira, mais conhecida por Grupo Pestana. Com um Lockheed L-1011 entretanto adquirido à TAP a 6 de Junho de 1997, começaram a explorar rotas antes esquecidas, como as Caraíbas e o Nordeste Brasileiro. Inicialmente, operaram com os aviões sem qualquer indicação do nome da companhia, mas em Dezembro de 1999 as aeronaves passaram a ter a identificação de "Air Zarco" na fuselagem. Neste período destaca-se a realização em Março de 1998 da viagem presidencial a Macau com o então Presidente Jorge Sampaio.

A 17 de Maio de 2000, é celebrada a escritura de alteração ao pacto social, sendo a nova designação EURO ATLANTIC AIRWAYS - Transportes Aéreos, S.A, sendo o seu capital social repartido por Tomaz Metello com 25%, seu Presidente Executivo, Danielle Metello com 10% e as sociedades sedeadas no Luxemburgo Anglotel com 20% e a Quanlux com 45%.

Em Maio de 2001 recebe o seu primeiro Boeing 737-300, a que dá o nome de José de Oliveira Marques. Mais tarde um segundo se lhe junta, possibilitando a cobertura das rotas da Europa a partir do Funchal e Faro, principalmente.

Tendo como objetivo quase exclusivo os voos para o exterior, evita a erosão de uma concorrência feroz no mercado nacional, e em 2003 negoceia com a Varig a utilização partilhada de dois Boeing 767-300ER, perspetivando para 2004 o aumento da frota para quatro aeronaves deste tipo.

Em 2004 adquire uma pequena empresa Moçambicana de aviação, a Air Plus, que lhe permite aceder a este mercado africano onde o Grupo possui fortes interesses em hotelaria. Em Julho deste ano a companhia anunciou o registo em Portugal de um avião B767-300ER. Tratou-se do primeiro B767 com matrícula portuguesa. O avião manteria no entanto a pintura da Aviajet indo operar inicialmente à partida de Dublin, na sequência do acordo de *joint-venture*

assinado entre a EAA e a Aviajet – Aircraft Charter Services (UK). Neste ano a companhia apresenta resultados líquidos positivos no montante de 1,29 milhões de Euros, conformando-os em 2005 ao atingir os 2,5 milhões de euros.

A Euro Atlantic Airways continua a sua expansão sustentada com o aluguer de mais três Boeing 767-300ER durante 2005, prevendo a entrada de dois 757-200 durante 2006, sendo uma vez mais a companhia pioneira na introdução de um modelo Boeing em Portugal.

Em Fevereiro de 2006_a Euro Atlantic Airways confirmou publicamente estar a negociar a compra da Air Luxor

Em 2009 a companhia portuguesa adquiriu um Boeing 777-200ER, o maior avião bimotor de longo alcance, à Singapore Airlines. A compra do aparelho de fabrico norte-americano aumentou os ativos da EuroAtlantic Airways para 150 milhões de euros, e acresceu aos outros aviões da construtora Boeing detidos pela companhia (B767 e B757).

A 2 de Junho de 2014, a Seleção Portuguesa de Futebol partiu em direção a New Jersey num Boeing 767-300ER da Euro Atlantic Airways, e iniciar a sua preparação fora de Portugal para o Mundial 2014.

No dia 14 de Novembro de 2014, um Boeing 737-800, da EuroAtlantic, com saída prevista de Lisboa às 09:00 horas e chegada a Bissau às 13:25 horas (com regresso no mesmo dia às 15:45 horas e chegada a Lisboa às 20:00 horas), dá início a uma nova ligação aérea direta e semanal entre Portugal e a Guiné-Bissau, que antes era assegurada pela TAP, a qual deixou, em Dezembro de 2013, de operar neste destino em consequência do embarque forçado, em Bissau, de 74 cidadãos nacionais sírios com documentação falsa.

Tabela 12: Principais indicadores MMZ

BALANCE SHEET AT DECEMBER 31 OF 2014		
(Amounts expressed in Euros)		
	2014	2013
ASSETS		
Non-current assets	49.173.597	52.000.605
Tangible assets	43.855.148	47.579.304
Investments in associates – equity accounting	4.584.357	3.993.496
Deferred tax asset	734.092	427.805
Current assets	58.768.606	49.171.436
Inventories	1.053.866	813.147
Trade receivables	9.393.014	11.947.391
Current tax assets	1.370.133	1.196.642
Shareholders assets	3.109.120	2.465.061
Other receivable	13.389.752	10.335.858
Current deferred assets	7.740.066	8.506.083
Other current financial assets	0	0
Assets held for sale	250.000	1.842.574
Cash and cash equivalents	22.462.655	12.064.680
TOTAL ASSETS	107.942.203	101.172.041
SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES		
Total equity	17.480.581	12.594.027
Capital	4.990.000	4.990.000
Other equity	9.051.336	5.517.501
Retained earnings	-1.611.533	-1.666.747
Net profit	5.050.778	3.753.273
Non-current liabilities	38.327.567	44.436.146
Non current provisions	0	25.000
Long-term financial liabilities	38.327.567	44.411.146
Current liabilities	52.134.055	44.141.868
Trade liabilities	10.432.122	8.624.847
Current tax liabilities	244.758	2.173.430
Shareholders liabilities	2.310.000	2.310.000
Short-term financial liabilities	11.234.626	5.951.918
Other current liabilities	23.573.248	19.953.951
Current deferred liabilities	4.339.301	5.127.722
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	107.942.203	101.172.041

Fonte: Relatório e Contas 2014.

4.1.4.1 Frota EuroAtlantic:

1 Boeing 737-800

6 Boeing 767-300ER

1 Boeing 767-300F

1 Boeing 777-200ER

1 Cessna Citation CJ

4.5 ANA

4.1.5 ANA – Aeroportos de Portugal

A ANA - Aeroportos de Portugal (conhecidos simplesmente pela sigla ANA) é a detentora dos aeroportos de Portugal. A ANA administra vários aeroportos, incluindo o maior aeroporto de Portugal, o Aeroporto da Portela em Lisboa. Está sediada na capital portuguesa e integra várias empresas do sector da aviação. Esta empresa nasceu em 1998 de uma alteração resultante da cisão da antiga Empresa Pública Aeroportos e Navegação Aérea em duas empresas distintas.

A empresa manteve o objetivo social de prestar serviço público aeroportuário de apoio à Aviação Civil passando o serviço público aeroportuário de apoio à navegação aérea civil a ser responsabilidade da Navegação Aérea de Portugal. O transporte aéreo continua a afirmar-se como um meio de transporte em expansão, assim sendo este grupo afirma-se estrategicamente, estando direcionado para a prestação de serviços com elevados padrões de qualidade, e com uma gestão orientada para o mercado e para a criação de valor.

O fim dos anos 80 assistiu a uma forte expansão económica e do tráfego aéreo mundial e nacional. Para a ANA foi uma época de investimento nas infraestruturas básicas, com a renovação dos sistemas de Controlo de Tráfego Aéreo e dos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro. Cresceram também as atividades não aeroportuárias: free-shops, rent-a-car, estacionamento.

Data dessa altura a construção da sede da empresa e dos edifícios para os parceiros: transitários, concessionários e companhias aéreas. Foi ainda uma fase de integração em órgãos internacionais como o Eurocontrol, ICAA (Associação Internacional de Aeroportos Civis),

ICAO (Organização Internacional de Aviação Civil) e AOCI (Conselho Internacional de Operadores Aeroportuários).

A década de 90 começou com a crise do Golfo, que teve um impacto na aviação e na economia mundial. Outras fontes de instabilidade foram a Guerra na Jugoslávia, a reunificação alemã e o arrefecimento da economia dos EUA. Estas circunstâncias significaram para a ANA o fim de um ciclo de investimentos autofinanciados, obrigando-a ao recurso ao crédito para suportar o seu desenvolvimento. Apesar dessas dificuldades, continuaram a ser reforçadas as infraestruturas, com destaque para os aeroportos de Lisboa, Faro e Ponta Delgada e, na navegação aérea, o projeto Atlântico.

Em 1991 foi aprofundada a liberalização do mercado europeu, com o fim dos monopólios e do controlo tarifário, medidas que trouxeram grandes desafios. Para lhes fazer face, em 1992 a ANA procedeu a uma profunda reflexão, cujas palavras-chave – Cliente e Eficácia – nortearam o seu crescimento nos anos seguintes.

Dessa reflexão resultou uma reorientação da empresa no sentido da competitividade. Adotou-se uma gestão descentralizada, que transferia capacidade de decisão para as várias áreas de negócio: os aeroportos, os centros de controlo de tráfego aéreo, a área de atividades comerciais e a área de estudos e projetos de infraestrutura aeronáutica.

A estrutura organizativa ganhou simplicidade e eficácia. Foi instituída uma política tarifária capaz de atrair grandes clientes com uma melhor relação custo-benefício. Expandiu-se a rentabilização comercial dos aeroportos, com a atribuição de diversas concessões. Foi nesse período que a ANA afirmou a sua capacidade de prestar serviços a terceiros, no País e no exterior. Os aeroportos do Funchal e Macau foram os primeiros a confiar à empresa a sua gestão. O investimento em infraestruturas prosseguiu, com melhoramentos nos vários aeroportos e na gestão do tráfego aéreo.

A uma fase de expansão económica e do tráfego, com intensa concorrência entre destinos e aeroportos, a ANA respondeu com um contínuo crescimento, coroado no ano da Expo 98 com um desempenho recorde, tanto em volume de negócios como no resultado líquido e nos investimentos. No final de 1998 a ANA Aeroportos, EP cindia-se em duas novas empresas, às quais deixava um legado de infraestruturas, bons indicadores económicos e sociais e uma cultura de competitividade. Nasce a ANA - Aeroportos de Portugal, SA, voltada para a gestão aeroportuária, e a NAV, EP, para a navegação aérea.

A ANA, SA nasce num contexto de acelerada globalização, com um movimento cada vez mais intenso de bens e pessoas. A sua competitividade e a do País dependiam das respostas a essa

nova realidade. Uma dessas respostas foi uma nova visão estratégica, que definiu a ANA como um grupo de referência nos serviços aeroportuários. Um grupo que integrava, entre outras empresas, a Portway, a operar desde 2000 no handling, e a NAER, criada em 1998 para levar à frente o novo aeroporto de Lisboa.

A construção do novo aeroporto fora decidida pelo Governo português não só para responder à anunciada saturação da Portela, mas para dotar o País de um pólo atlântico de ligação à Europa. Em 1999 foi definida a sua localização, e em 2000 o seu modelo: uma parceria público-privada, a articular com a privatização da própria ANA.

Entretanto, prosseguiram a expansão da Portela, com vistas a alcançar a sua plena capacidade, enquanto o Aeroporto Sá Carneiro ganhou um novo plano de desenvolvimento, vocacionando-se para servir todo o Nordeste ibérico. O Aeroporto da Madeira, uma proeza da engenharia, abriu o arquipélago às grandes aeronaves. E prosseguiria a remodelação do Aeroporto de Faro, visando convertê-lo no melhor aeroporto turístico da Península.

Essa orientação para a expansão e competitividade sofreu um sério revés com o 11 de Setembro. A crise na economia e na aviação levaram a uma forte perda de receitas, agravada pelo aumento dos custos com a segurança. A instabilidade internacional e as dificuldades económicas do País vieram pôr em causa os grandes projetos como o do novo aeroporto de Lisboa, suspenso pelo Governo em 2004.

Nesse contexto, ganhou ainda mais relevância a adoção de uma estrutura mais leve e com menores custos, capaz de partilhar recursos e procedimentos entre todo o grupo. Essa reestruturação, ocorrida entre 2002 e 2004, foi mais um passo na criação das condições indispensáveis à privatização.

O ano de 2004, não tendo trazido a esperada retoma, foi o ano em que o tráfego nos aeroportos da ANA voltou a crescer. Para isso contribuiu o Euro 2004, mas também uma bem-sucedida estratégia comercial, com preços e incentivos flexíveis que atraíram novas companhias aéreas, em particular as *low cost*.

Em 27 de Dezembro 2012 o Governo português decidiu que a Vinci foi a vencedora do concorrido processo de privatização, tendo oferecido 3.080 milhões de euros. No 21 de Fevereiro 2013 realizou-se assinatura do contrato promessa de compra, o Estado recebeu um sinal de 100 milhões de euros e ainda as garantias bancárias que atestam que a Vinci tem capacidade para pagar o restante valor.

Tabela 13: Principais Indicadores ANA

SÍNTESE DE INDICADORES	GRUPO			
	Real 2014	Real 2013	Real 2012 (reexp.)	Δ % 2014/2013
OPERACIONAIS				
Tráfego Comercial				
Número de passageiros	35.083.810	32.039.483	30.515.564	9,5
Movimentos de aeronaves	300.571	284.163	280.346	5,8
Carga (toneladas)	140.815	133.950	137.374	5,1
Negócios				
Volume de negócios, milhares de euros ¹	509.818	440.329	421.314	15,8
Aviação (% do total)	74,0	73,9	73,3	0,1p.p.
Não Aviação (% do total)	26,0	26,1	26,7	(0,1)p.p.
Pessoal				
Número de efetivos	3.061	2.822	2.828	8,5
Número médio de efetivos	3.214	3.034	2.828	5,9
Gastos com o pessoal (milhares de euros)	113.377	104.843	105.535	8,1
Produtividade				
Número de passageiros/efetivo médio	10.916	10.560	10.791	3,4
Resultados				
EBITDA ² (milhares de euros)	281.681	168.649	159.817	67,0
Margem EBITDA (%)	54,2	35,2	36,1	19,0p.p.
EBIT ³ (milhares de euros)	165.747	111.046	82.718	49,3
Margem EBIT (%)	31,5	23,0	18,3	8,5p.p.
FINANCEIROS				
Resultados				
Resultado líquido (milhares de euros)	50.627	18.600	53.940	172,2
Estrutura financeira				
Capital próprio (milhares de euros)	446.807	396.916	407.248	12,6
Capital alheio (milhares de euros)	1.601.158	1.701.820	581.314	(5,9)
Dívida ao acionista	1.382.200	1.382.200	-	0,0
Dívida lq. a outras entidades	218.958	319.620	581.314	(31,5)
Capital empregue (milhares de euros)	2.047.965	2.098.736	988.562	(2,4)
Cash flow				
Cash flow operacional (milhares de euros)	227.095	200.226	171.753	13,4

¹ Não inclui os montantes de serviços de construção (IFRIC 12) e está descontado de incentivos ao desenvolvimento do tráfego aéreo

² EBITDA - Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

³ EBIT - Earnings before interest and taxes

Fonte: Relatório e Contas 2014.

4.1.6 NAV Portugal

A NAV Portugal tem como missão prioritária a prestação de Serviços de Tráfego Aéreo nas Regiões de Informação de Voo sob a responsabilidade Portuguesa – Lisboa e Santa Maria, garantindo o cumprimento da regulamentação Nacional e Internacional nas melhores condições de Segurança, otimizando capacidades, privilegiando a eficiência e sem descurar preocupações ambientais. A empresa exerce a sua atividade no Continente e nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira. Junto ao Aeroporto de Lisboa está situada a Sede da empresa, o Centro de Controlo de Tráfego Aéreo de Lisboa e o Centro de Formação. Na região Autónoma dos Açores, concretamente na ilha de Santa Maria, está situado o Centro de Controlo Oceânico. Para além destes dois importantes Centros, a NAV Portugal tem ainda outras infraestruturas com Serviços de Tráfego Aéreo a funcionar nas Torres de Controlo dos Aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Funchal, Porto Santo, Santa Maria, Ponta Delgada, Horta, Flores e no Aeródromo de Cascais. Para a plena concretização da sua missão de Controlo de Tráfego Aéreo a NAV Portugal possui um vasto conjunto de equipamentos e instalações técnicas (estações radar, rádio ajudas e comunicações) em vários pontos do Continente e Regiões Autónomas.

O sistema de gestão de tráfego aéreo Oceânico em Santa Maria e a entrada faseada em serviço de uma nova geração de sistemas de gestão de tráfego aéreo em Lisboa foram passos determinantes para manter a NAV Portugal na vanguarda dos prestadores de serviços de navegação aérea.

A NAV Portugal presta o seu serviço a partir do momento em que:

- Piloto ou companhia submete um Plano de Voo;
- Plano de Voo é enviado aos órgãos de controlo de tráfego aéreo envolvidos na condução do voo;
- Aeronave recebe autorização para partir;
- Aeronave descola em contacto rádio com a Torre de Controlo de Aeródromo;
- Aeronave em subida passa ao contacto rádio e radar com o Controlo de Aproximação;
- Aeronave em subida para a altitude de cruzeiro passa ao contacto rádio e radar do Centro de Controlo Regional;
- Aeronave atinge o nível de cruzeiro e prossegue em rota em contacto rádio e radar com um ou mais Centros de Controlo Regional;

- Aeronave inicia a descida em contacto rádio e radar com um Centro de Controlo Regional;

- Aeronave é transferida para o Controlo de Aproximação, dando continuidade à decida e procedimento de aproximação;

- Aeronave efetua a última trajetória de aproximação e aterra em contacto rádio com a Torre de Controlo de Aeródromo.

Neste momento termina o serviço prestado pela NAV Portugal, passando para a esfera aeroportuária ou das companhias de aviação.

A segurança é também o mais importante pilar da navegação aérea, razão pela qual são efetuados investimentos continuados - acompanhando o desenvolvimento tecnológico, - sempre na ótica de liderar a inovação e eficiência, procurando servir os nossos clientes, as companhias de aviação.

Tabela 14: Principais Indicadores NAV

ATIVIDADE DA NAV PORTUGAL, E.P.E.			
	2014	2013	Δ%
TRÁFEGO			
Unidades de Serviço - Zona de Tarificação Portugal Terminal	191 944	180 399	6,4
Unidades de Serviço - Zona de Tarificação de Rota de Lisboa	3 019 611	2 876 753	5,0
Unidades de Serviço - Zona de Tarificação de Rota de Santa Maria	4 168 099	4 021 257	3,6
Movimentos Controlados - Região de Informação de Voo de Lisboa	479 220	448 370	6,9
Movimentos Controlados - Região de Informação de Voo de Santa Maria	124 787	121 147	3,0
Autorizações de entradas na RIV no perfil de voo requerido (%)	95,31	95,25	0,1
Horas Controladas	672 540	645 518	4,2
PESSOAL			
Efetivos no Ativo 31 DEZ	992	1 007	(1,5)
Gastos com Pessoal (milhares de €)	119 441	126 422	(5,5)
Movimentos Controlados / Efetivos médios no Ativo	605	572	5,7
Horas Controladas / Efetivos médios no Ativo	673	648	3,9
ECONÓMICOS E FINANCEIROS			
Taxa Unitária Global de Rota - Zona de Tarificação de Lisboa (€)	38,89	34,65	12,2
Taxa Unitária Global de Rota - Zona de Tarificação de Santa Maria (€)	10,60	8,96	18,3
Taxa Unitária de Terminal - Zona de Tarificação Portugal (€)	174,21	174,56	(0,2)
Volume de Negócios (milhares de €)	164 529	173 162	(5,0)
Resultado Líquido (milhares de €)	6 580	7 207	(8,7)
Cash-Flow Operacional - EBITDA (milhares de €)	25 369	24 755	2,5
Gastos Operacionais / EBITDA	6,1	6,6	(7,6)
Gastos Totais / Hora Controlada (€)	229,5	254,0	(9,6)
Gastos com Pessoal / EBITDA	4,7	5,1	(7,8)
EBITDA / Juros Líquidos	93,4	31,1	200,6
Volume de Investimentos (milhares de €)	11 052	11 978	(7,7)
Ativo Líquido (milhares de €)	273 509	276 013	(0,9)
Capitais Próprios (milhares de €)	93 403	87 753	6,4
Rendibilidade dos Capitais Próprios (%)	7,0	8,2	(14,2)
Performance Margem EBITDA (%)	134,6	157,6	(14,6)
Performance do Grau de Endividamento (%)	94,7	94,8	(0,1)
ROCE (%)	7,5	6,7	12
Dívida / Capitais próprios (%)	5,2	8,3	(38,1)
Prazo Médio de Pagamentos (RCM 34/2008 e Despacho 9870/2009)	40	50	(10,0)

Fonte: Relatório e Contas 2014.

4.1.7 Groundforce Portugal

A Groundforce Portugal é uma empresa de handling portuguesa que surgiu devido à privatização dos serviços de assistência em terra da companhia aérea TAP Portugal em março de 2005. Entende-se como *handler*, o responsável pelo handling (aviação) de uma aeronave, *Ground Handling Services*, abreviadamente *Handling*, como a designação inglesa que abrange todos os serviços prestados em terra para apoio às aeronaves, passageiros, bagagem, carga e correio. Estes serviços podem ser prestados pelos próprios aeroportos ou por empresas externas.

Os principais aeroportos onde a Groundforce Portugal opera em solo nacional é o Aeroporto de Lisboa em Lisboa, o Aeroporto Francisco Sá Carneiro no Porto, o Aeroporto da Madeira no Funchal e em Porto Santo. A Groundforce Portugal cessou a atividade no Aeroporto de Faro em Faro no dia 10 de Novembro de 2010, encerrando a escala naquele aeroporto e despedindo 336 funcionários efetivos. Prejuízos anuais na ordem dos 8 milhões de euros naquela escala foram as razões apontadas pela administração da empresa.

Em 1982 a DOT (Departamento de Operações em Terra) era quem tomava conta do handling em Portugal. Sete anos mais tarde esta entidade sofreu um processo de reestruturação organizacional e mudou o seu nome para Direção Geral de Operações em Terra (DGOT). Em 1992 numa estratégia de expansão e de prestação de serviços a terceiros, surgiu a TAP Handling.

Em abril de 2003 devido à separação da TAP SGPS e da TAP SA surgiu a nova empresa responsável pelo handling em Portugal denominada SPdH (Serviços Portugueses de Handling, SA. A SPdH mostrou-se como uma empresa de grande relevância no que toca à aviação civil em Portugal devido à qualidade dos seus serviços de assistência em terra nos principais aeroportos nacionais. Ainda em 2003 a Portugália Airlines assegurou 6% da capital da SPdH. Entretanto a SPdH iniciou um processo de privatização vendendo 50,1% do seu capital ao Grupo Globália que é a maior empresa turística de Espanha.

A Groundforce nasceu em outubro de 2005 através de uma unificação das empresas da Globália Handling - divisão de serviços aeroportuários de assistência em terra do Grupo Globalia. As empresas eram as seguintes: Iberhandling, Eurohandling, MarHandling e Globalia Handling México. Neste momento já existe a Groundforce em Portugal, no México, em Marrocos e em Espanha.

Em março de 2008 uma parceria de três bancos nacionais (BIG, Banif e Invest) adquiriram a posição detida pelo Grupo Globália, ou seja compraram os 50,1% da capital da

Groundforce Portugal. De acordo com o comunicado da Groundforce, o BIG ficou com 19,94% (por 12 milhões de euros), o Banif com 15,1% (9 milhões) e o Banco Invest com os outros 15,1% (9 milhões). Assim sendo a Groundforce Portugal passou a ser uma entidade 100% nacional.

A Groundforce Portugal teve prejuízos de 2,23 milhões de euros em maio de 2008. Os prejuízos da empresa nos cinco primeiros meses do ano de 2008 foram de 16,877 milhões de euros.

A Groundforce Portugal já efetuou assistência a cerca de 200 companhias em 2007. No mesmo ano foram assistidos 17 milhões de passageiros e 120.000 toneladas de carga.

Tabela 15: Principais Indicadores GF



Principais Indicadores

Económico-Financeiros

	2014	2013	Δ% 14/13
Volume de Negócios	106.756.700	105.061.629	2%
EBITDA	4.119.968	3.702.459	11%
Resultado Líquido do Período	2.356.419	2.126.071	11%
Ativo	25.367.578	22.444.439	13%
Passivo	25.086.781	25.520.061	-2%
Capital Próprio	280.797	-3.075.622	109%

Operacionais

	2014	2013	Δ% 14/13
Movimentos (rotações)	81.901	81.656	0,3%
Passageiros (M)	16,7	14,8	13%
Carga (ton.)	98.939	95.612	4%
Colaboradores SPdH (em 31 de dezembro)	2.298	2.298	0%

Fonte: Relatório e Contas 2014.

4.1.8 ANAC

A Autoridade Nacional de Aviação Civil, I. P. (ANAC, I. P. ou simplesmente ANAC) é o organismo regulador da aeronáutica civil em Portugal. O ANAC exerce também as competências de Registo Aeronáutico Nacional.

Até 1944 a atividade aeronáutica civil em Portugal era regulada e tutelada pela Aeronáutica Militar. Nesse ano a área da aeronáutica civil foi separada da militar, sendo criado um organismo tutelar para aquela, denominado Secretariado da Aeronáutica Civil (SAC) antecessor do atual ANAC. Em 1946, o SAC absorveu o Gabinete Técnico dos Aeródromos Cíveis e passou a denominar-se Direcção-Geral de Aeronáutica Civil (DGAC), dependente do então Ministério das Comunicações. Posteriormente passou a Direcção-Geral de Aviação Civil e, em 1998, adotou a atual denominação de Instituto Nacional de Aviação Civil.

Inicialmente o SAC/DGAC, além da função reguladora de aeronáutica civil, exercia a administração direta das infraestruturas aeronáuticas, do controlo da navegação aérea e mesmo de certas áreas dos transportes aéreos. Por exemplo, foi no seio do SAC que nasceu a atual TAP, mais tarde transformada em empresa autónoma. Posteriormente estas áreas foram sendo privatizadas ou atribuídas a outras entidades públicas, limitando-se a função do atual ANAC à de regulamentação e fiscalização.

No âmbito de regulador e autoridade aeronáutica o ANAC tem as seguintes missões básicas: Assessorar o Governo de Portugal na definição de políticas de aviação civil; intervir no planeamento das infraestruturas aeronáuticas e na gestão do espaço aéreo nacional; promover a segurança aeronáutica; regular e fiscalizar o exercício das atividades de aviação civil; regular as atividades económicas aeronáuticas; proceder à observação do mercado do transporte aéreo e de outras atividades relacionadas com a aviação civil; colaborar na negociação e execução de tratados e acordos internacionais; representar o Estado Português em organismos internacionais relacionados com a aviação civil; assegurar o registo das aeronaves de matrícula portuguesa, bem como das suas partes e componentes; promover e regular a informação aeronáutica; coordenar com o Instituto de Meteorologia, os procedimentos relativos à meteorologia nacional; coordenar com a Autoridade Nacional de Comunicações a gestão das radiocomunicações aeronáuticas; credenciar entidades externas para o exercício de funções técnicas no âmbito da aviação civil; participar nos sistemas nacionais de proteção civil em tudo o que envolva aeronaves e cooperar na prevenção e investigação de acidentes com aeronaves civis; outras que lhe sejam legalmente atribuídas.

Tabela 16: Principais Indicadores ANAC

1. Saldo da gerência anterior:	
De dotações orçamentais (OE)	
De receitas próprias	
Na posse do serviço	25.025.704,89
Na posse do tesouro	
De operações de tesouraria	<u>-532.389,19</u>
	24.493.315,70
2. Recebimentos na gerência:	
De dotações orçamentais (OE)	75.713,95
De receitas próprias	48.997.882,90
Recebido do Tesouro em c/ receitas próprias	
Transferências de Fundos Europeus	34.378,21
De operações de tesouraria	<u>2.514.584,25</u>
	51.622.559,31
TOTAL	76.115.875,01
3. Pagamentos na gerência:	
De dotações orçamentais (OE)	75.713,95
De receitas próprias	41.508.911,32
Entregue ao Tesouro em c/ receitas próprias	
Projetos Cofinanciados por Fundos Europeus	13.812,95
De operações de tesouraria	<u>2.950.233,81</u>
	44.548.672,03
4. Saldo para a gerência seguinte (1 + 2 - 3)	
De dotações orçamentais (OE)	
De receitas próprias	
Na posse do serviço	32.514.676,47
Na posse do tesouro	
De Fundos Europeus	20.565,26
De operações de tesouraria	<u>-968.038,75</u>
	31.567.202,98
TOTAL	76.115.875,01

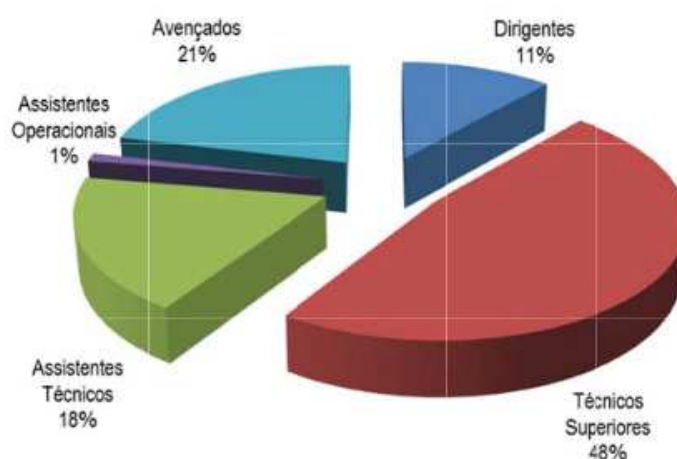
A Conta de Gerência e demais peças finais de prestação de contas foram elaboradas tendo por base os princípios e regras inerentes ao Orçamento de Estado e os princípios contabilísticos geralmente aceites definidos no Plano Oficial de Contabilidade Pública em vigor. A sua realização teve como base a continuidade das operações de acordo com os princípios contabilísticos da consistência, da especialização, do custo histórico, da prudência, da materialidade, da não compensação e da substância sobre a forma.

Tabela 17: Recursos Humanos ANAC

Quadro II – Evolução do total de efetivos por Categoria

Evolução dos Recursos Humanos	2012	2013	2014
Caracterização	179	181	174
Grupos Profissionais			
Dirigentes	21	20	20
Técnicos Superiores	86	86	83
Assistentes Técnicos	39	36	32
Assistentes Operacionais	2	2	2
Avençados/Prestadores de Serviço	31	37	37

Gráfico 1 – Distribuição por Categorias



Fonte: Relatório e Contas 2014.

Encerra-se este capítulo, com a caracterização mais relevante e essencial das empresas, objeto deste estudo. No capítulo seguinte, irá ser apresentada a metodologia do estudo.

CAPÍTULO V – O Método

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na investigação, respetivo desenho da investigação, bem como métodos e técnicas aplicadas. Complementarmente, procedeu-se à definição da amostra e validação da mesma, assim como à definição dos instrumentos nomeadamente o guião com as sete questões para as quais foram definidos objetivos e indutores das questões do guião. Foram ainda definidos os procedimentos para análise de dados, assim como a descrição da codificação e significação.

Este trabalho obedece a uma metodologia que se divide em vários estágios qualitativos e quantitativos. O primeiro estágio corresponde à análise de informação secundária em ordem à validação e generalização do conhecimento da entrevista, seguindo-se uma fase de aquisição de informação primária através de um desenho exploratório que recorre à técnica de entrevista e por último um estágio exploratório de natureza qualitativa onde recorrendo à mesma informação primária e através do método de estudo de caso da técnica de análise de conteúdo se procurou.

5.1 Amostra

O universo é o sector aéreo e a amostra são as oito Direções de comunicação das empresas envolvidas na figura do seu responsável.





Leone, R., et.al., (2009), define amostragem como uma técnica e/ou conjunto de procedimentos necessários para descrever e selecionar as amostras, de uma forma aleatória ou não, e caso seja bem utilizada torna-se um fator principal pela determinação da representatividade da amostra.

A técnica de amostragem utilizada foi a técnica não probabilística de conveniência (não aleatória) onde as amostras são escolhidas de acordo com um ou mais critérios considerados relevantes pelo investigador, tendo em conta os objetivos do estudo.

Um dos tipos mais comuns de amostra não probabilística é a denominada intencional. Nesta, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não necessariamente representativos dela, embora no seu julgamento esses sejam aqueles que melhor informação podem fornecer. Seria, por exemplo, o caso de se desejar saber como pensam os líderes de opinião de determinada comunidade. O pesquisador não se dirige, portanto, à “massa”, isto é, a elementos representativos da população geral, mas àqueles, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social, exercem as funções de líderes de opinião na comunidade.

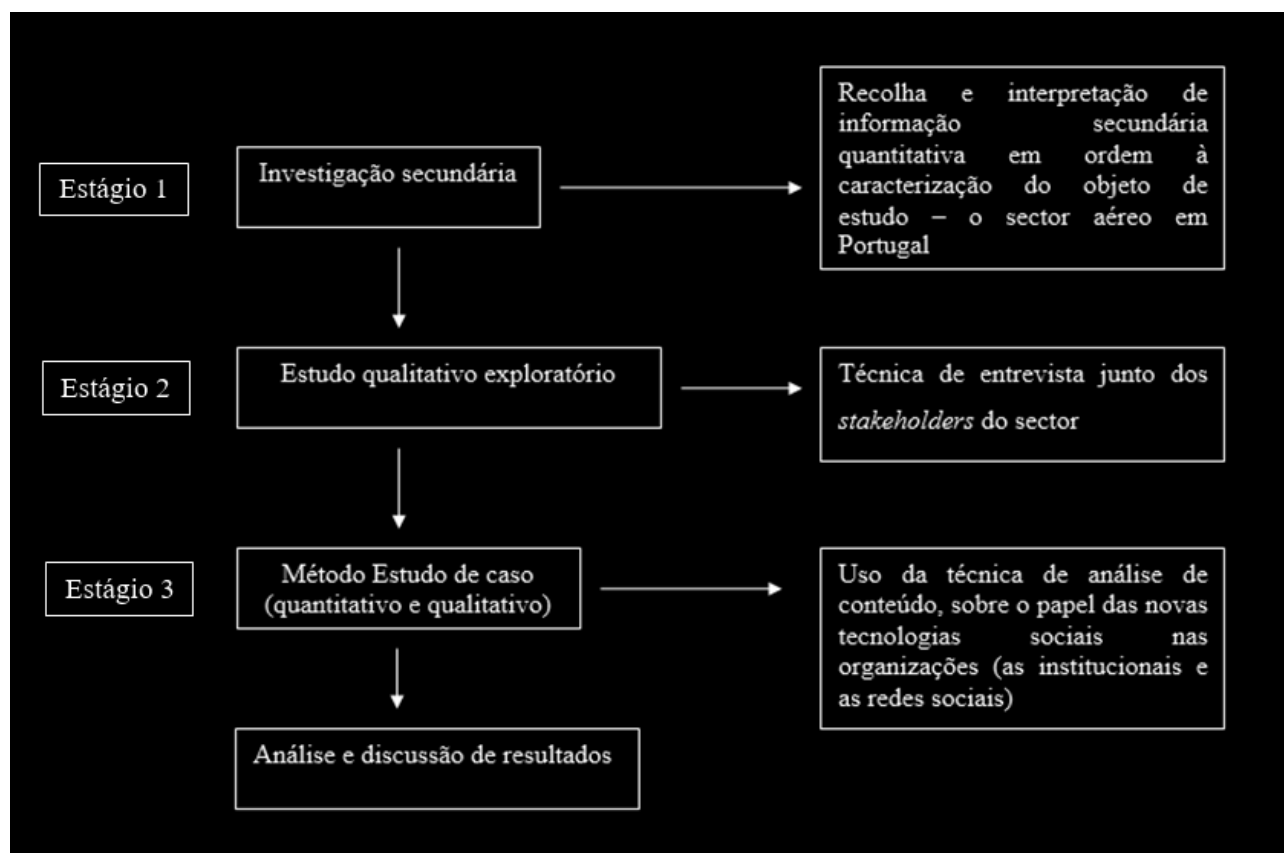
Inicialmente o estudo previa o envolvimento de companhias aéreas estrangeiras a operar em Portugal mas, tal não foi possível porque estas fazem-se representar por um chefe de escala que assume as funções e representa a companhia em Portugal, por conseguinte a amostra seria diferente, logo optou-se por realizar o estudo a nível nacional não se contando por isso com a integração na amostra de representantes das companhias estrangeiras. Em trabalhos futuros será interessante realizar um estudo com o intuito de comparar a interferência e ou modo de atuação dessas entidades internacionais.

Relativamente à amostra, foram possíveis 8 entrevistas, às quais, será feita as respetivas análises de conteúdo.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre Fevereiro e Maio de 2015. Após solicitação às empresas envolvidas no estudo de uma reunião para a sua realização, optou-se, nomeadamente devido à falta de disponibilidade das Direções de Comunicação de algumas empresas, por prolongar o tempo de duração do processo em ordem a contornar a dificuldade em agendar um dia e uma hora para a reunião, daí que a realização das entrevistas tenha demorado mais do que o previsto.

Também o facto dos sujeitos envolvidos pertencerem a um sector muito particular e específico, exigiu que algumas das questões para o guião tivessem de ser cuidadosamente formuladas para não por em causa segurança aérea bem como a necessidade de sigilo inerente ao carácter restrito da informação veiculada por cada empresa.

5.2 Desenho de investigação



5.2.1 Estágio 1 – Recolha e interpretação de informação secundária-caracterização do objeto de estudo.

Neste estágio recorreremos à análise de informação secundária quantitativa de modo a ser possível caracterizar o objeto de estudo - o sector aéreo em Portugal, nomeadamente as empresas nacionais do setor aéreo, como as companhias aéreas, a TAP Portugal, SATA, WHITE e a EUROATLANTIC, o operador de aeródromo, a ANA- Aeroportos de Portugal, a navegação aérea NAV-EP, o *handler* -*GROUNDFORCE* e a Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC).

Esta investigação encontra-se descrita no capítulo anterior onde se caracterizou as empresas intervenientes no estudo, referindo a tipologia das mesmas, assim como o serviço que prestam, a sua história, o seu estado económico e financeiro e ainda os recursos humanos disponíveis.

5.2.2 Estágio 2 - Estudo qualitativo exploratório

Este método usa a técnica que consiste na recolha de dados por meio de entrevista, observação, investigação participativa, entre outros no qual resulta a apresentação da descrição e análise dos dados numa síntese narrativa conduzindo à busca de significados em contextos sociais e culturalmente específicos, porém com a possibilidade de generalização teórica.

A análise qualitativa procura compreender o que se está a passar num determinado contexto com o intuito de dar a conhecer os acontecimentos da vida real das pessoas, tentando perceber como se movem, trabalham, vivem e quais os fatores que os movem e os levam a ter determinadas atitudes permitindo a construção de modelos que facilitem a compreensão do mundo social (Crotty,1998).

A análise qualitativa procura estudar relações sociais, como evoluem ao longo dos tempos e como se adaptam a novas realidades. As pessoas constroem os significados quando se envolvem e interagem no mundo em que vivem, os significados não estão nos objetos, mas sim nas pessoas, tem de ser baseados em perspetivas culturais e históricas e sempre no contexto social (Gunter,2000).

No caso em estudo, o estágio exploratório qualitativo consistiu na recolha de dados por meio de entrevista, aos representantes das Direções de Comunicação das empresas do sector aéreo. Estas entrevistas seguiram um guião de questões e tiveram aproximadamente a duração de uma hora, nalguns casos, foi-me permitido gravar a entrevista, embora noutros os entrevistados fossem perentórios em não autorizar a gravação, por conseguinte nem todas as entrevistas se encontram gravadas, logo, para uma uniformização de procedimentos, optou-se pelas entrevistas escritas. De referir mais uma vez, que dado o setor e as empresas envolvidas pertencerem a um sector muito peculiar, que envolve procedimentos de segurança que requerem algum sigilo, nomeadamente planos de emergência e de contingência, que tem um carácter muito particular consoante o tipo de organização, foi tido em atenção este pormenor e conduzida a entrevista no sentido da obtenção do maior numero de informação possível, para a realização do estudo.

5.2.3 Estágio 3 – Método estudo de caso

Neste estágio foi usado o método de recolha de informação primária posteriormente analisada através do método de estudo de caso com recurso à técnica de análise de conteúdo

onde se conjugou o método quantitativo para a contabilização da frequência de termos e conceitos e o método qualitativo para a análise das categorias definidas previamente.

Foi usado o método de investigação de estudo de caso, cuja característica principal desta metodologia é o facto de ser um plano de investigação focado no estudo pormenorizado e aprofundado, no seu contexto natural, ou seja o caso. Caso este que pode ser um grupo, uma comunidade, uma organização, um incidente, um acontecimento, etc. e cujo objetivo é a compreensão do próprio caso.

Analisemos algumas definições que se encontram na literatura, relativa ao estudo de caso:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão bem definidas e onde as múltiplas fontes de evidência são usadas (Yin,1994).

Segundo Yin, (1994) estudo de caso é uma investigação empírica que se baseia no raciocínio indutivo, que depende do trabalho de campo realizado, baseando-se em fontes de dados múltiplas e variadas.

Creswell, (1994) afirma que o método de estudo de caso explora um sistema limitado no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados intensa, envolvendo fontes múltiplas de informação no contexto.

Estudo de caso é um método de investigação no qual o investigador tem um grande envolvimento nas suas diferentes etapas como a análise documental, as entrevistas, a observação e os artefactos físicos. A expectativa é que este adquira conhecimento e experiência para tomar decisões e resolver os problemas identificados no estudo de caso.

5.3 A técnica da análise de conteúdo

O que se pretende numa análise de conteúdo, é a identificação de signos e símbolos que se tornam desta forma as unidades de análise. O que interessa é o que foi dito, as propriedades do estímulo, o estudo da mensagem em si independentemente das intenções do emissor ou das ações do que interpreta o texto. Pretende-se deste modo, identificar conteúdos latentes que nos permitam compreender o corpus e efetuar inferências em relação a ele (Bardin, 2008).

Ainda segundo a autora estas inferências devem permitir a construção de um texto que resuma o corpus, dando relevo aos novos significados encontrados e que devem ser de natureza

mais elevada. Este texto sempre que possível, deve ser analisado em termos da avaliação dos novos significados que nos permitam qualificar o novo texto, este, deve permitir uma compreensão teórica dos dados que permita ter uma visão global, objetiva e sistemática do corpus com um fio condutor entre todos os dados analisados, sejam eles primários ou secundários.

A adoção do método do estudo de caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o investigador tenha baixo controle de uma situação que, pela sua natureza, esteja inserida em contextos sociais, daí articulação com a análise de conteúdo.

Embora o investigador utilize um quadro teórico referencial como ponto de partida para utilização do método, alguns estudos organizacionais enquadram-se em situações em que o este se vê frente a frente com problemas a serem compreendidos e para os quais estudos experimentais não podem ser aplicados; ou em situações nas quais estudos de natureza predominantemente quantitativa não dão conta dos fenómenos sociais complexos que estejam envolvidos nas mesmas como afirma Yin (2001).

A técnica da análise de conteúdo foi utilizada por permitir a interpretação do significado implícito dos dados recolhidos por meio da entrevista. A análise de conteúdo começou com a realização de uma leitura flutuante do *corpus* para estabelecer um primeiro contato com os dados a explorar. Os dados em bruto foram depois agregados em unidades de registo (nós) e de contexto (categorias) no sentido de estabelecer unidades de significação que permitiram uma descrição das características pertinentes do conteúdo (Bardin, 2008).

As categorias foram formuladas e estruturadas tendo em conta os objetivos do estudo e o propósito das questões constantes da entrevista (conforme o guião da entrevista). Outras categorias emergiram dos dados, por se entender que tal opção facilitaria a fidelidade da análise ao pensamento dos entrevistados (Esteves, 2006).

A análise dos dados foi realizada com o *software NVivo* (versão 11) que permitiu a codificação dos textos desestruturados, organizando os dados num conjunto hierarquizado de categorias “concebidas para ajudar o investigador a definir e explorar ideias de investigação, encontrar texto relevante para ideias complexas, perseguir intuições fortes em todas as direções, manter os que se revelam úteis e formular e testar hipóteses” (Richards e Richards, 1991, p. 308).

A análise do conteúdo das entrevistas conjugou o método quantitativo (para a contabilização da frequência de ocorrência de termos ou conceitos) com o método qualitativo

(para a análise combinada das categorias definidas previamente. O método qualitativo permitiu “compreender o sentido da comunicação mas também e, principalmente, desviar o olhar para uma outra significação, uma outra mensagem entrevista através ou ao lado da mensagem primeira” (Bardin, 2008, p.41).

5.4 Instrumentos

Guião constituído por sete perguntas abertas que abaixo se transcreve:

.../...

Guião

Pretende-se com esta investigação identificar o papel das novas tecnologias sociais na gestão de comunicação de crises e construir um modelo comunicacional que seja transversal a todo o sector aéreo e que dê resposta, de como atuar, numa situação de crise na presença das novas tecnologias.

- 1. Fale-me das novas tecnologias sociais que são utilizadas na sua Organização (fornecer informação, relações entre clientes ou colegas);**
- 2. Fale-me agora da política de utilização das novas tecnologias na Organização. Práticas de utilização – efeitos na reputação da empresa – controlo da organização sobre as mesmas – frequências de uso pelos trabalhadores – pelos clientes;**
- 3. Pedia-lhe agora que me descrevesse o que é uma crise para a sua empresa;**
- 4. Em seguida gostaria de entrar no domínio da gestão de crises. Pode descrever-nos as duas últimas crises que a sua organização enfrentou? Como foram resolvidas? Têm um plano, um modelo, um manual. Conseguiram prever algumas situações e evitá-las?**

5. Nestas duas últimas crises pode descrever-nos como foram utilizadas as novas tecnologias sociais;
6. Descreva-nos agora como a reputação e a imagem da empresa foram afetadas nas duas últimas crises;
7. Na sua opinião quais as variáveis principais que estiveram presentes nas duas últimas crises mais importantes por que a empresa passou.

Muito Obrigado pela disponibilidade e colaboração.

.../...

5.4.1 Objetivos e Indutores das questões do guião.

Relativamente à primeira questão esta pretende identificar quais e como as novas tecnologias sociais são utilizadas pela organização.

Indutores:

Tipo de novas tecnologias sociais utilizados: facebook, youtube, outros.

As suas várias utilizações:

- Comunicação externa (comunicação com clientes – resolver problemas dos clientes – gerir comunicação de crises);
- Comunicação interna – (informar trabalhadores, resolver problemas de trabalhadores, etc.).

Na segunda questão o objetivo é tentar perceber a envolvimento interna dos colaboradores e que tipo de controlo tem a organização sobre o uso das novas tecnologias sociais pelos seus colaboradores e clientes, nomeadamente as práticas de utilização, efeitos na reputação da empresa, controlo da organização sobre a mesma e a frequência de uso pelos trabalhadores.

Indutores:

Práticas de utilização pelos seus clientes e colaboradores os indutores.

Na terceira questão queremos identificar os tipos de crises e riscos associados na organização, tentando perceber quais os tipos de crises existentes na sua organização; quem são normalmente os principais intervenientes; quem são habitualmente os *stakeholders* envolvidos e quais os tipos de riscos a que a empresa está sujeita.

Indutores:

- Tipos de crises existentes na sua Organização;
- Quem são normalmente os principais intervenientes;
- Quem são habitualmente os *stakeholders* envolvidos.
- Quais os tipos de riscos a que a sua empresa está sujeita.

Entender como foram resolvidas as duas últimas crises na Organização, perceber se o manual de gestão de crises existe e se sim, qual o seu papel na gestão de crises é o objetivo da quarta questão.

Indutores:

- Como foram resolvidas as crises
- Como foi efetuada a gestão de comunicação de crises
- Seguiram procedimentos estilo manual de crises
- Como trabalham a prevenção

O objetivo da quinta questão é perceber como é gerida a crise na organização quando entram as tecnologias sociais na crise e se constam do manual de gestão de crises.

Indutores:

- O papel das novas tecnologias sociais nas crises na Organização,
- A interferência na crise, a alteração na gestão da crise (comunicar com os clientes, comunicar com a comunicação social, difundir informações, outras utilizações). O manual de gestão de crise se existe foi seguido.

Perceber se e como tem controlo nos efeitos produzidos pelas novas tecnologias sociais nas crises na organização. Como reagem a um público interativo é o objetivo da sexta questão.

Indutores:

O que fizeram para controlar ou contornar os efeitos bons ou maus (a ameaça ou a oportunidade) pela presença das novas tecnologias sociais nas crises da organização.

Na última questão o objetivo a é perceber quais as principais variáveis necessárias para a criação de um modelo comunicacional transversal a todo o sector aéreo, com a interferência das novas tecnologias sociais, de modo a ajudar a organização na gestão da crise.

Indutores:

- Comunicação com a imprensa;
- Com os clientes;
- Com os principais *stakeholders*;
- Imagem e reputação;
- Ameaças ou oportunidades;
- Principais interlocutores na empresa e fora dela

5.5 Procedimentos e limitações

A formulação do guião para as entrevistas, elaborado para responder à questão de partida foi baseado nas hipóteses e variáveis que operacionalizam e que serviram para a recolha de dados para a posterior análise e consequentes resultados.

O instrumento foi adequado para a amostra utilizada. Os objetos e a população que se pretende estudar foram caracterizados e identificados. Relativamente à representatividade e dimensão da amostra, foi a possível dentro do contexto da análise.

De referir a grande dificuldade na obtenção das audiências para a realização das entrevistas, assim como a disponibilidade para o agendamento, o facto de trabalhar no meio acabou por ser uma mais-valia, no entanto nem todas as entrevistas me foi permitido a gravação.

Algumas entrevistas foram mais morosas, outras mais céleres dependendo da personalidade do entrevistado e ainda do relacionamento em termos profissionais com o mesmo, no entanto foi mantida imparcialidade da minha parte isto porque o facto ter presenciado, participado e atuado em algumas situações de crise de que se faz menção no decorrer das entrevistas, fruto do meu vínculo profissional ao sector em estudo.

Inicialmente esteve previsto o alargamento do estudo a outras companhias de aviação com *hub* em Portugal, no entanto não foi possível uma vez que estas estão representadas em Portugal pela figura do Chefe de Escala que numa situação de crise, gestão e comunicação é quem faz o elo de ligação com a base da companhia por delegação de poderes, é nele que é delegada a função de diretor de comunicação da organização.

Para a inclusão destas entrevistas no estudo implicaria a deslocação aos países onde as companhias estão sediadas, para a audiência com o diretor de comunicação, o que envolveria um investimento monetária avultado e uma morosidade no desenvolvimento do estudo.

Perante esta situação, foi decidido não se incluir companhias estrangeiras que voam para Portugal ficando reduzida a amostra aos diretores de comunicação das empresas com sede em Portugal tornando a amostra equitativa no contexto. Poderá considerar-se futuramente um complemento ao estudo agora efetuado, a análise das companhias estrangeiras nos pressupostos tidos como base para o estudo.

De referir ainda, que dado o carácter de confidencialidade das empresas objeto deste estudo, por motivos de segurança e operacionalidade, foi, por estas, solicitado confidencialidade, relativamente à divulgação de procedimentos operacionais, assim como a identidade dos seus intervenientes. Por este facto, não foram mencionados os nomes dos mesmos.

5.6 Procedimento para análise de dados

O percurso de análise deste trabalho, em parte, toma como referência a obra de Laurence Bardin, literatura de referência atualmente em análise de conteúdo. No entanto, outros autores servem de base no decorrer do estudo visando atingir o objetivo proposto, a fim de tentar dar resposta às questões levantadas inicialmente.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Alguns exemplos elucidados na obra são simples e não têm pretensões, visam iniciar um investigador no jogo entre as hipóteses, entre a ou as técnicas e a interpretação. “Isto porque a análise de conteúdo se faz pela prática” (Bardin, 2009, p.51).

A análise de resultados é resultante de testes de associação de palavras (estereótipos e conotações), e visa estudar os estereótipos sociais espontaneamente partilhados pelos membros de um grupo.

Para uma aplicabilidade coerente do método, de acordo com os pressupostos de uma interpretação das mensagens e dos enunciados, a análise de conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização.

As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três fases, conforme Bardin: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (2009, p.121).

“A análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial” (Bardin, 2009, p.123).

Bardin ainda afirma que:

“Nem todo o material de análise é suscetível de dar lugar a uma amostragem, e, nesse caso, mais vale abstermo-nos e reduzir o próprio universo (e, portanto, o alcance da análise) se este for demasiado importante” (Bardin, 2009, p.123).

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os dados recolhidos com vista ao conhecimento do texto; escolha dos documentos, definir o que realmente será analisado; formulação das hipóteses e dos objetivos; referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (Bardin, 2006).

A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem da frequência) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências.

Após a codificação, segue-se para a categorização, a qual consiste na: classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos, sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (Bardin, 2006, p. 117).

Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (Bardin, 2006).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta etapa faz-se o tratamento dos resultados; nela ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2006).

Com base nas diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2006), torna-se relevante as dimensões da codificação e a categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências.

Inicialmente, pode-se dizer que análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise. Para tanto, disciplina, perseverança e rigor são essenciais (Freitas, Cunha, & Moscarola, 1997).

Certas limitações também são inerentes à análise de conteúdo, as quais são apontadas por diferentes autores. Uma das críticas mais fortes e recorrentes à análise de conteúdo é o fato de carregar um ideário de metodologia quantitativa. Nesse sentido, a categorização própria do método, um tanto esquemática, pode obscurecer a visão dos conteúdos, impedindo o alcance de aspectos mais profundos do texto (Flick, 2009).

Cabe salientar que a análise de conteúdo possibilita a utilização de diferentes estratégias de análise no seu desenvolvimento metodológico; mas, ao mesmo tempo, sinaliza os seus limites e falácias subjacentes. A validação dos resultados de uma pesquisa culmina numa exigência básica em qualquer campo científico, seja essa de caráter qualitativo, seja quantitativo.

É importante referir que ao trabalhar com a análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2006), o cuidado com a descrição e execução de cada uma das fases da análise, por mais que se mantenham a flexibilidade e a criatividade, caracteriza-se como forma de gerar confiabilidade e validade.

Flick (2009) enfatiza o cuidado com o detalhe do processo da pesquisa como um todo, como também a adequada exposição dos dados com vista à procura da confiabilidade, sendo uma boa organização dos dados fundamental.

Destaca-se ainda que o *software NVivo* vem sendo cada vez mais utilizado, constituindo um meio válido de análise de dados qualitativos.

O Nvivo, além da finalidade básica de facilitar e agilizar as análises, tem a função tanto de validar como de gerar confiança, qualificando o material recolhido. Contudo, como qualquer

programa de computador, além da necessidade da utilização correta, os dados que o alimentam têm de ser apropriados, sob o risco de se ter um corpus falhado.

O próprio Bardin (2006, p. 37) admite as novas tecnologias como facilitadoras, afirmando que o procedimento de codificação do que é comunicado é simples, “se bem que algo fastidioso quando feito manualmente”.

Por fim, torna-se pertinente reafirmar o fato de que a utilização de *software* apenas serve para facilitar a análise e a interpretação, não eximindo a atuação ativa do pesquisador na adoção de um método de análise coerente e pertinente ao tema e à orientação epistemológica.

Destaca-se ainda que o *software NVivo* vem sendo cada vez mais utilizado, segundo a QSR internacional, é o *software* número um para a análise qualitativa. É projetado para organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos, resultando em melhores decisões e resultados mais eficientes. Cabe salientar que tal programa exige um grande envolvimento do pesquisador, potencializando os resultados da pesquisa, com o aumento do alcance e da profundidade das análises.

5.7 Categorização e significado

Foram definidos 7 *corpus*, correspondentes a cada uma das questões do Guião, posteriormente, numa segunda triagem poder-se-á optar por um agrupamento novo ou diferente, mas inicialmente, ir-se-ão formar categorias consoante os objetivos que se pretendem atingir com cada questão do guião. De referir ainda, que poder-se-ão agrupar as categorias por temáticas, dado a especificidade do tema e do sector em estudo.

Na primeira questão o objetivo é identificar quais e como as novas tecnologias sociais são utilizadas pela organização, assim escolhemos as seguintes categorias:

- **Tecnologias Institucionais**- Numa primeira leitura é conclusivo que todas as organizações tem tecnologias institucionais que são fundamentais na comunicação dentro e fora da empresa, e uma maneira de ter controlo na difusão de informação, nesta categoria incluem-se as palavras newsletters, *e-mail*, intranet, APP aeroportos e AIS.

- **Tecnologias sociais** - A maior parte das organizações da amostra usam as novas tecnologias sociais, embora umas mais que outras, sendo que nalgumas organizações a presença nas redes sociais torna-se imprescindível e tem uma monitorização e controlo, noutras não vêm a importância da sua presença nesta categoria temos como palavras as redes sociais Facebook,

twitter, Instagram, Youtube, Flickr. Nesta categoria podemos observar os tipos de tecnologias sociais utilizadas por cada organização e por conseguinte a sua relevância de modo a entendermos o seu grau de utilização e importância.

- **Comunicação externa** – Em todas as organizações está presente a necessidade de uma boa comunicação para o exterior, no entanto o modo e o uso das tecnologias difere entre elas, incluem-se nesta categoria as frases comunicação com o cliente, informativo e comercial assim como a sub categoria difusão de informação.

- **Comunicação interna** – Todas as organizações referem quais as novas tecnologias que intervêm na sua comunicação interna, e como o fazem, para isso mais uma vez estão incluídas as palavras facebook, intranet, e-mail, newsletters.

Consideramos ainda duas subcategorias:

- **Conservadorismo** - Reflete como algumas das organizações da amostra encaram o uso das tecnologias sociais e funciona como reação para a não utilização.

- **Difusão de informação**- O uso das tecnologias em todas as amostras é a difusão de informação seja ela boa ou menos boa, interna ou externa ou numa situação de crise.

Na segunda questão o objetivo tentar perceber a envolvimento interna dos colaboradores e que tipo de controlo tem a organização sobre o uso das novas tecnologias sociais pelos seus colaboradores e clientes, daí surjam as seguintes categorias:

- **Monitorização** - Em todas as amostras esta palavra aparece e existe uma preocupação de como e quem fazer, por vezes é também associada à falta de recursos e requer muita dedicação.

- **Controlo** - Considera-se também uma categoria, pois o controlo é fundamental e quando se fala de tecnologias sociais esta palavra aparece associada, revelando a necessidade e receio da falta de controlo devido à interatividade.

- **Reputação** - Todas as empresas tem muita atenção à reputação e qualquer situação anómala que afete a reputação pode ser trágico, especialmente quando se fala de tecnologias sociais.

Estas três categorias estão relacionadas e tem de ser analisadas na ótica do cliente e do colaborador, temos ainda que validar a existência ou não do manual de conduta e ética que umas empresas têm outras não e pela sua frequência ver a importância da sua existência.

É objetivo da terceira questão identificar os tipos de crises e riscos associados na organização, para isso foram consideradas as categorias:

- **Crise** - Cada empresa tem o seu entendimento sobre uma crise e nesta categoria pretende-se tipificar os tipos de crises existentes. Estão incluídas nesta categoria as palavras, greves, questões de segurança, fiscalização e supervisão (falta de).

- **Riscos** - É também a categoria que nos permitirá entender quais os riscos associados a cada empresa em estudo, estão incluídas as palavras correspondentes aos tipos de riscos associados e são elas: operacionais, segurança, fatores humanos, causas naturais e gestão (organização e gestão de risco).

De referir ainda nesta categoria a existência ou não do manual de SMS como forma de mitigar o risco, a análise da frequência desta palavra poderá trazer resultados ou não. Nesta categoria são considerados intervenientes todos os *stakeholders* e as palavras são: ANAC, SEF, *Handler*, Companhia, cliente, operador turístico, passageiro, tripulante, manutenção aeroporto, NAV, comunidade envolvente.

Entender como foram resolvidas as duas últimas crises na organização, perceber se o manual de gestão de crises existe e se sim, qual o seu papel na gestão de crises é o objetivo que se pretende atingir na quarta questão e entende-se as categorias para este caso:

- **Duas últimas crises** - Mais uma vez pretende-se com esta categoria entender a tipologia das últimas crises de cada empresa e eventualmente podermos comparar com o standard de cada empresa referida na questão anterior. Para isso são consideradas as temáticas: greve, problemas operacionais, fatores humanos avaria de aeronaves, condições meteorológicas adversas, crise financeira, crises colaterais.

- **Prevenção** - palavras como SMS, simulacros, auditorias, avaliação de gestão, reuniões de coordenação, identificação de situação, antecipação são talvez a maneira de entendermos como as empresas fazem a prevenção.

- **Gestão de comunicação de crise** – Nesta categoria são consideradas frases como: divulgação de informação, comunicação fluida e coordenada, recolha de informação concreta e relevante, transparência e disponibilidade na resposta e por fim existência e uso de manual de gestão de crise. Frases estas que poderão facultar algum entendimento na perceção relativamente aos fatores importantes na gestão de comunicação de crise.

Na quinta questão perceber como é gerida a crise na organização quando entram as tecnologias sociais na crise é fundamental e para isso são entendidas duas categorias, as tecnologias sociais na crise e a interferência, onde se incluem importantes palavras com vista a obtermos resultados que nos permitam conclusões.

- **Tecnologias sociais na crise** - Incluem as frases: caráter informativo, afetar a organização, deslocar o foco da crise, relevância, impacto, redes sociais, não estamos preparados.

- **Interferência** - Nesta categoria estão incluídas palavras como: interação, alterações, recursos humanos, público que não conhecemos, desencadear uma crise.

- **Interatividade** - A interação é uma preocupação das organizações estudadas condicionando o uso das tecnologias sociais, pela falta de recursos humanos para controle e monitorização.

- **Público específico** - Em todas as amostras vê-se a atenção ao público específico a que a organização está direcionada e por conseguinte desenvolve-se uma comunicação muito cuidadosa e com um alvo bem definido.

Perceber se tem controlo (como?) nos efeitos produzidos pelas novas tecnologias sociais nas crises na organização e como reagem a um público interativo são os objetivos da sexta questão e para isso foi definido as categorias:

- **Reputação e imagem** - Nesta categoria estão associadas as palavras: gerir a comunicação, afetação, explicação da crise, impacto.

- **Oportunidade** - Estão incluídas as frases: utilizadas como ferramentas de comunicação, maior visibilidade, valorização da empresa e bem aproveitadas.

- **Ameaça** - Nesta categorias incluem-se as palavras: falta de controlo, monitorização, modo de utilização e risco.

Por fim na última questão o objetivo passa por perceber quais as principais variáveis necessárias para a criação de um modelo comunicacional transversal a todo o sector aéreo, com a interferência das novas tecnologias sociais, de modo a ajudar a organização na gestão da crise, sendo assim temos as categorias:

- **Informação** – Onde se incluem as palavras: correta, necessária, objetiva, factual, coerente, consolidada e eficiente.

- **Comunicação com o cliente** - Nesta categoria inclui-se as frases: boa articulação com os *stakeholders*, boa relação com os *media*, e boa comunicação com os trabalhadores e comunidade envolvente.

5.8 Validação e generalização do conhecimento da entrevista.

Segundo Kvale (2007), na análise das entrevistas o foco no significado versus a forma linguística implica por conseguinte várias técnicas. Em primeiro, o foco no significado envolve códigos, condensação e interpretação do mesmo. Codificar e categorizar é a chave da análise de conteúdo das entrevistas.

Condensar o significado, é transformar longas declarações em curtas, com o mesmo sentido mas em poucas palavras. Interpretar o significado vai muito para além do que está escrito e pode expandir o texto e ganhar mais palavras do que o texto original interpretado.

Na análise das entrevistas em que o foco é a linguagem, o produto da entrevista está presente nas palavras e é através da análise linguística, da análise da conversação, da análise da narrativa, da análise do discurso e da desconstrução do conceito, ou seja, entender não o que o conceito significa, mas o que ele nos transmite ou não.

Na análise das entrevistas como leitura teórica o investigador lê e relê, reflete sobre os temas específicos e não segue nenhum método específico ou combinação de técnicas.

Objeções comuns aos estudos das entrevistas dizem respeito a sua generalização, validade e confiabilidade.

O problema da validação não está confinado a uma etapa separada da entrevista, mas é permeável a todas as etapas desde a primeira teoria até ao reporte final.

A validade, depende do propósito da entrevista e das concepções epistemológicas da objetividade e conhecimento. Para a validação da entrevista produzir conhecimento também depende da habilidade do investigador da entrevista no sentido de encontrar as respostas.

Esta também pode ser concebida como uma atividade de comunicação, testando as respostas do estudo numa conversação, a validação pode ser vista como uma atividade pragmática que visa testar a efetividade do conhecimento com a efetividades das ações.

A análise generalizada repousa sobre ricas descrições contextuais que inclui a argumentação do entrevistador para a transferibilidade das descobertas para outras situações e assuntos assim como a generalização dos leitores do relatório.

Os leitores têm de estar dotados de uma informação contextual rica sobre as descobertas do entrevistador para poder validar e generalizar os resultados.

5.9 Análise qualitativa com Nvivo

NVivo (versão 11) é um *software* que suporta métodos qualitativos de pesquisa. Foi projetado para organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos como: entrevistas, respostas abertas de pesquisa, artigos, etc...

Ao utilizar o *NVivo* para trabalhar com dados qualitativos, este facilita a descoberta de novas ligações e informações nos dados recolhidos, tornado mais eficiente e rápido o trabalho, o que se traduz numa vantagem.

O *NVivo* baseia-se numa estrutura de nós que representam categorias ou conceitos e servem para armazenar a codificação do material analisado e códigos que não são mais do que índices de referência adicionados a partes de texto, fotos e imagens. A codificação consiste em localizar passagens no material empírico e a elas atribuir os significados correspondentes às categorias com os quais se está a trabalhar.

Tendo em conta o objetivo do estudo e o propósito das questões do guião da entrevista as categorias foram estruturadas e formuladas nesta base, outras emergiram dos dados recolhidos.

Neste capítulo foi apresentada a metodologia adotada neste estudo qualitativo para averiguar como as empresas do sector aéreo estão a usar as tecnologias de informação e comunicação na gestão de comunicação de crise.

Definida a amostra, as oito Direções de comunicação das empresas envolvidas neste estudo: As companhias aéreas, TAP Portugal, SATA, WHITE, EUROATLANTIC, o operador de aeródromo, a ANA- Aeroportos de Portugal, a navegação aérea NAV-EP, o *handler* - *GROUNDFORCE* e a Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC), procedeu-se assim, à recolha dos dados (usando como instrumento o guião), através da realização de uma entrevista a cada um dos oito responsáveis pelas direções de comunicação. Elaborada a codificação, foi esta introduzida no *software Nvivo*, que produziu os resultados que se irão apresentar no capítulo seguinte.

CAPÍTULO VI – Análise dos resultados da análise de conteúdo e discussão de resultados

Neste capítulo procedeu-se à análise dos dados, que foi realizada com o *software NVivo* versão 11.

As categorias de análise formuladas inscrevem-se em sete fases do estudo do conteúdo das entrevistas que correspondem, por sua vez, às sete questões da entrevista. Optou-se, por isso, por apresentar os resultados da análise de conteúdo organizados para cada questão e, depois, estudando cada categoria e unidade de análise.

6. Codificação das entrevistas

- A- NAV
- B- TAP
- C- WHT
- D- ANA
- E- GF
- F- ANAC
- G- MMZ
- H- SATA

Tabela 18:Matriz da Análise de Conteúdo

Dimensões	Questões	Categorias
O Uso das tecnologias sociais	<i>1. Quais as novas tecnologias sociais que são utilizadas na sua Organização?</i>	1.1.As tecnologias institucionais 1.2.As tecnologias sociais 1.3.A Comunicação Interna 1.4.A Comunicação Externa 1.5.Vantagens do uso tecnologias sociais
	<i>2. Qual a política de utilização das novas tecnologias na Organização?</i>	2.1. A Existência de uma Política de Utilização 2.2. O Tipo de Política de Utilização das tecnologias sociais 2.3. A Postura da organização
A Gestão de Crises	<i>3.O que é uma crise para a empresa?</i>	3.1. Em que consiste uma crise 3.2. Tipos de crises
	<i>4. Com o foram geridas as duas últimas crises que a sua organização enfrentou? Como foram resolvidas? Houve um plano, um modelo, um manual. Conseguiram prever algumas situações e evitá-las?</i>	4.1. As Duas Últimas Crises 4.2. Manual de Gestão de Crises 4.3. Mecanismos de Prevenção 4.4. Os Intervenientes/ Stakeholders
	<i>5. Nestas duas últimas crises como foram utilizadas as novas tecnologias sociais?</i>	5.1. O Uso das tecnologias sociais no Manual 5.2. Procedimentos e Meios utilizados na resposta à crise
	<i>6. Como a reputação e a imagem da empresa foram afetadas nas duas últimas crises?</i>	6.1. O Uso das tecnologias sociais: oportunidade versus ameaça 6.2. Afetação da reputação e imagem
Modelo de Comunicação de Crises	<i>7. Quais foram as variáveis mais importantes na gestão da crise?</i>	7.1. Caraterísticas da informação 7.2. Caraterísticas do modelo comunicacional

6.1 Questão 1: Quais as novas tecnologias sociais que são utilizadas na sua Organização?

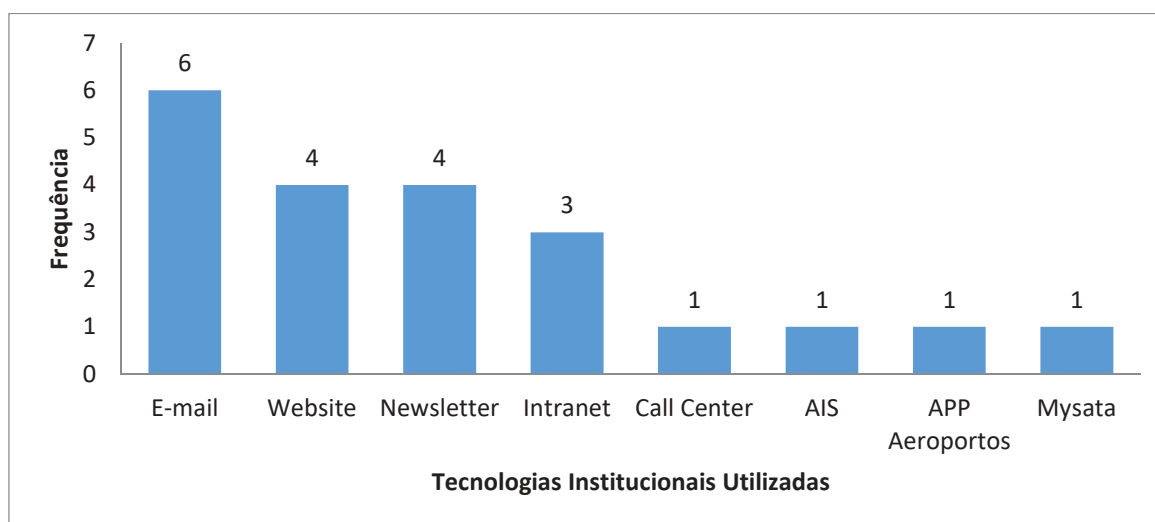
A primeira questão pretendeu observar quais as tecnologias sociais utilizadas pela organização. As respostas recolhidas tornaram necessário fazer a distinção entre tecnologias institucionais (como por exemplo E-mail, intranet e newsletter) e as tecnologias sociais (mais comumente designadas redes sociais).

Nesta primeira questão foi também possível recolher elementos de análise sobre: o grau de implementação das tecnologias sociais (e se está em preparação, ou totalmente barrada à empresa); a forma como as tecnologias sociais se inscrevem na comunicação interna e comunicação externa da organização; o objetivo da sua utilização das tecnologias sociais por parte da organização.

6.1.1 As Tecnologias Institucionais

O gráfico seguinte apresenta as tecnologias institucionais utilizadas e a frequência com que foram observadas nas 8 organizações em estudo. O e-mail (n=6), o website (n=4), a newsletter (n=4) e a intranet (n=3) foram as tecnologias institucionais mais utilizadas.

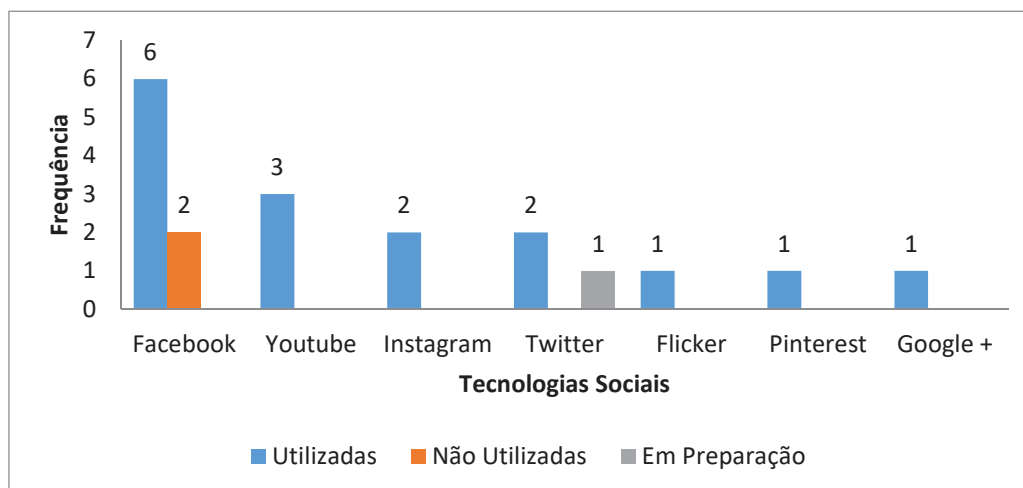
Gráfico 1: Tecnologias Institucionais Utilizadas



6.1.2 As Tecnologias Sociais

O gráfico seguinte ilustra a prevalência das tecnologias sociais nas organizações em estudo, com uma distinção entre as que são utilizadas, as que não são utilizadas de forma integral e as que, segundo a organização, se encontravam em preparação aquando da entrevista.

Gráfico 2: Tecnologias Sociais



Observou-se que o Facebook é a rede social mais comum para seis das oito organizações ($n=6$) – as restantes duas organizações assumiram não utilizar o Facebook e explicaram porquê. O Youtube foi a segunda rede social mais utilizada ($n=3$) seguindo-se o Instagram ($n=2$) e o Twitter ($n=2$). As organizações A e F foram as únicas a afirmar que não possuíam Facebook de uma forma integral. A organização A porque não terem uma “estrutura interna para o alimentar e não sentimos necessidade” e a organização F, apesar de ter Facebook, este está bloqueado e não permite interação. A organização A referiu estar no momento da entrevista a preparar a rede Twitter “para divulgação de informação e alerta de notícia com encaminhamento para o site”.

6.1.3 A Comunicação Interna

A utilização das tecnologias sociais foi analisada do ponto de vista da comunicação das organizações com os seus diferentes públicos (internos e externos). A tabela 2 permite analisar as dinâmicas de comunicação interna (com os trabalhadores, colaboradores e entidades parceiras) para cada organização.

Tabela 19. Referências da Comunicação Interna

ORG	Referências	Cobertura (%)
A	Na comunicação interna utilizamos a Intranet (dinâmica e com retorno), o E-mail e a Newsletter com intuito de informar os colaboradores.	2,65
B	Relativamente ao uso das tecnologias sociais como comunicação interna , na organização B o acesso é livre para os trabalhadores, aposta-se na transparência e tudo o que aparece na comunicação social é difundido pelos trabalhadores. É cultura da empresa o cliente mostrar-nos o caminho que quer seguir e é missão da empresa ouvir e prestar o serviço,	5,48
C	Na comunicação interna usamos o E-mail que é uma ferramenta privilegiada pela Direção de Recursos Humanos para informar os trabalhadores e eventualmente resolver problemas. A Newsletter está em revisão e a Intranet não funciona na empresa. Dada a especificidade da empresa e sendo esta de voos charter e ACMI não vemos grande necessidade do uso de mais tecnologias.	9,41
D	APP aeroportos que este mês de Fevereiro registou o maior número de aderentes visto que serve a comunicação interna e externa e fornece informações completas sobre os Aeroportos, desde horários de partidas e chegadas dos voos até às compras online nos Aeroportos.	3,89
E	Em comunicação interna usamos o facebook e a intranet para informar novas parcerias, empresas com novos acordos. Em casos administrativos usamos as vias tradicionais em especial o <i>e-mail</i> .	3,97
F	Quanto à comunicação interna usamos mais uma vez a internet e o e-mail para difusão de informação.	1,93
G	Em termos de comunicação interna usamos para divulgação de informação aos trabalhadores as newsletters, e-mail's para assuntos relacionados com o departamento de recursos humanos e ainda a intranet com o pessoal em serviço no exterior.	3,82
H	Mailing e Mysata (sharepoint) são canais de partilha de informação interna. No <i>sharepoint</i> consta toda a informação relativa às diversas	4,30

	áreas, o mailing é utilizado apenas para assuntos de extrema importância, sobre os quais os trabalhadores têm que ter conhecimento.	
--	---	--

As ferramentas utilizadas na comunicação interna são as tecnologias institucionais (E-mail, Newsletter, intranet e as específicas APP Aeroportos e Mysata) para a generalidade das organizações. A organização B utiliza, também do ponto de vista da comunicação interna, o Facebook com o objetivo de “contagiar os trabalhadores deliberando e envolvendo-os” e a organização E conjuga o Facebook com a Intranet “para informar novas parcerias, empresas com novos acordos”. O Facebook surge assim como a única rede social que é referida na comunicação interna e divulgação de informação administrativa (concretamente para as organizações B e E).

6.1.4 A Comunicação Externa

A tabela 20 permite analisar as dinâmicas da comunicação externa nas organizações.

Tabela 20. Referências da Comunicação Externa

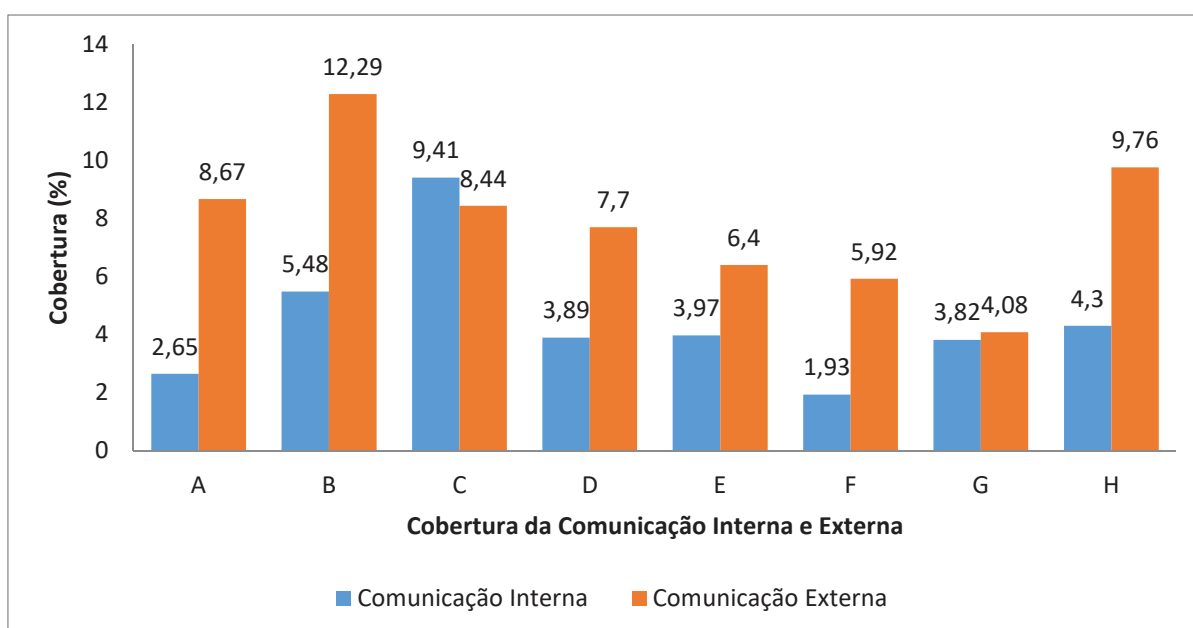
ORG	Referências	Cobertura (%)
A	Na comunicação externa temos uma via própria que é o Serviço de Informação Aeronáutica (AIS) da NAV Portugal E.P.E que integra o AIS Central, o Centro Internacional NOTAM e os AIS de Aeródromo/ARO localizados nos Aeroportos do Porto, Lisboa, Faro, Madeira, Ponta Delgada e Santa Maria. Para além das funções de desenvolvimento técnico e operacional da Informação Aeronáutica é responsável pela produção das publicações de informação aeronáutica.	8,67
B	O Facebook é a rede social mais utilizada tanto nacional como internacionalmente e ainda a que dedicamos mais atenção, pois entendemos como um canal de comunicação privilegiado, com uma linguagem própria, com 800 mil seguidores, utilizado para promoções, informações e passatempos. Inicialmente surge sem uma estratégia	12,29

	definida no Verão de 2009 e é em 2010 com o flashmob que foi visualizado por 2 milhões, e que vem trazer novos seguidores. Inicialmente coma comunicação externa foi perceber como funciona, e foi com a crise na aviação consequência das cinzas vulcânicas que nos apercebemos que o Call Center estava sem capacidade de resposta e é então que é criada uma equipa e nos viramos para o Facebook utilizando este para responder às questões e informar os nossos clientes. Neste momento funciona também como serviço ao cliente, com carácter promocional e ainda como gestão de comunicação de crise.	
C	O Facebook é o utilizado como tecnologia social e basicamente como comunicação externa, no entanto não tem grande dinamização mas fazemos alguma monitorização. (...) Em relação ao cliente, a divulgação de voos charters é da responsabilidade do operador turístico, no entanto também é publicado no nosso website e divulgado no facebook.	8,44
D	APP aeroportos que este mês de Fevereiro registou o maior número de aderentes visto que serve a comunicação interna e externa e fornece informações completas sobre os Aeroportos, desde horários de partidas e chegadas dos voos até às compras online nos Aeroportos. Relativamente à comunicação externa utilizamos Facebook como instrumento informativo e comercial e eventualmente se for necessário em comunicação de crise. A utilização do Flickr e do Youtube prende-se com dar a conhecer às pessoas a atividade aeroportuária.	7,70
E	Para comunicação externa usamos o mesmo que é focado para um grupo alvo nomeadamente para comunicação com o cliente (companhias basicamente) tendo em conta um novo produto, serviço, sistema ou norma que é divulgado pela Direção. As questões operacionais são efetuadas pelos comerciais e presencialmente.	6,40
F	Relativamente à comunicação externa usamos a internet e os canais tradicionais, os media para comunicar com os clientes e eventualmente gerir situações de crise. (...) Relativamente aos nossos clientes usamos a internet para difundir, informar e esclarecer os assuntos relacionados com a atividade da autoridade.	5,92

G	Na comunicação externa usamos as novas tecnologias sociais para divulgação ao nosso mercado de clientes, tem uma função comercial de divulgação da oferta dos produtos associada a um operador turístico que é uma empresa do corporativo a “sonhando.pt”.	4,08
H	Facebook, Twitter, Pinterest, Youtube, Google +, Instagram e Mailing Estas tecnologias são fundamentais na estratégia de comunicação da organização H e no seu relacionamento direto com o cliente. A organização H utiliza estas ferramentas para promover produtos, serviços e promoções (vertente comercial), sondar as tendências de mercado, divulgar conteúdos institucionais, criar interação com os clientes através de passatempos e conteúdos lúdicos, prestar apoio ao cliente e garantir respostas atempadas em tempo real. Tudo isto culmina no objetivo principal de satisfazer e fidelizar os seus clientes.	9,76

O gráfico 3 permite comparar a cobertura dada pelas organizações à comunicação interna e externa, com base nos valores de cobertura das referências codificadas.

Gráfico 3: Cobertura da Comunicação Interna e Externa



Observou-se que as organizações B, H e A foram as que atribuíram na entrevista uma maior ênfase à comunicação externa com os seus clientes, com valores de cobertura de 12,29%, 9,76% e 8,67% respetivamente. Também as organizações D, E, F e G atribuíram uma maior cobertura à comunicação com os públicos externos. A organização C mostrou, pelo contrário, atribuir uma maior importância à comunicação com os públicos internos (9,41%) face à comunicação com os públicos externos (8,44%) apesar de ser com uma reduzida diferença.

Em todas as organizações está presente a necessidade de desenvolver uma comunicação eficaz com exterior, assim como com os seus públicos internos (trabalhadores, colaboradores e parceiros).

6.1.5 Vantagens do uso das tecnologias institucionais e sociais

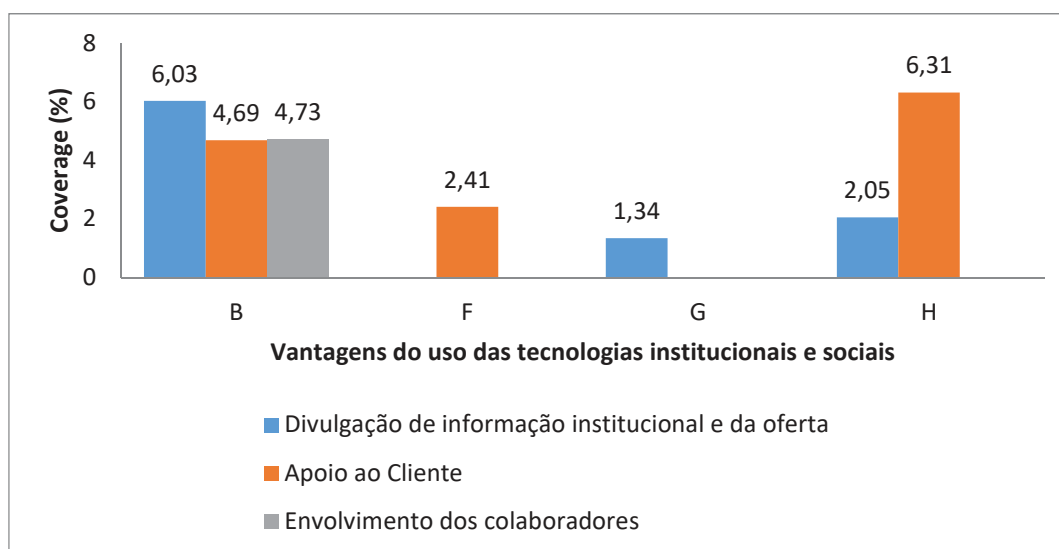
Depois de analisar quais as tecnologias institucionais e sociais utilizadas pelas organizações, foram analisadas as vantagens e mais-valias identificadas pelos entrevistados.

Apenas as organizações B, F, G e H se mostraram conscientes sobre o modo como o uso destas tecnologias serve a missão e os objetivos comunicacionais da organização. Foram identificados três propósitos:

- Divulgação de informação institucional e da oferta (produtos, serviços, promoções e passatempos);
- Envolvimento dos colaboradores na missão da organização;
- Apoio ao cliente

O gráfico 4 permite visualizar o(s) objetivo(s) e da(s) mais valia(s) apontadas pelas quatro organizações referidas, em termos de cobertura (%).

Gráfico 4: Vantagens do uso das tecnologias institucionais e sociais



A organização B mostrou ser a mais informada e consciente da mais-valia das tecnologias institucionais e sociais e também revelou ter utilização mais prevalente destas ferramentas tendo em conta os três objetivos apontados (com uma cobertura total de 15,45%). A organização H revelou utilizar estas tecnologias de forma mais frequente no Apoio ao Cliente (6,31%) e, em segundo lugar, na divulgação de informação institucional e comercial (2,05%). As organizações F e G utilizam as tecnologias sociais e a newsletter no apoio ao cliente (2,41% de cobertura) e na divulgação de informação institucional e da sua oferta comercial (1,34% de cobertura), respetivamente.

As tabelas 21,22 e 23 sistematizam as referências encontradas nas entrevistas e a respetiva cobertura (%) para cada organização e por objetivo identificado.

Do ponto de vista da divulgação da oferta (produtos, serviços e promoções) e de passatempos, a organização B foi a que revelou uma maior cobertura/ atenção deste elemento de comunicação (6%), a par da organização H que refere também a divulgação de conteúdos institucionais (2,05%) e da organização G que refere apenas a divulgação da informação (1,34%) (Tabela 21).

Tabela 21. Referências da “Divulgação de informação e da oferta”

ORG	Referências	Cobertura (%)
B	O <i>Facebook</i> é a rede social mais utilizada tanto nacional como internacionalmente e ainda a que dedicamos mais atenção, pois entendemos como um canal de comunicação privilegiado, com uma linguagem própria, com 800 mil seguidores, utilizado para promoções, informações e passatempos . Inicialmente surge sem uma estratégia definida no Verão de 2009 e é em 2010 com o <i>flashmob</i> que foi visualizado por 2 milhões, e que vem trazer novos seguidores.	6,00%
G	Relativamente ao cliente, usamos as novas tecnologias para divulgação de informação.	1,34%
H	Promover produtos, serviços e promoções (vertente comercial), sondar as tendências de mercado, divulgar conteúdos institucionais .	2,05%

O envolvimento dos colaboradores através das tecnologias sociais foi referido pela organização B com uma cobertura de 4,73% (Tabela 22).

Tabela 22. Referências do “Envolvimento dos Colaboradores”

ORG	Referências	Cobertura (%)
B	É cultura da empresa o cliente mostrar-nos o caminho que quer seguir e é missão da empresa ouvir e prestar o serviço, contagiar os trabalhadores deliberando e envolvendo-os (...) Os efeitos pelo uso das novas tecnologias sociais na reputação da empresa são positivos em relação aos trabalhadores porque envolve-os e torna-os embaixadores da organização B .	4,73%

A função de apoio ao cliente foi identificada pela organização B, F e H, cujas referências e prevalência surgem na tabela seguinte (Tabela 23).

Tabela 23.Referências do “Apoio ao Cliente”

ORG	Referências	Cobertura (%)
B	Viramos para o <i>Facebook</i> utilizando este para responder às questões e informar os nossos clientes . Neste momento funciona também como serviço ao cliente, com carácter promocional e ainda como gestão de comunicação de crise (...) As tecnologias sociais são utilizadas como canal de serviço ao cliente , para resolver problemas, explicar, esclarecer, etc.	4,69%
F	Tudo o que é prestação de serviços pelo regulador, temos a plataforma que serve de facilitador na relação cliente – autoridade .	2,41%
H	Criar interação com os clientes através de passatempos e conteúdos lúdicos, prestar apoio ao cliente e garantir respostas atempadas em tempo real. Tudo isto culmina no objetivo principal de satisfazer e fidelizar os seus clientes . (..) A entrada da H nas novas tecnologias sociais permitiu conhecer melhor as necessidades dos seus clientes e alcançar o público de uma forma mais direta e dinâmica .	6,31%

6.2 Questão 2: Qual a política de utilização das tecnologias sociais na Organização?

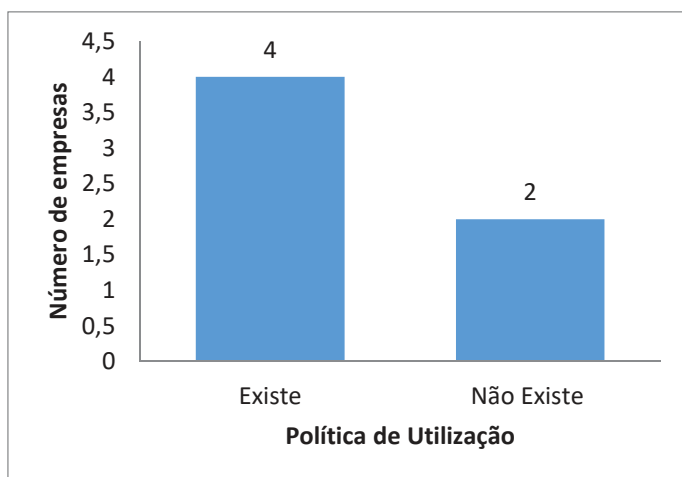
A segunda questão teve como objetivo verificar se existe uma política de utilização das tecnologias sociais implementada na organização; se é uma política de utilização livre ou restrita; descrever o tipo de controlo e monitorização feitos pela empresa e, neste sentido, cateterizar a postura da empresa face aos *media* sociais (se é uma postura conservadora ou, pelo contrário, inovadora).

6.2.1 A Existência de uma Política de Utilização

Nesta subcategoria pretendeu-se observar quais as organizações que tinham uma política de utilização das tecnologias sociais implementada e as que não tinham. Quatro

organizações possuíam uma Política de Utilização no momento da entrevista, duas referiram que não e duas organizações não especificaram (Gráfico 5).

Gráfico 5: Número de empresas com e sem uma Política de Utilização para as Tecnologias sociais



A tabela 24 apresenta as referências e a cobertura dada pelas organizações relativamente à existência de uma Política de Utilização para as tecnologias sociais. E a tabela 25 as referências da não existência.

Assumimos que a existência de Manual de Conduta, Código de Utilização ou Código de Ética ou regras de monitorização correspondiam à implementação de uma Política de Utilização. Nas referências seguintes estão patentes as razões apresentadas para a existência de uma política de controlo e de monitorização das tecnologias sociais implementada nas organizações C, D, E e G.

Tabela 24. Referências da “Existência de Política de Utilização das tecnologias sociais”

ORG	Referências	Cobertura (%)
C	Temos o AIMS (<i>Airport Information Management Solutions</i>) que serve o propósito (...) a utilização do Facebook é possível desde que não ocupe tempo a mais, temos algum controlo democratizado. Existe um manual de conduta , em que todos foram obrigados assinar e que adverte para o uso controlado dos meios que não os	10,18

	profissionais. Não há controlo nem monitorização de frequência de uso pelos trabalhadores.	
D	Quanto à política de utilização na vertente colaboradores temos um manual específico com conduta de ética para a utilização das novas tecnologias sociais, com regras definidas de modo a orientar os colaboradores na utilização das redes sociais. Não temos tido problemas por parte dos colaboradores e reconheço que não tem havido má utilização.	5,03
E	Relativamente aos colaboradores, temos um código de ética que passa pelo bom senso e pela conduta na utilização.	2,37
G	Relativamente ao cliente, usamos as novas tecnologias para divulgação de informação, é evidente que todo o cliente pode afetar a reputação da empresa por isso tem de haver uma certa cautela e monitorização , devido às sensibilidades políticas com os países que trabalhamos nomeadamente Guiné, São Tomé. O mercado africano é muito interveniente nas redes sociais e é muito sensível, especialmente devido a razões históricas como o colonialismo, por vezes quando algo corre mal os comentários nas redes “pesam”.	8,23

As organizações A e F foram as únicas que referiram não ter planeado nem implementado um manual ou conjunto de mecanismos de monitorização da utilização das tecnologias sociais (Tabela 25).

Tabela 25. Referências da “Não Existência de uma Política de Utilização das tecnologias sociais”

ORG	Referências	Cobertura (%)
A	Não está pensado qualquer controlo na utilização das novas tecnologias sociais e iremos ponderar se precisaremos alargar as ferramentas.	2,65
F	A política de utilização das novas tecnologias na organização, especialmente as redes sociais, não está propriamente implementada e por conseguinte não existe estratégia definida e	6,92

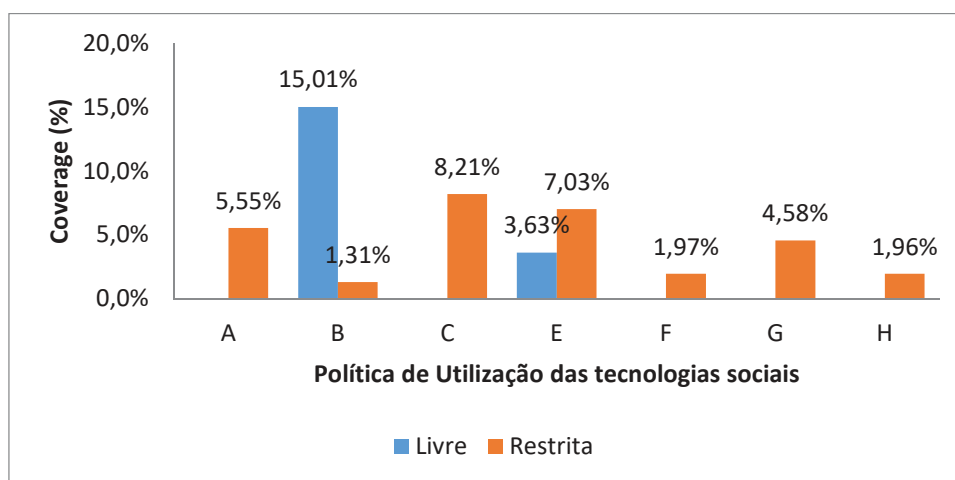
	também não faz parte fundamental na comunicação. Quanto à política de utilização por parte dos colaboradores, nada está definido relativamente ao uso, não temos manual de ética.	
--	---	--

6.2.2 O Tipo de Política de Utilização das tecnologias sociais

Atendendo à descrição da gestão que fazem das tecnologias sociais, foi possível analisar se as organizações têm uma política de utilização livre ou restrita/ controlada.

O gráfico 6 representa a cobertura da organização em relação à sua Política de Utilização das tecnologias sociais: se têm uma política de livre utilização ou uma política restrita e controladora. Apesar das organizações A e F terem relevado a inexistência de um manual de utilização das tecnologias sociais, identificou-se ao longo da entrevista uma atitude restritiva (de controlo) na sua utilização por parte dos colaboradores.

Gráfico 6: Tipo de Política de Utilização das tecnologias sociais



A existência de uma política de utilização livre foi identificada nas organizações B e E, apesar de também termos encontrado elementos de monitorização e de controlo (Tabela 26).

Tabela 26. Referências da Livre Política de Utilização das tecnologias sociais

ORG	Referências	Cobertura (%)
B	Na versão trabalhador da organização B, o uso das tecnologias sociais como já foi dito anteriormente é livre e tem um código de ética (...) assenta no bom senso tendo duas diretivas principais que são elas: não participe em fórum de discussões sem se identificar como trabalhador da organização B e ainda se acha que a organização B é que deve responder, reencaminhe para o grupo de trabalho criado para o efeito. Quanto ao controlo sobre o seu uso é uma fronteira muito ténue e a organização preserva a liberdade de expressão. Quanto à sua frequência de utilização também não tem controlo nem referência.	8,01
E	Relativamente à política de utilização, no caso dos clientes não temos controlo obviamente, não temos tido casos de afetação da reputação da empresa, não temos tido casos.	3,63

Tabela 27. Referências da Política de Utilização das tecnologias sociais Restrita

ORG	Referências	Cobertura (%)
A	Quanto à utilização das tecnologias sociais por parte dos colaboradores, o acesso é restrito e bloqueado a determinadas horas , além de que não faz sentido o uso na parte operacional nas horas da operação. O controlo da utilização é efectuado pelo Serviço de Sistemas de Informação .	5,55
B	Quanto ao controlo na sua utilização obviamente não temos controlo, simplesmente monitorizámos.	1,31
C	A utilização do facebook é possível desde que não ocupe tempo a mais, temos algum controlo democratizado. Existe um manual de conduta, em que todos foram obrigados assinar e que adverte para o uso controlado dos meios que não os profissionais. Não há controlo nem monitorização de frequência de uso pelos trabalhadores.	8,21
E	O controlo por parte da empresa é relativo, não estruturado e com monitorização aleatória. Como não é permitido a utilização de telemóveis durante a operação (no aeródromo, check-in etc.) o acesso é nulo, quanto	7,03

	ao pessoal administrativo não é proibido. A monitorização da utilização é feita pela Direcção de Sistemas e Informação.	
F	O acesso à internet e facebook é livre no entanto existem limitações, alguns Sites estão bloqueados.	1,97
G	Quanto ao colaborador o acesso é livre, o que não tem efeitos na reputação da empresa porque o nosso pessoal tem consciência que o nosso produto é bom e treinamos o nosso pessoal para eventualidades que possam acontecer, no entanto monitorizamos e temos algum controlo na frequência.	4,58
H	É realizada a moderação dos conteúdos publicados que não respeitem os termos e condições das páginas publicadas no <i>site</i> .	1,96

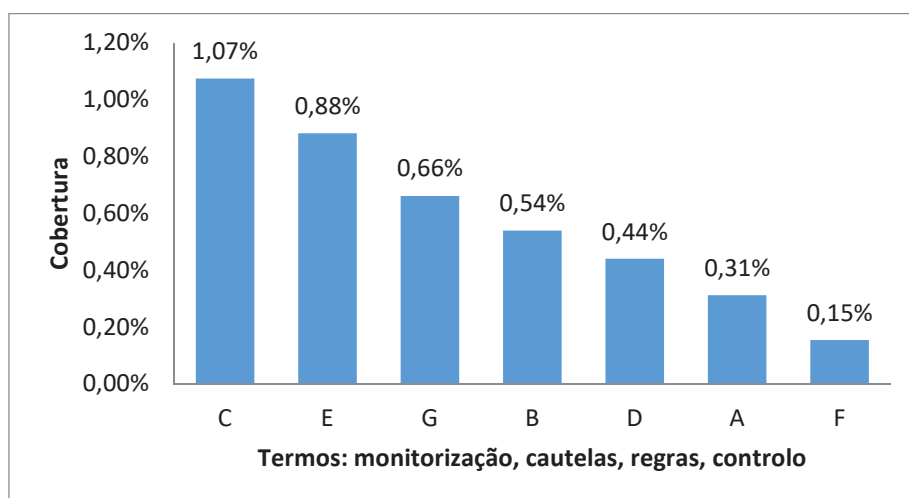
A tabela 28 apresenta a frequência dos termos *controlo*, *monitorização*, *regras* e *cautela* referidos por cada organização.

Tabela 28. Frequência dos termos controlo, monitorização, regras e cautela

	A	B	C	D	E	F	G
Controlo	2	5	2	3	2	1	1
Monitorização			2		2		2
Regras				1			
Cautela							1

O gráfico 7 ilustra a prevalência dos termos: controlo, monitorização, regras e cautelas, para cada organização.

Gráfico 7: Prevalência dos termos: controlo, monitorização, regras e cautelas.



A organização C surge como a empresa que mais incide sobre o controlo, a monitorização e a implementação de regras na política de utilização das tecnologias sociais (1,07% cobertura), seguindo-se a organização E (0,88%) e a organização G (0,66%).

6.2.3 A Postura da organização face ao uso das tecnologias sociais

Nesta fase da análise pretendeu-se distinguir as oito empresas em estudo com base na sua postura face ao uso das tecnologias sociais. Se relataram uma utilização das tecnologias institucionais e sociais inovadora, no sentido de uma política livre, inclusiva e interativa com os diferentes públicos, ou se assumiam uma postura mais conservadora e fechada.

Destacou-se a organização B com uma atitude marcadamente inovadora (8,20% de cobertura da sua posição), enquanto as organizações A e D assumiram uma postura mais conservadora, com 7,02% e 5,76% de afirmação das suas posições, respetivamente.

A organização B foi a que se revelou mais inovadora na sua política de utilização das tecnologias sociais, ao revelar um reconhecimento significativo das potencialidades das tecnologias sociais no envolvimento dos colaboradores, por um lado, e na maior aproximação ao cliente, com um apoio mais célere e direcionado, por outro (8,20% de cobertura total):

Relativamente ao uso das tecnologias sociais como comunicação interna, na organização B o acesso é livre para os trabalhadores, aposta-se na transparência e tudo o que aparece na comunicação social é difundido pelos trabalhadores. É cultura da empresa o cliente mostrar-nos o caminho que quer seguir e é missão da empresa ouvir e prestar o serviço,

contagiar os trabalhadores deliberando e envolvendo-os. (...) A organização B usa as tecnologias sociais para ouvir os clientes e tem um tempo de resposta de aproximadamente meia hora e caso não seja possível informa mais informações logo que possível ou reencaminha para quem possa ajudar na resolução do problema. As tecnologias sociais são utilizadas como canal de serviço ao cliente, para resolver problemas, explicar, esclarecer, etc.

Na organização A observou-se uma abordagem conservadora da utilização do website e, por outro lado, uma identificação restrita das potencialidades do twitter para a organização (4,35% de cobertura):

Para o cliente toda a divulgação de informação é feita no site, não pretendemos ser interativos e comunicar uns com os outros. (...) A futura utilização do twitter será para termos informação eventualmente dos acessos ao site. (organização A).

A organização D assumiu claramente a sua postura conservadora, justificada pela necessidade de ter um controlo da atividade dos clientes e assim evitar e prevenir crises que possam ser desencadeadas por uma utilização desregulada (6,48% de cobertura).

Temos cuidado na utilização e somos conservadores. (...) Quanto à utilização por parte dos clientes temos tido uma boa aceitação, no início foi complicado talvez por ser novo e permitir interagir, no entanto hoje por exemplo o APP do aeroporto do Porto é a 5ª página mais visitada no conjunto dos ACI Aeroportos Europa. Com temos uma abordagem conservadora permite-nos um maior controlo. Não temos tido problemas mas é sempre um risco que se corre (organização D).

6.3 Questão 3: O que é uma crise para a empresa?

Cada empresa tem o seu entendimento sobre o que é uma crise, pautado sobretudo pela natureza e o âmbito da sua atividade. Nesta categoria pretendeu-se também tipificar os tipos de crises apontados pelas organizações como sendo casos possíveis de ocorrerem. Foram apontados também os riscos e ameaças associados a diferentes situações de crise.

6.3.1 Em que consiste uma crise

Cada organização tem o seu entendimento sobre uma crise e nesta categoria pretendeu-se analisar **o que é uma crise** e os tipos de crises identificados pela organização (Tabela 12).

Tabela 29. Referências sobre “O que é uma crise”

ORG	Referências	Cobertura (%)
A	Uma crise na empresa é entendida como um fenómeno que possa por em causa a empresa e que não consiga ser controlado por nós e ainda com várias origens.	2,98
C	Crise para a empresa é quando algo corre mal e temos que arranjar solução o mais rápido possível.	2,48
D	Qualquer coisa que foge à normalidade, tem impacto nos diversos públicos e pode afetar a reputação da empresa, é uma crise.	1,83
E	Um pico de informação negativa, motivada por acontecimentos com impacto no interior e exterior	1,97
F	Crise é algo que põe em causa a missão da autoridade enquanto regulador. Pode ou não ter origem em nós mas acaba sempre em nós. Para nós as crises são colaterais, isto porque acabamos sempre por ser chamados quando nalgum sector da aviação acontece alguma crise, visto que em última estância a autoridade terá de se pronunciar na fiscalização ou supervisão da atividade que gerou a crise.	7,55
G	Algo que afete a empresa é uma crise.	0,6

Apenas seis organizações referiram em que consistia, no seu entender, uma crise para a organização que representavam. A crise foi descrita como “um fenómeno que possa por em causa a empresa e que não consiga ser controlado por nós e ainda com várias origens” (organização A) ou, de uma forma mais ampla, “quando algo corre mal e temos que arranjar solução o mais rápido possível” (organização C) ou “um pico de informação negativa, motivada por acontecimentos com impacto no interior e exterior” (organização E).

A organização F fez uma descrição mais exaustiva do conceito de crise, como sendo “algo que põe em causa a missão da autoridade enquanto regulador” e distingui dois tipos de crises: as que têm origem na própria organização; as que advêm de crises que têm origem noutras entidades do sector da aviação e exercem, portanto, “danos colaterais” na organização F que exerce funções de legislador, fiscalizador e supervisão.

A organização G descreveu a crise numa perspetiva ainda mais genérica, como “algo que afete a empresa”, assim como a organização D (“qualquer coisa que foge à normalidade”).

A organização D salientou também a crise como algo que exerce um “impacto nos diversos públicos e pode afetar a reputação da empresa”.

6.3.2 Tipos de Crises para a Organização

Foi objetivo da terceira questão identificar também os **tipos de crises** identificados pela organização, como sendo crises possíveis no âmbito do exercício da sua atividade. Através das respostas obtidas foi possível perceber quais os impactos e os riscos associados a cada tipo de crise e aos diferentes casos possíveis de crises. A tabela 30 sistematiza os dados observados e identifica as respostas de cada organização.

Tabela 30. Tipos de crises para a organização, impactos e riscos associados

ORG	Tipo de Crise	Casos possíveis	Impactos	Riscos
A, B, E, H G	Laborais (RH)	- Greves - Doença e incapacidade física	Impossibilidade de Exercer a Atividade	Perda de Certificados
E, F C, H H A, B, H B H	Falhas Técnicas e Operacionais	- Falhas na supervisão e fiscalização - Avarias - Atrasos e cancelamentos - Acidente ou incidente grave com aeronave - Problemas operacionais com aeronaves - Perdas e danos nas bagagens Ataques Terroristas	Irregularidades nos Voos	Perda de Credibilidade Segurança (<i>safety</i>) Perda de Vidas Humanas
B, H A, H	Fenómenos Naturais	- Condições Meteorológicas Adversas (ex. Tempestade) - Cinzas vulcânicas		
D, H D	Política (Legislação)	- Alterações imprevistas das leis do mercado e da concorrência - Aumento das taxas aeroportuárias	Financeiros Económicos Administrativos	Perda de Autorizações

Legenda: RH – Recursos Humanos

Os tipos de crise apontados pelas organizações foram agrupados em quatro categorias: crises laborais (associadas à Gestão de Recursos Humanos); crises decorrentes de falhas técnicas e operacionais; crises causadas por fenómenos da natureza; as crises causadas por políticas que afetam direta e indiretamente a atividade aeroportuária (desde medidas, políticas e acordos, por exemplo).

De entre as crises laborais, identificaram-se as greves dos controladores (organização A), as greves das entidades parceiras (organização H), as greves do pessoal navegante de cabine (organização B) e as greves dos trabalhadores (organização E). A organização G refere como situação de crise, por exemplo, uma situação de doença do tripulante, como algo que provocaria a incapacidade física de exercer a atividade.

Os problemas operacionais e técnicos apontados como estando também na origem de uma situação de crise foram os atrasos e as avarias com as aeronaves (organização C), os acidentes ou incidentes graves com aeronave (organização B). Para a organização E as crises possíveis no seu campo de atuação resultam de falhas na supervisão e fiscalização que podem comprometer o normal funcionamento da atividade aeroportuária e, em última análise, ameaçar a segurança dos passageiros e tripulantes.

Para as organizações D e G todas as situações que possam ameaçar e comprometer a segurança (dos passageiros e tripulantes) e representem o risco de perda de vidas humanas correspondem a situações de crise.

A organização F aponta um exemplo de crise, embora “pouco provável” segundo a mesma, como sendo a atribuição indevida da licença de tripulante – apesar de aviação a segurança não poder ser descuidada, a organização não descartou o cenário de algo transcender a autoridade da aviação civil, como aconteceu no caso da *Germanwings* (organização F). Este tipo de crise teria impactos operacionais e constituiria uma ameaça à segurança e integridade de todas as vidas humanas.

A crises políticas surgem na sequência de: alterações imprevistas das leis do mercado e da concorrência e aumento das taxas aeroportuárias. Para a organização D, este tipo de mudanças tendem a gerar impactos nas decisões de gestão, acabando por causar “disrupções nas comunidades envolventes dos aeroportos” (como por exemplo, o aumento das taxas aeroportuárias) e um “impacto direto nos passageiros” com riscos para a sua segurança (*safety*).

A organização H descreveu as crises possíveis de uma forma mais sistemática:

“Os tipos de crises na organização prendem-se com irregularidades nos voos (atrasos, cancelamentos e avarias), perdas e danos nas bagagens, condições meteorológicas adversas,

fenómenos naturais que afetem o espaço aéreo (por exemplo cinzas vulcânicas), acidentes e incidentes aéreos, ataques terroristas, concorrência e alterações de mercado” imprevistas (organização H).

Uma crise causa sempre impactos na atividade da organização e surge associada a riscos e ameaças ao funcionamento da empresa. Os impactos apontados foram: impossibilidade de exercer a atividade, atrasos e irregularidades nos voos e os impactos financeiros, económicos e administrativos.

Os principais riscos e ameaças identificados prendem-se com a segurança e a integridade dos passageiros e tripulantes, prioritariamente, bem como com a perda de certificados e a perda de autorizações para circular no espaço aéreo.

O risco de perda de vidas humanas ou de acidentes graves que comprometem a segurança são aqueles que todas as organizações apontam em primeiro lugar.

A organização A exemplifica: “o pior risco é uma colisão no ar ou em terra” e refere ainda que a própria utilização das tecnologias sociais na gestão de crises constitui uma medida que pode representar ainda mais ameaças para a empresa: “A utilização das novas tecnologias nas crises não deixa de ser uma ameaça se não se monitorizar, controlar e contrariar a informação.” Esta posição foi também observada na organização D (“Considero que a sua utilização pode ser uma ameaça por não termos controlo”) e na organização F (“Dependendo da forma como as tecnologias sociais são utilizadas, podem tornar-se uma ameaça sempre que a autoridade não estiver preparada”).

A organização F aponta o risco de estar impossibilitada de exercer a sua atividade aérea, como aconteceu por exemplo com companhia angolana TAAG que foi impedida de voar para a Europa.

A organização H refere os riscos ao nível da segurança, os riscos financeiros e económicos, e o não cumprimento dos requisitos que leva à perda de certificações internacionais e impossibilidade de exercer a atividade.

6.4. Questão 4: Com o foram geridas as duas últimas crises que a sua organização enfrentou? Como foram resolvidas? Houve um plano, um modelo, um manual. Conseguiram prever algumas situações e evitá-las?

Através da questão 4 pretendeu-se obter indicadores sobre o modo como foi feita a gestão de crises na empresa, atendendo às duas últimas crises vivenciadas.

6.4.1 As duas últimas crises

Começou-se por apontar as duas últimas situações de crise referidas por cada entrevistado, bem como os impactos que se fizeram sentir na empresa (Tabela 31).

Tabela 31. As duas últimas crises e impactos associados

OR G	Duas últimas crises	Impactos
A	Greve dos controladores Cinzas vulcânicas	<i>Efeitos “bons ou maus” naturais à atividade da organização</i>
B	Greve do Pessoal Navegante de Cabine agendada entre o Natal e ano novo de 2014 Problemas Técnicos durante o Verão	Graves disrupções: - Cancelamento de voos - Reorganização de viagens - Perda de benefícios financeiros elevados.
C	Atrasos na manutenção das aeronaves Crise financeira na empresa	S/R
D	Greves Cimeiras	S/R
E	Greve Encerramento de uma escala	Despedimentos de RH
F	Greve das entidades parceiras (TAP)	S/R
G	Avaria de Aeronaves Furacão em Cancun	Alterações nos voos Realojamento dos passageiros
H	Nuvem de Cinzas Vulcânicas Greve das entidades parceiras	Impossibilidade de tráfego aéreo

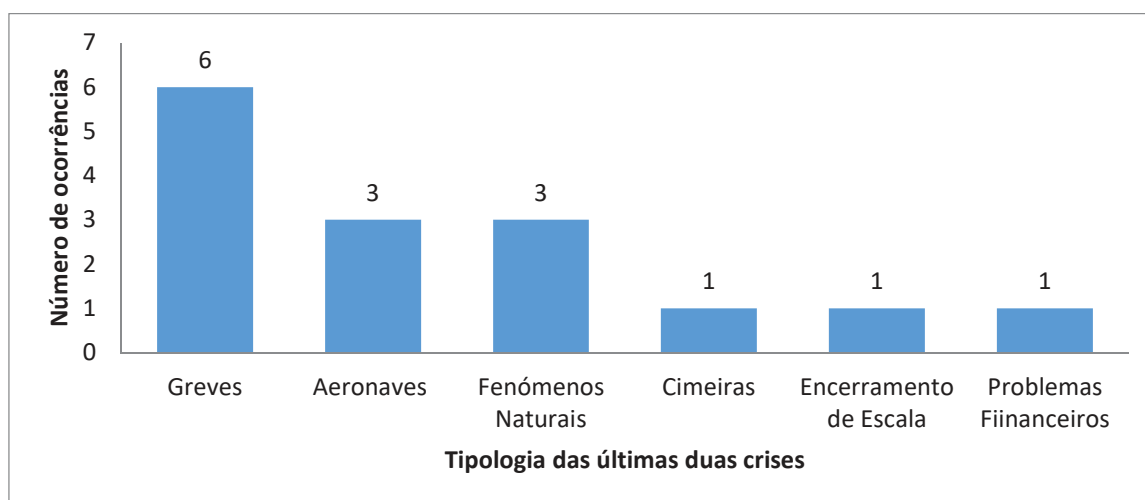
A organização A teve as duas últimas crises associadas à greve dos controladores e às cinzas vulcânicas. Devido à sua reduzida visibilidade no exterior “grande parte do público desconhece a organização A, o que faz e como funciona” o que minimiza os impactos desta crise na organização e que podem ser “efeitos bons ou maus” (organização A). “Os controladores não têm grande visibilidade e normalmente em aviação são os que estão escondidos” (organização A).

As duas últimas crises referidas pela organização B foram a greve do Pessoal Navegante de Cabine “agendada entre o Natal e ano novo de 2014, que causou graves disrupções, nomeadamente no cancelamento de voos e reorganização de viagens programadas e ainda perda de benefícios financeiros elevadíssimos”, assim como problemas técnicos ao longo do Verão e que causaram também “grandes distúrbios e perda de proveitos” (organização B).

A organização C referiu os atrasos na manutenção das aeronaves e a crise financeira na empresa, sem especificar os impactos associados. A organização D apontou as greves e uma cimeira (que não especificou). Para a organização E as duas últimas crises vivenciadas foram também uma greve e o encerramento de uma escala. A organização F referiu a greve das entidades parceiras (TAP). A organização G teve como situações de crise últimas avarias de aeronaves e o furacão em Cancun. A organização H apontou a nuvem de cinzas vulcânicas e a greve das entidades parceiras como as duas ultimas crises vividas.

O gráfico 8 apresenta o número de ocorrências de cada uma das tipologias de crises.

Gráfico 8: Tipologia das últimas duas crises



As greves foram o tipo de crises que mais ocorreram, uma vez que foram reportadas por seis organizações (n=6) seguindo-se os problemas com aeronaves (n=3) e os fenómenos naturais (n=3). Houve um caso único de crise relacionado com uma cimeira (n=1), com o encerramento de uma escala (n=1) e com problemas financeiros (n=1). Pretendeu-se também averiguar se existia um manual de gestão de crises e se sim, qual o seu papel na gestão de crises, e procurou-se perceber em que medida foi feita uma prevenção.

6.4.2 Manual de Gestão de Crises

O quadro seguinte reúne informação sobre a existência de um manual aplicado às situações de crise (com a respetiva designação, quando registada).

Tabela 32. Manual de Gestão de Crises Implementado

ORG	Manual utilizado
A	Planos de Emergência Manuais de Emergência
B	Manual de Gestão de Comunicação Crise
C	Manual Interno
D	Manuais de Emergência
E	<i>Manual</i>
F	-
G	Manual de Crises Interno
H	Manual de Assistência a Passageiros (PHM)

Todas as organizações, à exceção da F utilizam um manual de gestão de crises, mais ou menos específico. A organização A usa um plano de emergência e um manual de emergência; a organização E refere-se ao “manual”.

6.4.3 Mecanismos de Prevenção

Apenas a organização A refere não fazer prevenção, enquanto as restantes fazem auditorias (organizações G e H), simulacros (organização D) e o SMS (organizações C e D). Outras adotam uma abordagem preventiva, de “antecipação” (organizações C e F) ou de preparação para o pior (organização E) (Tabela 33).

Tabela 33. Mecanismos de Prevenção

ORG	Mecanismos de Prevenção
A	“Não fazemos prevenção, estudamos os erros e melhoramos com eles”

B	S/R
C	SMS Reuniões semanais de coordenação “Os pontos fracos são detetados e trabalhados” “Tentamos ao máximo antecipar a crise”
D	SMS Exercícios de emergência (simulacros)
E	“Como trabalhamos a prevenção? Preparamo-nos para o pior na esperança que aconteça o melhor”
F	Faz-se uma antecipação da situação com os diversos <i>stakeholders</i> envolvidos”
G	Auditorias e avaliação da gestão IOSA
H	Auditorias “A organização H trabalha a prevenção ao nível de crises que dependam diretamente da empresa.”

Legenda: S/ R – sem referências; SMS – *Safety Management System*

Na organização A não é feita prevenção: “não fazemos prevenção, estudamos com os erros e melhoramos com eles” (organização A). A organização B não fez qualquer referência à prevenção de situações de crise. Em termos de prevenção, as organizações C e D utilizam o SMS (*Safety Management System*). Na organização C tenta-se uma antecipação das situações de crise, enquanto na organização D são realizados exercícios de emergência (simulacros). É política da empresa E “preparamo-nos para o pior na esperança que aconteça o melhor” (organização E). Na organização F, se existe uma prevenção e antecipação das situações de crises, estas são feitas em conjunto com os *stakeholders*: “se identificarmos uma situação com características que possam originar uma crise, faz-se uma antecipação da situação com os diversos *stakeholders* envolvidos” (organização F). A organização G previne as crises por meio de auditorias, nomeadamente, através do IOSA (*Operational Safety Audit*), “um programa de auditoria operacional internacionalmente reconhecido e aceite no âmbito do transporte aéreo, visando a avaliação dos aspetos operacionais, segurança aérea e organização de uma companhia aérea.” (organização G) e está a implementar o SMS (*Safety Management System*). Na empresa H a prevenção é feita ao nível de crises que dependam diretamente da empresa.

6.4.4 Intervenientes/ *Stakeholders*

Porque os parceiros e todas as partes interessadas são intervenientes importantes na gestão de crises, procurou-se perceber quem são os *stakeholders* das empresas em estudo. A tabela 34 sistematiza os casos em que foi feita referência à participação dos *stakeholders* na gestão de crises e especifica quem são.

Tabela 34. Intervenientes/ *Stakeholders*

ORG	<i>Stakeholders</i>
A	Tutela, Clientes, Aeroportos e Sindicatos; ANAC e GPIAA (em caso de acidente) NAV Portugal E.P.E: AIS Central; ARO*; NOTAM
B	Acionistas (incluindo 10 milhões de portugueses)
C	Operadores Turísticos Passageiros
D	Companhias Aéreas; Agências de Viagens; Passageiros e Familiares Polícia; SEF; NAV; INAC; <i>Handlers</i>
E	ANAC e SEF
F	Companhias Aéreas; Tripulantes; Operadores de Aeródromos e de Navegação Aérea
H	Clientes

* AIS de Aeródromo, localizados nos Aeroportos do Porto, Lisboa, Faro, Madeira, Ponta Delgada e Santa Maria.

O tipo de *stakeholders* apontados pelos entrevistados permitem deduzir o tipo de atividade desenvolvida pela organização em estudo, bem como a sua natureza administrativa. A organização A identificou, como intervenientes na gestão de crises, desde os clientes até à tutela e a empresa pública da qual depende a sua atividade, nomeadamente a NAV Portugal. A organização B apontou os acionistas (incluindo 10 milhões de portugueses) como os principais intervenientes na gestão de crises. As organizações C e D têm em comum os operadores turísticos, ou agências de viagens, e os passageiros, tendo a segunda referido também as companhias aéreas, os familiares dos passageiros, assim como a Polícia, o SEF, a NAV, o INAC e os *Handlers*. A organização E apontou apenas o ANAC e o SEF. A organização F identificou como *stakeholders* as companhias aéreas, os tripulantes, assim como os operadores de

aeródromos e de navegação aérea. Para a organização H, os principais intervenientes são os clientes.

6.5 Questão 5: Como foram usadas as tecnologias sociais nestas duas últimas crises?

Nesta parte pretendeu-se recolher elementos sobre a utilização das tecnologias sociais nas duas últimas crises da empresa, nomeadamente se estas estavam contempladas no manual e gestão de crises, assim como os procedimentos e meios utilizados (complementares ou não) para responder à crise.

6.5.1. O Uso das Tecnologias Sociais no Manual

Através desta subcategoria, pretendeu-se observar se o uso das tecnologias sociais está contemplado no manual de gestão de crises (Tabela 35).

Tabela 35. O Uso das tecnologias sociais no Manual

ORG	Manual utilizado	Manual integra o Uso das tecnologias sociais
A	Planos de Emergência/ Manuais de Emergência	Não
B	Manual de Gestão de Comunicação Crise	S/R
C	Manual Interno	Não
D	Manuais de Emergência	Sim
E	Manual	Não
F	-	S/R
G	Manual de Crises Interno	Sim
H	Manual de Assistência a Passageiros (PHM)	Sim

Legenda: S/ R – sem referências; SMS – *Safety Management System*

A organização A gere as situações de crise através de planos de emergência onde estão descritos os procedimentos e normas a aplicar, mas o uso das tecnologias sociais não está contemplado nestes manuais.

A organização B refere a utilização de um Manual de Gestão de Comunicação Crise que “existe para o caso de acidente ou incidentes graves, nos restantes casos as crises são tratadas por procedimentos e normas internas definidas e regulados pelas leis e regulamentos nacionais e internacionais da aviação.” (organização B). As tecnologias sociais são utilizadas pela organização B em situações de crise com um intuito de informar e esclarecer; ao longo da entrevista, mas não foi perceptível se esta gestão das redes sociais está ou não contemplada no respetivo manual. Observou-se que é cultura da empresa que “só fala quem está autorizado” (organização B).

A organização C utiliza um Manual Interno e a organização D utiliza Manuais de Emergência onde estão contemplados o uso das tecnologias sociais. A organização E refere o uso de Manual “que prevê algumas situações”.

A organização F, em virtude da sua natureza reguladora e fiscalizadora, contempla duas situações de crise possíveis: por um lado, podem ocorrer situações de crise associadas à atribuição da licença de tripulante, como o recente caso da *Germanwings*; por outro lado, podem surgir situações de crise que, por envolverem outras organizações do setor aeroportuário, implicam o envolvimento “colateral” da organização F, como por exemplo “no caso da greve da TAP, os passageiros apresentam queixas que, se a TAP não resolver, acabam em nós (...). Não consideramos crise, porque é normal recebermos muitas reclamações não tratadas” (organização F). Neste tipo de situações, a organização não considera que há necessidade de gerir a crise: “não entendemos que haja necessidade de efetuar gestão de crise, nem tão pouco a existência de um manual. Não consideramos crise, porque é normal recebermos muitas reclamações não tratadas” (organização F).

A organização G tem um Manual de Crises Interno que contempla a utilização das tecnologias sociais na gestão da crise. A organização H gere as crises segundo os procedimentos do Manual de Assistência a Passageiros (PHM) que integra a utilização das tecnologias sociais, a par da aplicação das diretrizes das autoridades reguladoras.

6.5.2. Procedimentos e Meios utilizados na resposta à crise

Numa situação da crise, existem procedimentos mais ou menos planeados e específicos. Nesta subcategoria procurou-se identificar e analisar os procedimentos de resposta à crise (Tabela 36).

Tabela 36. Procedimentos e Meios utilizados na resposta à crise

ORG	Procedimentos	Meios utilizados
A	Divulgação dos serviços mínimos Informação sobre a evolução da crise	<i>Media</i> tradicionais Internet e intranet Página oficial
B	Suspensa a atividade promocional e aposta na difusão de informação Auscultação da opinião pública	Redes Sociais
C	-	Linha de Apoio (quando envolve os passageiros)
D	Comunicação interna com os colaboradores, <i>stakeholders</i> e a comunidade envolvente; Comunicação externa	<i>Media</i> tradicionais Redes Sociais
E	Comunicação com os passageiros e clientes Divulgação de informação nos <i>media</i>	<i>Media</i> tradicionais
F	Coordenação com os <i>stakeholders</i> Atitude proativa ou reativa	<i>Media</i> tradicionais Internet
G	-	-
H	Apoio ao passageiro e serviços mínimos: - Reacomodamento em voos extraordinários; - Oferta de refeições, alojamento e transporte.	Comunicados de imprensa Plataformas digitais Atendimento telefónico e presencial

Na gestão da comunicação de crise foram enviados regularmente, comunicados à imprensa (organização H) – foi também disponibilizada informação em todas as plataformas digitais e feito o atendimento presencial e telefónico.

A comunicação da organização B durante a situação de crise foi feita através das redes sociais, em que foi suspensa a atividade promocional para ser prestado apoio ao cliente com carácter informativo. Além disso, foi feita “uma auscultação direta da opinião pública de uma forma direta e sem intermediários” para conhecer a opinião pública e minimizar o impacto da crise (organização B).

Para a organização C a gestão de crises não tem um efeito muito intenso na organização, uma vez que esta trabalha com o aluguer de aeronaves, conforme explica. Quando uma crise

envolve passageiros, a organização dispõe de uma Linha de Apoio ao Cliente para minimizar os impactos. Nas duas últimas crises, em particular, “o papel das novas tecnologias sociais nestas crises não foi sentido” (organização C).

A D organização lida com a crise com recurso à divulgação de informação junto dos *media* tradicionais e através das redes sociais, de forma a alcançar os trabalhadores “pois todos são porta-vozes”, assim como para alcançar os *stakeholders*, a comunidade envolvente e os públicos externos. “Uma boa comunicação com os *media*, é fundamental após consertada com o gabinete de comunicação e a administração” (organização D).

Para a organização E, as novas tecnologias sociais “não tiveram relevância e não se fizeram sentir na gestão de crises”. A estratégia de comunicação centrou-se na divulgação de informação através dos *media*.

A abordagem à comunicação de crise na organização F é feita com base numa “coordenação com os *stakeholders* e por fim uma boa relação com os *media*”. A abordagem da organização G (e que podemos considerar também um modelo de comunicação) assenta em: fornecer “toda a informação disponível” para evitar reações em cadeia e procurar soluções imediatas. Como o setor da aviação é muito mediático e o cliente dispõe de meios muito eficazes para se fazer ouvir, esta empresa utiliza as tecnologias sociais de uma forma planeada e atenta: “basta 20 minutos de atraso para ele próprio ligar para os meios de comunicação e postar de imediato nas redes sociais, mesmo quando as crises têm como base condições meteorológicas adversas que não dependem da companhia ele [o cliente] consegue alterar a dimensão da crise. (...) As novas tecnologias sociais aproximam-nos, independente dos maus exemplos e quando utilizadas para o bem.” (organização G).

Na organização H foi prestado apoio ao passageiro (com o reacomodamento em voos extraordinários, bem como a oferta de refeições, alojamento e transporte), ao mesmo tempo que foram assegurados os serviços mínimos. A comunicação com os públicos foi feita através de comunicados de imprensa, das plataformas digitais e prestado atendimento telefónico e presencial aos clientes.

6.6 Questão 6: Como a reputação e a imagem da empresa foram afetadas nas duas últimas crises?

Atendendo à forma como a organização gere as tecnologias sociais e, em particular, as redes sociais, na gestão de crises e atendendo à sua política de utilização, estas podem

representar ora uma oportunidade, ora uma ameaça para a imagem e a reputação da empresa. Nesta categoria procurou-se identificar as oportunidades e ameaças associadas ao uso das tecnologias sociais e, neste sentido, em que medida as duas últimas crises afetaram a imagem e a reputação da empresa.

6.6.1. O Uso das tecnologias sociais: oportunidade *versus* ameaça

Na gestão de crises, o uso das tecnologias sociais pode representar uma oportunidade de comunicação com todos os interessados, e o cliente em particular, bem como de promoção e de valorização da empresa (Tabela 37). O uso das tecnologias sociais pode também representar uma ameaça, associada à falta de controlo e monitorização do seu uso (Tabela 38). As oportunidades e ameaças são também referidas como efeitos bons e efeitos maus, respetivamente.

Tabela 37. Referências “O Uso das tecnologias sociais como uma oportunidade”

ORG	Referências
A	Só vejo oportunidade perante um determinado caso, é uma maneira de informar e dar a conhecer o que faz a empresa.
B	As tecnologias sociais em ambos os casos foram entendidas como uma oportunidade extraordinária, utilizando-as como ferramentas de comunicação. Elas alteram o paradigma da comunicação e a organização B considera que bem aproveitadas, com uma estratégia definida e com recursos para trabalhar, se transformem em oportunidades para a empresa.
F	Só podemos entender o seu uso como oportunidade no caso de serem canalizadas para dar uma maior visibilidade e aumentar a imagem e reputação.
G	Os efeitos bons utilizamos para transmitir, valorizar e incentivar as boas práticas. Os efeitos mal corrigidos, para não repetir, servem de memória. Entendo como uma oportunidade. Todas as crises geram oportunidades, aprendemos e saímos mais valorizados.

As organizações A, B, F e G encaram o uso das tecnologias sociais como uma oportunidade, na medida em que permitem informar e dar a conhecer o que faz a empresa (organização A) e constituem uma “ferramenta de comunicação” (organização B). As

tecnologias sociais são ainda uma oportunidade de conseguir uma maior visibilidade, promover a imagem e a reputação, quando geridas de forma eficaz, planeada e com recursos (organização F). Para a organização G todas as crises constituem uma oportunidade porque servem de memória e de aprendizagem. À exceção da organização G todas as empresas que apontaram oportunidades do uso das tecnologias sociais também lhe reconhece ameaças, como sistematiza a tabela seguinte.

Tabela 38. Referências “O Uso das tecnologias sociais como uma ameaça”

ORG	Referências
A	A utilização das novas tecnologias não deixa de ser uma ameaça se não se monitorizar, controlar e contrariar a informação.
B	As novas tecnologias sociais interferem na crise, elas próprias desencadeiam crises mesmo as que não são reais, ou seja, elas têm a capacidade de criar e interferir na própria crise.
C	Considero uma ameaça a presença das novas tecnologias nas crises , estas tem de ser devidamente estruturadas e rentabilizadas em prol da organização só assim poderemos considerar uma oportunidade.
D	Considero que a sua utilização pode ser uma ameaça por não termos controlo , somos conservadores e a sua utilização funciona como instrumento informativo, não o entendemos como oportunidade.
E	Consideramos que as novas tecnologias sociais possam ser uma ameaça isto porque vemos mais riscos do que oportunidades. É um desafio dar respostas aos pedidos por esta via mas necessita de recursos para a sua gestão e só aí poderá tornar-se uma oportunidade.
F	Consideramos o uso das redes sociais um risco (...) As tecnologias sociais podem alterar a gestão de crise, redirecioná-la podendo inclusive colocá-la fora de controlo, o foco pode deslocar-se e mudar o evoluir da discussão.
H	As reclamações, os pedidos de informação constantes e os comentários negativos relativamente à crise são uma ameaça, no entanto a utilização de boas práticas na criação e partilha de conteúdo relevante, a resposta imediata e a atenção constante às necessidades do cliente, numa situação de crise, leva à credibilização da empresa e consequente fidelização dos clientes.

Algumas organizações encaram o uso das tecnologias sociais como uma oportunidade para comunicar com uma nova estratégia e abordagem, assim como a oportunidade para uma maior valorização da empresa. Para outras organizações, as redes sociais representam uma ameaça, ou porque não têm recursos necessários a um controlo completo da sua utilização, ou pelo seu carácter de imprevisibilidade (uma vez que se trata de um meio de comunicação aberto e interativo).

Para a organização A, as tecnologias sociais constituem uma ameaça se não forem monitorizadas, controladas e se não houver capacidade para contrariar a informação. Pela sua natureza de meio de comunicação aberto e interativo, a organização A encara os *media* sociais como tendo impactos indefinidos e ambíguos o que, por sua vez, pode gerar efeitos bons ou maus para a organização: “A incorporação das novas tecnologias pode afetar a organização podendo esta sair-se bem ou mal”. Contudo, é reconhecida uma oportunidade na medida em que “é uma maneira de informar e dar a conhecer o que faz a empresa.” (organização A).

Para a organização B, o uso das tecnologias sociais nas duas últimas crises como “ferramentas de comunicação” constituíram “uma oportunidade extraordinária” de alteração do paradigma comunicacional da organização, através de uma estratégia definida e de recursos capazes. No entanto, a mesma organização apontou a ameaça simultânea das tecnologias sociais poderem elas próprias desencadear crises.

A organização C identifica que presença das novas tecnologias nas crises pode constituir uma ameaça, sobretudo se estas não estiverem “devidamente estruturadas e rentabilizadas em prol da organização, só assim poderemos considerar uma oportunidade.” (organização C).

Para a organização D “considero que a sua utilização pode ser uma ameaça por não temos controlo somos conservadores e a sua utilização funciona como instrumento informativo, não o entendemos como oportunidade.”

A organização E encontra nas tecnologias sociais mais ameaças que oportunidades, porque “é um desafio dar respostas aos pedidos por esta via”, quando não existem recursos para a sua gestão. Só quando tiverem pessoas capazes é que o uso das redes sociais poderá tornar-se uma oportunidade para a empresa, conforme explica. Para a organização E o uso das tecnologias sociais constitui um risco e implicaria um grande esforço (de recursos humanos e de tempo) na gestão da sua utilização, além de que tornaria necessário “descodificar em demasia a atividade” para “responder a pessoas que não dominam os assuntos em aviação”. Para esta empresa “as tecnologias sociais podem alterar a gestão de crise, redirecioná-la podendo inclusive colocá-la fora de controlo”. Na gestão de crises as tecnologias dos social *media* podem representar uma

oportunidade no caso de permitirem “uma maior visibilidade e aumentar a imagem e reputação” da empresa.

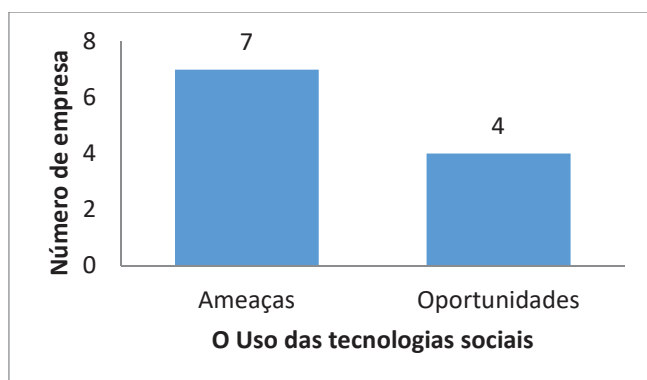
Sem referir casos concretos, a organização F reconheceu que algumas crises poder ter afetação na imagem e reputação da empresa, algo que monitorizam através do *clipping*.

A organização G aproveita os “efeitos bons” como oportunidades para transmitir, valorizar e incentivar as boas práticas, enquanto os “efeitos maus” servem de memória e de aprendizagens. Neste sentido, todas as crises constituem uma oportunidade para a organização G: “apreendemos e saímos mais valorizados”.

Para a organização H “as reclamações, os pedidos de informação constantes e os comentários negativos relativamente à crise são uma ameaça” que as boas práticas de comunicação e a atenção ao cliente devem permitir contrariar: “a utilização de boas práticas na criação e partilha de conteúdo relevante, a resposta imediata e a atenção constante às necessidades do cliente, numa situação de crise, leva à credibilização da empresa e consequente fidelização dos clientes.” (organização H).

Observaram-se portanto seis empresas que apontaram ameaças no uso das tecnologias sociais e quatro que apontaram oportunidades, sendo que destas apenas uma empresa apontou unicamente oportunidades (Gráfico 9).

Gráfico 9: O uso das tecnologias sociais: Oportunidade versus ameaça



6.6.2. Afetação da reputação e imagem

A reputação e a imagem são dimensões da organização que surgem em risco numa situação de crise, uma vez que uma situação de risco pode comprometer uma reputação e imagem construídas durante anos. Pretendeu-se na subcategoria da reputação e da imagem

perceber quais os efeitos produzidos pela crise na reputação e na imagem das organizações, ao mesmo tempo que se procurou perceber como foram utilizadas as tecnologias sociais para minimizar os seus efeitos.

A organização A não viu a sua reputação e imagem afetadas nas duas últimas crises, por um lado, porque a empresa “não tem grande visibilidade no exterior” e porque “grande parte do público desconhece a NAV o que faz e como funciona” – esta é, aliás, uma tendência que a organização refere não ter vontade de contrariar.

Na organização B “a afetação da reputação não foi preto no branco”, por isso, foram tomadas medidas para gerir a comunicação, especialmente porque havia várias entidades envolvidas e o risco de perde de milhões de euros. As tecnologias sociais foram bem aproveitadas, segundo a organização, na medida em que possibilitaram implementar uma “estratégia definida” de comunicação. (organização B).

Para a organização C a reputação e imagem não foram afetadas “porque funcionamos por antecipação e resolução do problema”, através da informação antecipada dos operadores (organização C). O mesmo foi descrito pela organização D porque “as pessoas compreendem o que motivou. O “*approached*” foi exemplar.” (organização D). Para esta organização “as crises explicáveis são mais fáceis de aceitação” destacando a importância de comunicar informação fidedigna e no tempo oportuno quando a crise causa efeitos nefastos na reputação e imagem da empresa: “informamos com verdade independentemente de ser incomodativa” (organização D).

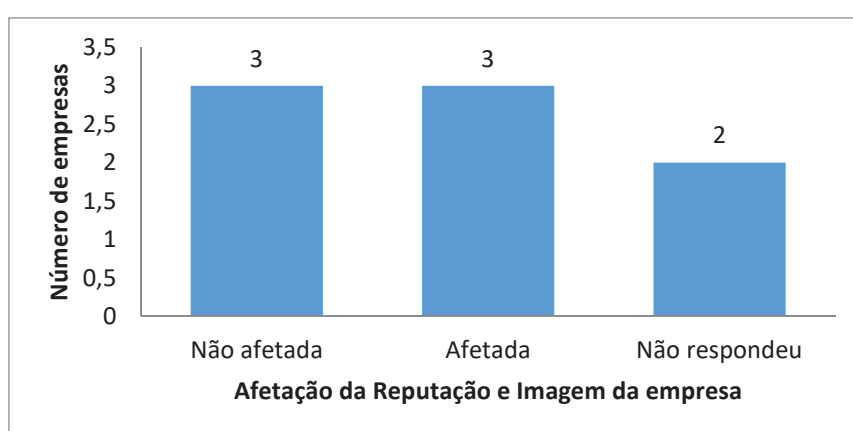
No caso da organização E foi reconhecida a afetação da reputação e da imagem da empresa: “não temos forma de medir o impacto na reputação e imagem, causou alguns danos” e só não foi pior porque a estratégia de comunicação não foi condicionada pelas redes sociais. A organização F deu uma resposta menos específica: “Depende sempre como é gerida. Há crises que potenciam a afetação” (organização F). A organização G referiu que a ultima crise “praticamente não afetou a reputação nem a imagem, é evidente que causam impacto no momento, mas depois volta à normalidade. É momentâneo.” (organização G).

Para a organização H uma crise gera “efeitos bons ou maus” que a organização procurou “controlar ou contornar” através da prestação de “*um excelente serviço de apoio a todos os envolvidos, extrapolando, muitas vezes, o que seria obrigatório*” (organização H) – esta abordagem permitiu minorar os danos da crise na organização e contribuiu para “*uma imagem mais positiva da empresa*” favorecendo também a credibilidade da empresa e a fidelização dos clientes (organização H). A imagem desta organização “alcançou um posicionamento mais

positivo e mais próximo do cliente” através do uso das tecnologias sociais, através da auscultação do cliente e reforço da sua ligação com clientes.

As organizações A, C e D não tiveram a sua reputação e imagem afetadas, por “falta de visibilidade” (organização A), porque a crise não gerou impactos tais, ou porque foram tomadas medidas (organização B). As empresas E, G e H reportaram impactos e danos iniciais. As organizações B e G não responderam a esta questão atendendo ao seu caso concreto (Gráfico 10).

Gráfico 10: Número de empresas em função da Afetação da Reputação e Imagem da empresa



6.7 Questão 7: Quais foram as variáveis mais importantes na gestão da crise?

Por fim, a última questão pretendeu observar quais as principais variáveis necessárias para a criação de um modelo comunicacional transversal a todo o setor aéreo, com a interferência das novas tecnologias sociais, de modo a ajudar a organização na gestão da crise.

6.7.1. Caraterísticas da informação

Na gestão de crises, foram analisadas as caraterísticas da informação transmitida.

A organização A destacou a necessidade de informar as pessoas corretamente – “o público percebeu depois de ser informado” (organização A). A organização B referiu a necessidade de recolher “informação concreta, escrutinada entre a Direção de Comunicação e o Conselho de Administração, passando pela definição da mensagem para posterior difusão”,

segundo uma atitude de transparência e disponibilidade de resposta a todos os interlocutores (organização B). A informação deve ser “correta”, possuir “base factual” e transmitida “em tempo oportuno”, segundo uma postura “honesta, coerente e mantida”, para a organização C. A vinculação de informação de ser assumida por “profissionais e num espaço bem definido” (organização C). A organização D partilhou o mesmo princípio: “transmitir informação honesta e verdadeira é sempre o melhor caminho, assumir os erros torna-se mais compreensível.” (organização D). A organização E opta por informação correta e necessária, enquanto a organização G salientou a necessidade de adotar uma postura de transparência, objetiva e concisa em termos informativos. Para a organização H, torna-se fundamental: “disponibilizar informação de fácil acesso e em tempo útil, sobre o ponto de situação e formas de resolução, aos eventuais visados. (...) Responder atempadamente a todas as questões colocadas pelos clientes. (...) Criar uma rede de comunicação que implique todos os intervenientes na crise, dentro e fora da empresa.” (organização H).

A tabela 39 ilustra os termos/ adjetivos utilizados para descrever a informação numa situação de crise e, portanto, a postura da empresa.

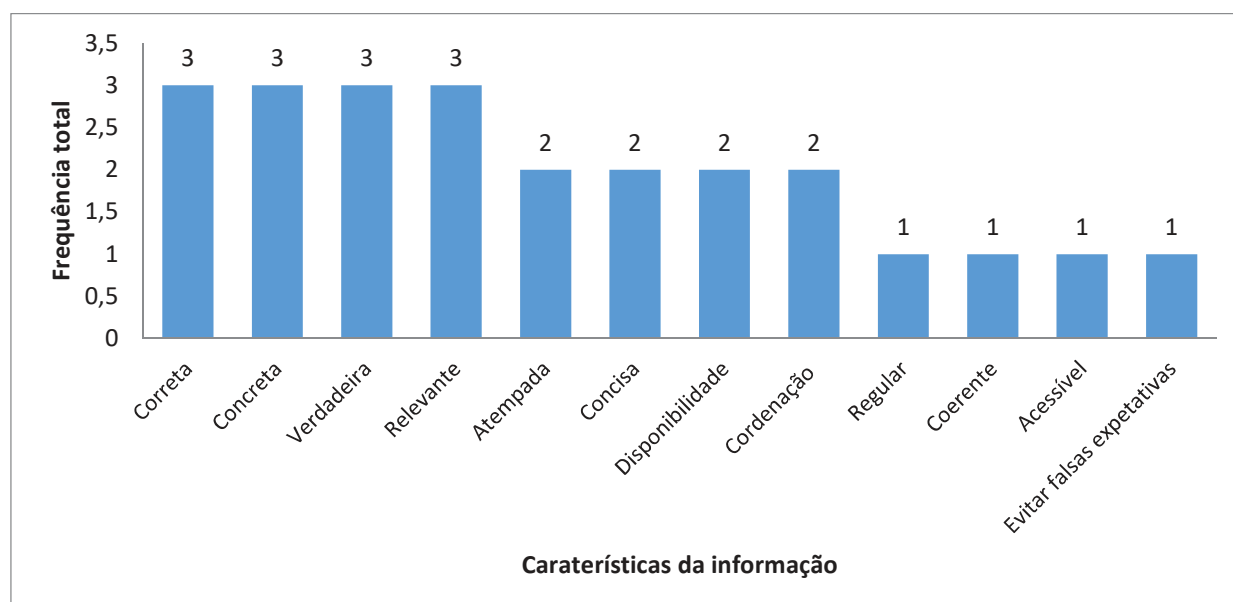
Tabela 39. Caraterísticas da informação na gestão de crises

Caraterísticas da informação	A	B	C	D	E	F	G	H	FT
Correta	x		x		x				3
Atempada/ Atual/ Rápida/ Tempo Oportuno			x					x	2
Regular								x	1
Concreta/ Factual / Objectiva		x	x				x		3
Honesta/ Verdadeira/ Transparente			x	x			x		3
Consolidada/ Concisa			x				x		2
Coerente			x						1
Acessível/ Fácil de ler								x	1
Diálogo com o cliente/ Disponibilidade		x						x	2
Coordenação entre os afetados e diálogo dinâmico entre todos os intervenientes/ equipas	x							x	2
Útil/ Relevante/ Necessária/ Pertinente				x	x			x	3

Evitar falsas expetativas							x		1
Frequência Total (FT)	2	2	6	2	2	0	4	6	

Os termos sinónimos foram agrupados, para sistematizar a análise. Os adjetivos mais frequentemente mencionados para descrever a informação numa situação de crise foram: correta, concreta, verdadeira e relevante (com três observações cada). A informação atempada, concisa, bem como o diálogo com os clientes e a coordenação entre todos os intervenientes registou duas observações cada. As organizações C, H e G foram as que registaram uma maior frequência de adjetivos. O gráfico seguinte representa o número de vezes com que foi observado cada termo na amostra.

Gráfico 11: Frequência de termos que caracterizam a informação



6.7.2. Características do modelo comunicacional

Do ponto de vista do modelo comunicacional de gestão de crises no setor aéreo, pretendeu-se identificar as principais variáveis necessárias para a criação de um modelo comunicacional transversal a todo o setor, com a integração das novas tecnologias sociais e no sentido de favorecer a gestão da crise.

Na tabela 40 apontamos as referências que constituem um contributo para a formulação de um modelo de comunicação, segundo os *inputs* apontados por cada uma das organizações em estudo.

Tabela 40. Referências "variáveis do modelo comunicacional"

ORG	Referências
A	A variável principal nas crises em meu entender passa por fazer sair informação ao mesmo tempo garantindo as diferenças, logo um modelo comunicacional transversal só poderá ter caráter informativo .
B	Em ambas as crises a gestão de comunicação segue um modelo interno que se baseia na recolha de informação concreta, escrutinada entre a Direção de Comunicação e o Conselho de Administração, passando pela definição da mensagem para posterior difusão. (...) tem de estar muito bem definido quem é a voz de comando ; em segundo a existência de uma equipa de trabalho com funções bem definidas ; terceiro fluxos internos de comunicação eficientes ; e por último informação externa que passa por mensagens muito bem definidas . (...) Não há modelos que sejam estanques nem variáveis pré definidas que sirvam para todas as crises, teremos de perceber quais as necessidades em cada crise. Não há modelos acabados nem aplicáveis a tudo .
C	A variável principal em meu ver é a informação correta e em tempo oportuno . Informar com base factual, consolidada, honesta, coerente e mantida é fundamental. (...) Esta informação tem de ser feita por profissionais e num espaço bem definido .
D	Crises explicáveis são mais fáceis de aceitação (...) As variáveis principais que estiveram presentes nas últimas crises foram a comunicação interna, informar os trabalhadores é fundamental pois todos são porta-vozes, e a comunicação externa . Uma boa comunicação com os media, stakeholders e a comunidade envolvente é fundamental após consertada com o gabinete de comunicação e a administração.
E	As principais variáveis têm a ver com a existência de uma plataforma comum que promova o contacto com o gabinete de comunicação de cada interveniente e que haja alguém para tomar as rédeas (liderar) no sentido de passar toda a informação correcta e necessária
F	Considero variáveis importantes numa crise em primeiro lugar, a capacidade de resposta do regulador em termos de competências; em segundo, a boa articulação e coordenação com os stakeholders e por fim uma boa relação com os <i>media</i> .

G	A variável principal passa por manter o cliente informado, apostar numa boa comunicação com o cliente , ou seja, não criar falsas expectativas no passageiro. A variável principal passa por manter o cliente informado, apostar numa boa comunicação com o cliente ou seja não criar falsas expectativas no passageiro.
H	Disponibilizar informação, de fácil acesso e em tempo útil , sobre o ponto de situação e formas de resolução, aos eventuais visados. (...) Responder atempadamente a todas as questões colocadas pelos clientes. (...) Criar uma rede de comunicação que implique todos os intervenientes na crise , dentro e fora da empresa.

Atendendo aos vários contributos registados nas entrevistas, podemos apontar as seguintes características do modelo comunicacional para o sector aéreo:

- Caráter informativo
- Modelo interno
- Mensagem controlada
- Gestão profissional
- Plataforma comum
- Transparência
- Disponibilidade

Pretende-se um modelo assente em informação verdadeira, concreta, atempada e passível de ser escrutinada. A comunicação assenta num modelo interno, isto é, processa-se de dentro para fora. A gestão da comunicação de crises deve ser assumida por profissionais que assumem a definição das mensagens para os diferentes públicos. Este modelo pressupõe uma plataforma de articulação e coordenação com todas as partes envolvidas – trabalhadores, os *media*, os *stakeholders*, os parceiros, os clientes e a comunidade em geral – com o objetivo de informar, reagir (ou dar respostas) e valorizar a empresa do ponto de vista da sua reputação e imagem públicas. Por fim, a empresa deve adotar uma postura de transparência e de disponibilidade para atender às questões, dúvidas e inquietações de todos os seus públicos e que surgem naturalmente numa situação de crise.

6.8 Discussão de Resultados

Depois de apresentados os resultados do estudo, é possível nesta fase proceder à discussão dos mesmos no sentido de responder às questões de investigação formuladas e apontar quais das hipóteses equacionadas se verificou.

P1: O uso das tecnologias sociais na gestão da crise condiciona a evolução da crise e resulta numa alteração estrutural das empresas do setor aéreo em Portugal?

A primeira questão de estudo partiu do facto de se considerar as tecnologias sociais ferramentas de comunicação integrantes no processo de gestão de crises, no âmbito do marketing e das relações públicas, e pretendeu verificar se o uso das tecnologias sociais pode condicionar o desenrolar e o desfecho da crise, resultando daqui uma alteração estrutural para a empresa.

A hipótese confirmada pelo estudo das empresas do setor aéreo em Portugal foi a segunda hipótese (H2) a de que o uso das tecnologias sociais na gestão da crise condiciona o desenvolvimento da crise e, neste sentido, é eficaz a minimizar e a bloquear os efeitos da crise, mas não tem um alcance suficientemente forte para provocar mudanças estruturais na empresa, em termos de recursos técnicos e humanos. Por isso, as empresas também não introduzem as mudanças necessárias para prevenir crises futuras nem para responder às próximas crises de forma eficaz.

A hipótese de que a utilização das tecnologias sociais, em contextos de crise, pode condicionar ou influenciar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento destas mesmas tecnologias é apoiada por Rogers (2001) que aponta o carácter benéfico ou destruidor das tecnologias sociais, dependendo da forma como são utilizadas, o que pode vir a potenciar o bom ou o mau desfecho da crise para a organização. Na mesma linha de pensamento do autor, confirma-se a ideia de uma mudança de comportamento no que se refere à gestão da crise, através de uma aprendizagem significativa. Sabemos que o *Facebook*, por exemplo, tem vindo a alterar a sua política de utilização e inclusive a incluir novas salvaguardas à medida que surgem novos desafios que se colocam à comunicação digital e à segurança dos utilizadores com afirma Goodchild (2010).

Entre as empresas em estudo, a gestão da crise foi feita com recurso às tecnologias sociais, que foram utilizadas de forma cuidadosa pelos responsáveis pela comunicação, mas apenas numa perspetiva informativa. Apenas as empresas comerciais utilizaram as tecnologias

sociais para estabelecer uma relação duradoura com os clientes e os públicos externos, através da comunicação permanente. Não foram relatadas mudanças estruturais na empresa, na sequência da crise, pelo que se conclui que as empresas consideram que possuem as estruturas, os meios e as ferramentas adequadas para responder às atuais e futuras situações de crise de forma eficaz.

Na amostra em estudo o *Facebook* foi rede social mais frequente (75%), mas apenas as organizações B e, sobretudo, a H revelaram conhecer e explorar bem as potencialidades desta rede social, em termos de relacionamento direto com o cliente, promoção da oferta comercial, divulgação de conteúdos institucionais, interação com o cliente e apoio em tempo real, tudo isto com o objetivo principal de satisfazer e fidelizar os clientes (organização H). De uma forma ambivalente todas as organizações identificaram oportunidades e ameaças associadas à utilização das tecnologias sociais numa crise. Não foi, contudo, possível obter indicadores que nos permitissem formular uma resposta conclusiva à questão de saber se a adoção das tecnologias sociais numa situação de crise permite moldar e aprimorar a sua evolução e utilização futura.

A segunda questão de estudo pretendeu perceber se as tecnologias sociais são adotadas pelas empresas do setor aéreo como instrumentos de prevenção e gestão de crises. P2: *As tecnologias sociais são adotadas pelas empresas do setor aéreo como instrumentos de prevenção e gestão de crises?*

Os resultados permitiram confirmar a primeira hipótese (H1) de que as tecnologias sociais são adotadas pelas empresas do setor aéreo português como instrumentos prevenção e gestão de crises, sobretudo numa perspetiva informativa para com o cliente e os vários parceiros internos e externos. Verificou-se que as tecnologias sociais foram utilizadas de uma forma proativa, e não apenas reativa, por parte destas empresas, na medida em que permitem auscultar o cliente, informar e interagir com o cliente (isto para as empresas A, B, F e G que identificam oportunidades no uso das tecnologias sociais). Para além das tecnologias sociais, a prevenção foi feita com o suporte de outros meios e instrumentos. A análise das entrevistas revelou que a prevenção surgiu associada à utilização e ensaio (através de simulacros) dos manuais de emergência ou dos manuais de gestão de crises, por um lado. Concluiu-se, assim, que as organizações do setor aéreo assumem a estratégia de utilização das tecnologias simultaneamente como instrumentos de prevenção e, sobretudo, de gestão da crise.

A terceira questão de estudo pretendeu perceber de que forma podem as redes sociais, em contextos de crise, chegar a um determinado grupo alvo e serem utilizadas para neutralizar

as consequências da situação de crise junto deste. **P3: *As tecnologias sociais possibilitam a comunicação entre as empresas do setor aéreo e um determinado grupo alvo, permitindo neutralizar os efeitos da crise junto deste?***

Os resultados do estudo permitiram confirmar a hipótese (H1) de que as tecnologias sociais permitem a comunicação entre as empresas do setor aéreo e públicos-alvo específicos, contribuindo assim para neutralizar os efeitos da crise de forma direcionada e segmentada. A hipótese do uso das tecnologias sociais para uma comunicação direcionada e capaz de neutralizar as consequências da crise junto dos vários públicos e *stakeholders* surgiu em consonância com a análise de Fearn-Banks (2011) que afirmou que a comunicação com o público interno antes, durante e após a crise, é vital, pelo que se torna importante escolher bem a mensagem que se pretende transmitir e conhecer o contexto da comunicação. Na resposta à crise torna-se fundamental o envolvimento dos públicos internos (empregados e colaboradores) uma vez que estes podem ser embaixadores da reputação da empresa fora de portas. Por isso, são muitas em empresas que implementam programas de comunicação interna, conscientes de que um bom desempenho e uma postura positiva beneficiará tanto a organização como o próprio (Fearn-Banks, 2011).

Na experiência da gestão de crises das empresas estudadas, verificou-se que as redes sociais possibilitaram uma divulgação mais rápida e global da informação (credível, transparente e atualizada) permitindo, assim, informar e tranquilizar os clientes e familiares envolvidos. No sentido de divulgar informação sobre a crise e, assim, neutralizar os seus efeitos, além das redes sociais, as empresas em estudo revelaram recorrer à divulgação de informação através dos *media* tradicionais e de circulares dirigidas aos *stakeholders* da organização. Observou-se, contudo, que a estratégia de segmentação da comunicação (isto é, o envio de mensagens específicas e direcionadas) não foi diretamente referida por nenhum dos entrevistados. Observámos, no entanto, que a empresa H “alcançou um posicionamento mais positivo e mais próximo do cliente” através do uso das tecnologias sociais, através da auscultação do cliente, reforçando assim a sua ligação com os clientes.

A quarta questão equacionou se as tecnologias sociais são entendidas como uma ameaça ou uma oportunidade no que concerne à gestão de situações de crise. **P4: *as tecnologias sociais são percecionadas como uma ameaça ou como uma oportunidade no que concerne à gestão de situações de crise no setor aéreo português?***

Esta foi uma questão que dividiu as empresas entrevistadas, não sendo possível encontrar uma resposta consensual e que apontasse para uma só via. A generalidade das

organizações identificou ameaças associadas ao uso das tecnologias sociais (87,5%) pela falta de controlo sobre as mesmas. A empresa F foi ainda mais longe ao referir que as tecnologias sociais podem, por si só, representar uma ameaça para a organização: “as tecnologias sociais podem alterar a gestão de crise, redirecioná-la podendo inclusive colocá-la fora de controlo”. Para as empresas portuguesas do setor aéreo, as tecnologias sociais são entendidas como uma ameaça porque, ainda que exista uma política de utilização para os funcionários, estas empresas não se sentem confortáveis com o facto de não conseguirem monitorizar a utilização que é feita pelas pessoas que são externas à organização, nomeadamente os clientes, quer por falta de recursos humanos e técnicos, quer pela natureza aberta desta tecnologia.

A hipótese confirmada pelo estudo foi, portanto, a de que o uso das tecnologias de informação representa ora ameaças à gestão da informação, ora oportunidades para introduzir mudança e melhorias no contexto da gestão de crises. Algumas organizações demonstraram fazer da crise uma oportunidade para efetuar mudanças necessárias à reestruturação da organização, permitindo a esta sair mais reforçada da crise (Mendes e Pereira, 2006). Atendendo ao posicionamento da maioria das empresas do setor aéreo, optou-se pela primeira hipótese (H1) de que as tecnologias sociais são encaradas como uma ameaça, na medida em que as empresas não conseguem controlar e monitorizar o seu uso de forma total e segura, a nível interno e/ou externo, por falta de meios técnicos e humanos capacitados. No entanto, consideram que não são necessárias mudanças na empresa de forma a conseguirem um maior controlo das tecnologias sociais, como se verificou na primeira questão de estudo.

Por último, a quinta questão pretendeu determinar se existe, por parte das organizações do setor aéreo, uma política e estratégia de utilização e monitorização das tecnologias sociais delineada, em ordem a controlar as consequências da crise e os seus efeitos na imagem e na reputação da empresa. ***P5: As organizações do setor aéreo português têm delineada uma política e estratégia de utilização e monitorização das tecnologias sociais, em ordem a controlar os efeitos de uma crise na sua imagem e reputação?***

As organizações que encararam as redes sociais como uma oportunidade apontaram a necessidade de existir uma estratégia de utilização e de monitorização das tecnologias sociais definida, com recursos técnicos capacitados. Mas apenas as organizações B e H referiram a existência de uma estratégia de comunicação específica para as redes sociais, designadamente para o *Facebook*, dado tratar-se de “um canal de comunicação privilegiado, com uma linguagem própria, com 800 mil seguidores” (organização B) e útil no “relacionamento direto com o cliente” (organização H). As empresas que encararam o uso das tecnologias sociais como

uma ameaça referem a necessidade de haver uma política de utilização restrita, assente no controlo e na monitorização, incidindo sobretudo na utilização das redes sociais por parte dos funcionários da empresa. Todas as empresas do setor aéreo em Portugal referiram a importância de existir uma estratégia de comunicação delineada para a gestão de crises, embora apenas duas delas tenham demonstrado possuir instrumentos e medidas para tal.

Confirma-se, em parte, a primeira hipótese (H1) de que todas as empresas procuram implementar uma estratégia de monitorização e de gestão da crise, assente no diálogo e na transmissão de informação atempada e objetiva, no sentido de minimizar as incertezas e as ambiguidades (Fearn-Banks, 2011). Conclui-se que algumas empresas do setor do transporte aéreo possuem uma estratégia de utilização e monitorização das tecnologias sociais, que prevê a gestão e a prevenção de crises de forma a controlar os seus efeitos na imagem e na reputação da empresa. Esta estratégia de monitorização assenta no controlo restritivo e conservador das tecnologias sociais, e por vezes no bloqueio das mesmas dentro da empresa para evitar a dispersão de informação, a redundância e o contraditório.

Nas últimas situações de crise, a estratégia de resposta à crise assentou na divulgação de informação atual e correta de forma atempada e precisa; a gestão da crise previa também o acompanhamento dos clientes, nos casos em que estes precisavam de ser acomodados, por exemplo. Em termos dos impactos da crise na imagem e na reputação da empresa, concluiu-se existirem dois tipos de desfechos. Por um lado, como no caso das organizações A, C e D, não foi apontado um impacto na sua imagem e reputação pela natureza das suas funções e pela reduzida visibilidade que têm no setor. Por outro lado, houve as empresas que, por não terem medido os impactos da crise, deram respostas inconclusivas, isto é, reconheceram ter havido efeitos, sem contudo terem forma de os concretizar e medir – foi o caso das organizações B, E, F, G e H. A principal componente da estratégia de resposta à crise, quer nas redes sociais, como na comunicação externa com os clientes, revelou ser a informação.

As respostas às questões de investigação permitiram parcialmente confirmar as hipóteses elencadas para o estudo. Permitiram também identificar os elementos e as variáveis implicados na identificação, na prevenção e na monitorização do uso das tecnologias sociais na gestão de situações de crise no setor aeronáutico em Portugal.

Em paralelo com a verificação das hipóteses e a resposta às questões de investigação, o processo de triangulação dos dados (entre a revisão da literatura, o estudo de caso, a análise de conteúdo e o método qualitativo) permitiu a elaboração de um modelo de comunicação na

gestão de crises pautado pelo uso das tecnologias sociais e aplicáveis às circunstâncias da atividade das empresas do setor aéreo em Portugal.

O estudo do referencial teórico permitiu fazer um mapeamento da evolução dos modelos de comunicação organizacional identificando as variáveis envolvidas na liderança e na gestão das organizações, na comunicação organizacional, na gestão de crises e cultura organizacional.

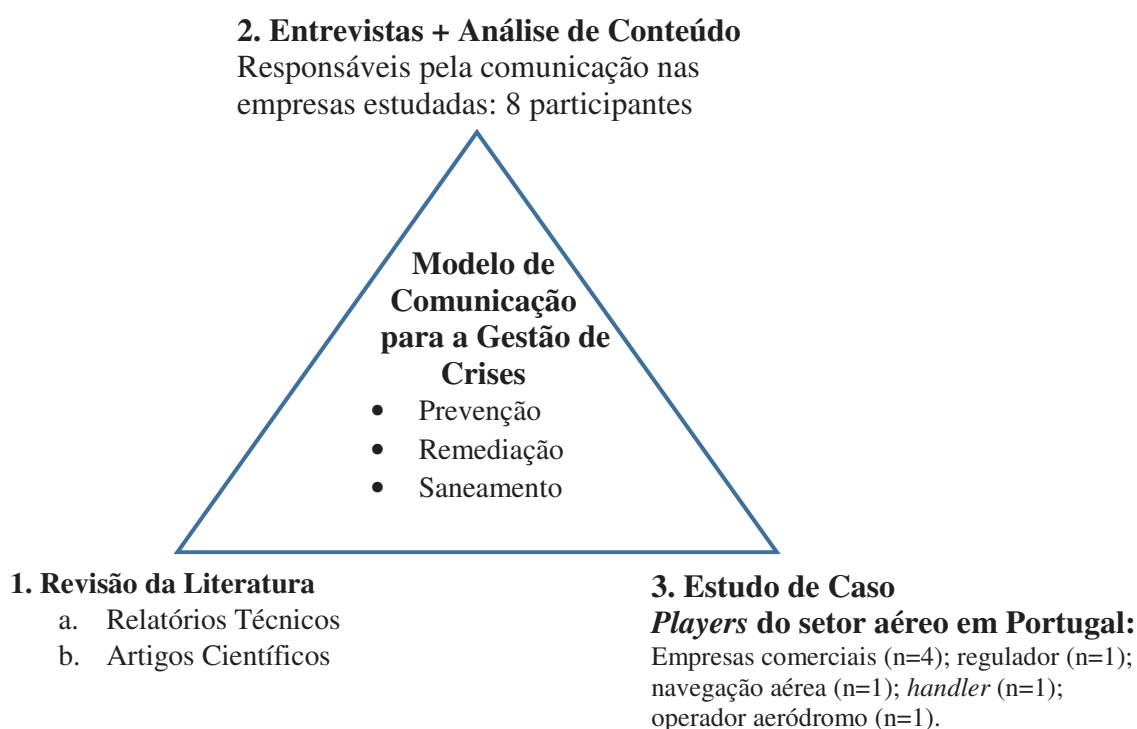
Com base no estudo de caso foi possível conhecer a configuração organizacional e administrativa das empresas do setor aéreo em Portugal, bem como a política de comunicação presente entre o regulador, as empresas comerciais e as empresas prestadoras de serviços. Foram analisadas as potenciais ameaças do setor e a tipologia de crises a que está vulnerável, com a análise de exemplos de crises do passado.

Por fim, análise do conteúdo das entrevistas aos responsáveis pela comunicação nas empresas (que combinou o método qualitativo e o quantitativo) permitiu identificar os elementos que integram a comunicação, desde a fase de planeamento até à implementação das ações de resposta à crise e à prevenção de crises futuras. Foi analisada de que forma é feita a prevenção da crise, como é implementada na empresa a estratégia de resposta à crise e quais os critérios de composição da informação divulgada. Analisou-se a atuação da equipa responsável pela gestão da crise e o papel das tecnologias sociais neste processo. Atendendo a exemplos de crises vividas pelas empresas no passado, foi analisada a reação da empresa, bem como as mudanças e melhorias introduzidas no sentido de prevenir crises futuras. O uso das tecnologias sociais (redes sociais e redes institucionais) na gestão das crises, bem como no dia a dia da empresa, foi também alvo de análise, no sentido de perceber qual a postura da empresa face ao uso e integração das tecnologias sociais na comunicação com os seus públicos internos e externos – se esta atuação foi marcada por uma postura mais conservadora, ou se pelo contrário se trata de uma empresa inovadora. As circunstâncias que constituem uma oportunidade e as condições que representam uma ameaça para a reputação e a imagem da empresa foram também estudadas, através da análise do conteúdo das entrevistas.

A triangulação metodológica dos dados empíricos conferiu assim uma maior coerência e robustez às conclusões formuladas e possibilitou a elaboração de um modelo de comunicação de crises transversal a todas as empresas do setor, ao integrar os diferentes contextos organizacionais do setor, as diferentes tipologias de crises, as variáveis da resposta à crise e as possíveis ações que a empresa pode adotar na resposta à crise, enquadrada numa postura organizacional conservadora ou inovadora.

A figura seguinte ilustra e sistematiza o processo de triangulação da pesquisa científica que decorreu no período temporal de 2014 a 2016, envolvendo: 1) a revisão da literatura de relatórios técnicos sobre o setor aéreo e de artigos científicos sobre a gestão da comunicação em situações de crise; 2) a realização de entrevistas aos responsáveis pelas áreas de comunicação das oito empresas do setor aéreo português, cuja informação recolhida foi alvo de uma análise de conteúdo; 3) a realização do estudo de caso que integrou os vários *players* do setor aéreo em Portugal. Esta metodologia permitiu a elaboração de um Modelo de Comunicação para a Gestão de Crises, extensível a todas as empresas do setor e que integrou as principais abordagens da gestão de crises: a prevenção, a remediação e o saneamento da crise.

6.9 Triangulação da Pesquisa científica (2015-2016)



CONCLUSÃO

As tecnologias sociais são hoje parte integrante da gestão da comunicação e têm exigido das organizações um elevado grau de adaptabilidade ao seu potencial de produção de circulação de informação, em virtude das possibilidades que oferecem, tanto às organizações, como aos públicos, em termos da produção de conteúdos, rápida difusão da informação e interatividade. A comunicação de crises é parte integrante da gestão de crises e já não pode ser concebida sem que se considere o papel e as funções das tecnologias sociais na comunicação entre a empresa e os seus públicos.

O uso planeado das tecnologias sociais na gestão da crise permite atender às necessidades do público, em termos de informação, e pode significar a reparação dos danos da crise na reputação e na imagem da empresa.

Durante a crise, as tecnologias sociais funcionam como uma plataforma para a procura, a produção, partilha de informações e o debate de ideias e posições. A rápida velocidade de partilha da informação e a interatividade dos seus utilizadores, ainda maior durante os momentos de crise, representa novos desafios para os profissionais da comunicação e das relações públicas, embora também oportunidades. As oportunidades no uso das tecnologias sociais na gestão da comunicação de crise residem na interação e na relação próxima com os clientes e as partes interessadas, na atitude proativa que a empresa pode adotar e na capacidade de difundir mensagens de forma rápida e direcionada. A comunicação com os públicos internos e externos durante a resposta à crise pode significar a reparação dos danos da crise na reputação da empresa e minimizar as perdas financeiras, por exemplo.

As tecnologias sociais são também fundamentais para a liderança na gestão de crises por permitirem criar e manter relações de confiança com os seus públicos e as partes interessadas. Com uma atitude de transparência e verdade, as empresas divulgam de forma constante através das redes sociais informação concreta, pertinente e atualizada, esclarecendo sobre a crise e consolidando a sua reputação.

Contudo, a resposta das empresas é ainda muitas vezes lenta e conservadora, por falta de meios, reduzido domínio e falta de conhecimentos específicos sobre as funções e as características das tecnologias sociais.

Com base na informação obtida pela análise das entrevistas, foi possível elaborar um fluxograma da afetação da crise aplicável a todo o setor aéreo português e permitindo uma

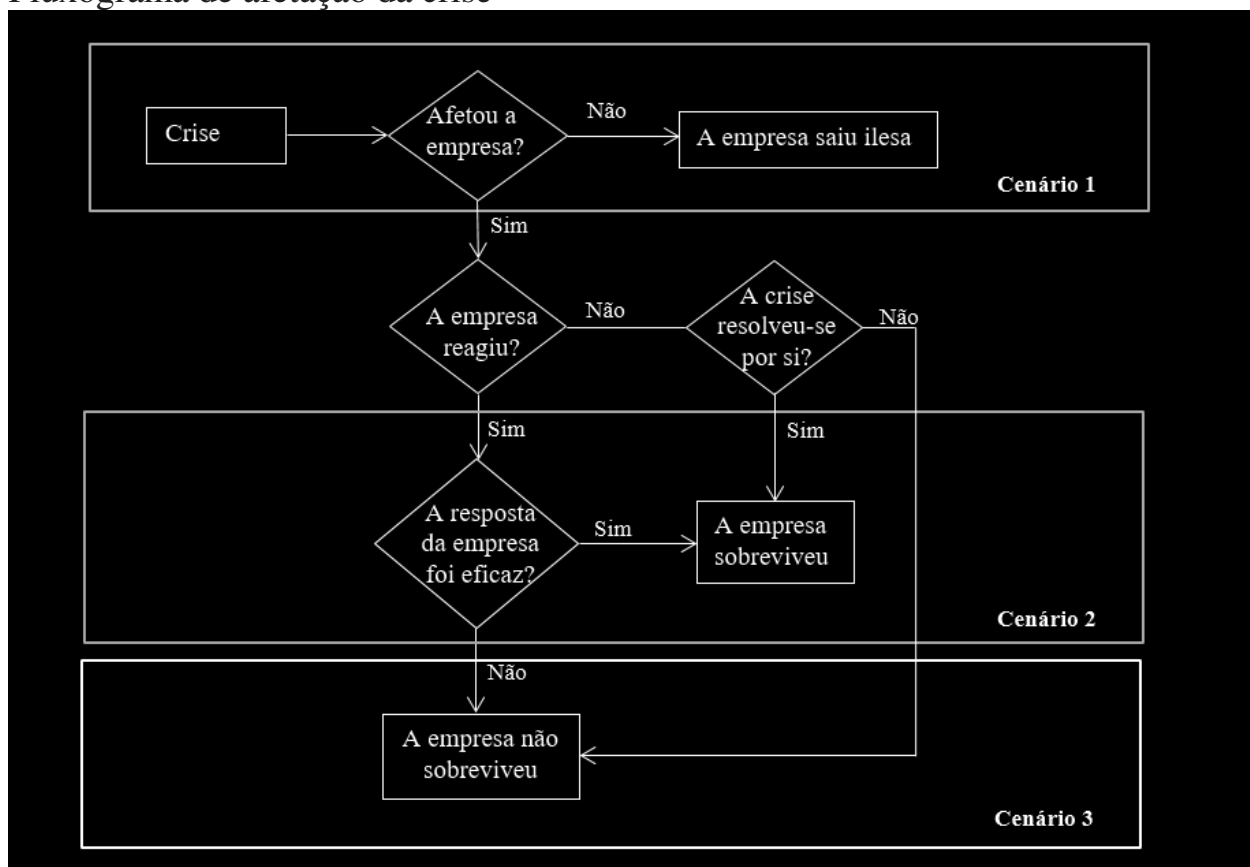
análise sequencial das várias fases da crise, desde que surge, até à sua extinção, com a identificação dos vários cenários possíveis de desfecho, atendendo a duas variáveis fundamentais, a gestão da reputação da empresa, no sentido de sanar os efeitos da crise, e a sobrevivência ou não da empresa.

O Modelo de afetação da crise

Em primeiro lugar, sistematizamos três níveis de afetação das empresas que resultam de uma situação da crise. A ocorrência de uma crise é, portanto, comum aos três cenários identificados. No primeiro cenário, identificámos uma afetação de grau 1: ocorreu a crise, mas esta crise não afetou a empresa, logo a empresa saiu ilesa. No segundo cenário, identificámos uma afetação de grau 2: ocorreu uma crise que afetou a empresa, mas a empresa reagiu de forma eficaz e, portanto, sobreviveu. No terceiro cenário, identificámos uma afetação de grau 3: ocorreu a crise, afetou a empresa, a reação da empresa foi inexistente ou não foi suficientemente eficaz para conter os efeitos negativos da crise, pelo que a empresa não sobreviveu à crise.

O fluxograma seguinte ilustra a sequência de acontecimentos que resultam nos três cenários de afetação identificados no estudo empírico.

Fluxograma de afetação da crise



O fluxograma apresentado permite analisar diferentes ambientes de crise, através de uma sucessão de perguntas e respostas. As respostas, por sua vez, permitem perceber qual o cenário e desfecho da crise para a empresa.

Ocorrida uma crise, a questão que se coloca é a de saber se esta crise afetou, ou não, a empresa. Se não afetou, a empresa saiu ilesa da crise, sem que tenha sofrido consequências ou impactos – estamos neste caso perante um primeiro grau de afetação (o mais baixo, ou nulo) (cenário 1).

Se pelo contrário, a crise ocorrida afetou a empresa, interrogamo-nos acerca da reação, ou resposta, da empresa. Se a empresa reagiu à crise, surge a questão de saber se as medidas adotadas foram, ou não, eficazes. Se foram eficazes, isto é, se permitiram alcançar os objetivos pretendidos em termos de resposta à crise, significa então que a empresa conseguiu reagir e sobreviver. Estamos, neste caso, perante um cenário intermédio de afetação da reputação e imagem da empresa (cenário 2).

Se após a crise, observámos que a empresa não reagiu, consideramos poderem existir dois desfechos possíveis. A crise pode ter-se resolvido por si, o que significa que a empresa sobreviveu – e embora tenha tido a sua imagem e reputação afetadas (de forma variável),

significa este desfecho que estamos num cenário intermédio de afetação da crise. Num ambiente de ausência de resposta e reação da empresa, pode também ocorrer que a crise não é sanada e, portanto, a empresa não sobreviveu à crise e morre (cenário 3). A resposta da empresa pode também não ter sido suficientemente eficaz para colmatar todos os efeitos da crise e terminar na não sobrevivência da empresa. Consequência de uma reação ineficaz, a empresa não sobrevive. Este é o pior cenário de desfecho de uma situação de crise, com um grau mais elevado de afetação.

Modelo de comunicação de crise

O estudo desenvolvido no âmbito do uso das tecnologias sociais na gestão de situações de crise pretendeu a elaboração e proposta de um modelo capaz de se adequar às práticas de gestão da comunicação de crise no contexto organizacional contemporâneo. O modelo apresentado baseou-se nas contribuições teóricas da *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) de Coombs e Holladay (2009; 2012) que aponta as várias estratégias de resposta à crise no sentido de proteger a reputação e a imagem da empresa.

De acordo com este modelo e os seus autores, a SCCT fornece uma estrutura baseada em evidências sobre como maximizar a proteção da reputação proporcionada pela comunicação pós-crise, identifica como elementos-chave da situação de crise a gestão da reputação da empresa e o papel dos seus diferentes *stakeholders*, dimensões reconhecidas pelas empresas em estudo como sendo a base do processo de gestão da crise. O modelo teórico da SCCT fornece um conjunto de diretrizes sobre a forma como os gestores de crise podem conceber e implementar as estratégias de resposta à crise no sentido de proteger a reputação dos efeitos nefastos da crise.

Feita uma análise e interpretação do conteúdo das entrevistas, foi possível por fim delinear um modelo de comunicação que traduz a atuação das empresas entrevistadas. O objetivo do esquema apresentado consiste em sistematizar o contexto de crise, a postura da empresa e as suas respostas face à crise, na comunicação com os públicos internos e externos e tendo em vista os dois principais efeitos, ou consequências, de uma crise.

A crise pode ser definida como a existência de “condições adversas que afetam a organização” e pode ter origem em fenómenos naturais, falhas técnicas, greves laborais e alterações em termos de políticas e legislação. Perante a crise, a empresa pode ter uma postura preventiva ou remediativa. Nos casos em que a organização assume uma postura preventiva,

podemos encontrar uma série de instrumentos e de ações planeadas, tais como a existência de um plano comunicação (interna e externa), um plano de utilização das redes sociais e o envolvimento dos colaboradores na gestão da crise; nestas empresas encontramos também a existência de uma Política de Utilização das redes sociais (que prevê também o controlo e monitorização) e um Manual de Gestão de Crises.

Nas empresas com uma reação remediativa face à crise, é comum encontrarmos uma comunicação de resposta à crise reativa, isto é, que não foi planeada, portanto, exigiu o envolvimento de recursos excecionais (por vezes não preparados). Nestes casos, assim como não existe um plano de comunicação, também não existe uma estratégia de resposta à crise definida; as redes sociais são vistas como uma ameaça, o que leva a que sejam utilizadas com reserva, ou a serem inclusive bloqueadas. A questão da monitorização das redes sociais, ou implementação de uma política de utilização não se coloca porque a orientação é para bloquear ou restringir ao máximo. Nestes casos as empresas recorrem aos manuais de emergência para fazer face a crise, não tendo delineadas ações de comunicação específicas.

A comunicação desenrola-se com os públicos internos (como os colaboradores, funcionários e acionistas) assim como com os públicos externos (clientes, parceiros e *stakeholders*). Em relação à informação veiculada, observou-se existir um grande consenso entre os entrevistados em torno de características tais como: informação fidedigna, atual, atempada, pertinente e assertiva.

Atendendo ao facto de que, para todas as empresas inquiridas, a crise não ditou o seu fim, consideramos existirem dois desfechos possíveis face à postura preventiva ou remediativa que detetamos inicialmente. Quando a empresa assume uma postura preventiva e planeada, resulta daqui uma crise ultrapassada, o que significa também que a empresa retira aprendizagens e ensinamentos da crise. A crise é perspectivada, neste caso, como uma oportunidade de introduzir melhorias e inovações na empresa, além de possibilitar (pelo desfecho alcançado) o reforço da confiança nos recursos humanos da empresa e nos instrumentos de atuação, assim como pela criação de uma maior empatia com os públicos internos e externos na medida em que a sua reputação e imagem saíram reforçadas da crise.

Quando, pelo contrário, a empresa assume uma postura remediativa, a reação à crise ocorre de forma não planeada; as decisões são tomadas de forma reativa e não programada, o que resulta numa crise sanada, isto é, curada do ponto de vista dos seus sintomas, mas sem ir ao fundo da patologia. Neste desfecho, o mais comum é a crise ser encarada como uma ameaça, da qual não se retiram ensinamentos e apenas se vislumbram riscos, uma vez que o clima de

insegurança aumenta, os danos na imagem e reputação da empresa são difíceis de definir (e, portanto, também não se percebe bem como podem ser reparados).

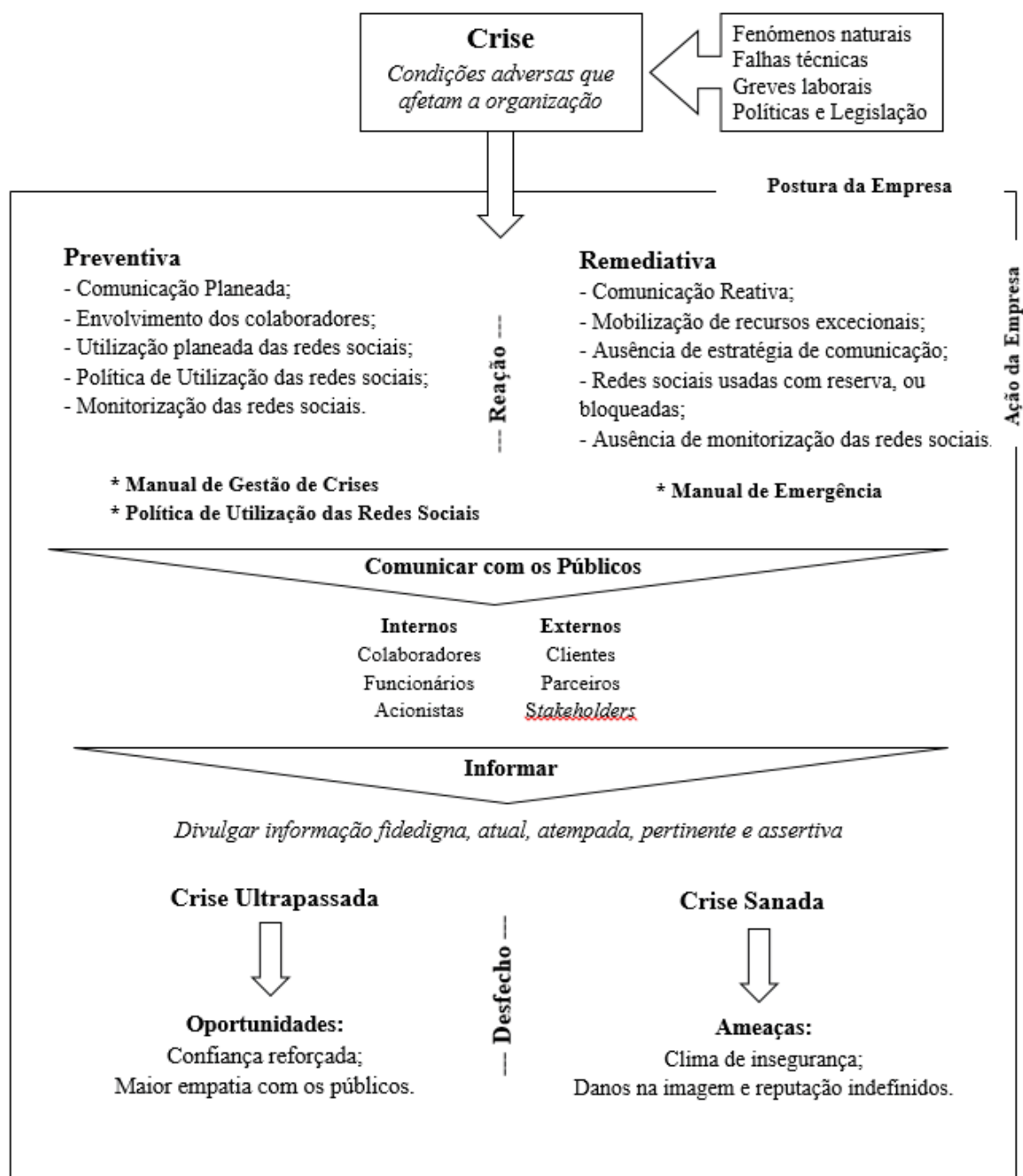
A resposta à crise pode, assim, ter subjacente uma postura preventiva ou reativa, conforme a empresa faça uma aposta maior na prevenção da crise ou na reação à crise, respetivamente. As empresas que apostam na prevenção têm planeado um conjunto de ações e mecanismos de resposta à crise que contemplam: a formação de uma equipa especializada de gestão da crise; o envolvimento dos colaboradores e a ativação de um plano de comunicação de crises. Na comunicação de crises, também as tecnologias sociais, enquanto ferramentas de comunicação imediata e interativa, estão contempladas na prevenção e na gestão de crises.

A crise enquanto fenómeno adverso que afeta o normal funcionamento de uma organização, pode ocorrer no setor aéreo como resultado de fenómenos naturais (cinzas vulcânicas e tempestades, por exemplo), falhas técnicas, greves laborais e questões relacionados com os recursos humanos, bem como na sequência de mudanças políticas e legislativas para as quais a organização não estava preparada. A crise pode resultar em riscos para a empresa, desde a instabilidade, perdas financeiras e reputacionais, até à perda de segurança e, mais grave de todas, a perda de vidas humanas. Esta dimensão dos riscos e das ameaças da crise torna fundamental a resposta à crise, bem como a prevenção de crises. No setor do transporte aeronáutico, assim como na indústria alimentar ou farmacêutica, por exemplo, as falhas técnicas ou humanas podem significar riscos elevados e irremediáveis para a segurança das pessoas, motivo pelo qual a prevenção da crise deve ser uma função fundamental da liderança e da equipa de gestão de crises.

A gestão de crises é uma função organizacional fundamental na proteção da organização e das suas partes interessadas contra os riscos e as ameaças decorrentes da crise, de forma a minimizar o impacto dos mesmos na empresa. Na resposta à crise, o papel das relações públicas e do marketing relacional é fundamental para sanar e restabelecer a imagem e a reputação da empresa, quer junto dos públicos externos, quer junto dos públicos internos que serão também os embaixadores da empresa fora de portas.

Este estudo pretendeu perceber e ilustrar (através da elaboração de um modelo de comunicação na gestão de crises) como as empresas do setor aéreo em Portugal têm planeada a prevenção e a gestão da crise, do ponto de vista da comunicação e das relações com os seus públicos. Pretendemos ainda perceber e demonstrar qual a política de utilização e de monitorização das tecnologias sociais e institucionais que está presente durante a prevenção e a gestão da crise nas empresas deste setor. Apresentamos de seguida o modelo proposto.

Modelo de Comunicação na Gestão de Crises: o uso das tecnologias sociais e institucionais



O modelo de comunicação proposto e aplicado à gestão de crises no setor aéreo contempla a necessidade das empresas disporem de uma política de utilização das tecnologias sociais, nomeadamente, as redes sociais (como o Facebook, o Twitter, o Youtube e o Google +) e as tecnologias institucionais (como o email, o website, a newsletter e as App's) com funções e papéis específicos no âmbito da comunicação na gestão de crises. No quadro seguinte

apresentam-se as principais ferramentas da comunicação digital utilizadas pelas empresas do setor aéreo em Portugal na prevenção e gestão de crises.

Tecnologias Institucionais

	Caraterísticas, funções e ações de comunicação	Objetivos na resposta à crise
Website	O website consiste num conjunto de hipertextos acessíveis na <i>World Wide Web</i> (WWW) e organizadas a partir de um URL básico que fica alojado no diretório de um servidor. Aos websites é possível associar aplicações que fornecem estatísticas sobre a localização, a proveniência e dados demográficos dos visitantes, o que constitui informação útil para a segmentação da comunicação. O website permite posicionar a empresa e dar a conhecer aos clientes a sua missão e visão. Exerce uma função de comunicação, divulgação e promoção dos valores da empresa, da sua missão e estrutura funcional. Numa situação de crise o website tem uma função informativa uma vez que permite a rápida atualização da informação sobre o desenrolar da crise e a resposta à crise.	Informar os públicos, uma vez que o website congrega toda a comunicação da empresa. Esclarecer sobre qual o posicionamento da empresa no setor e, em particular, na resposta à crise. Credibilizar a empresa porque é a plataforma onde esta se apresenta de forma completa e integral.
Intranet	A intranet, enquanto rede privada da organização e de acesso restrito e autorizado, é uma ferramenta de comunicação útil na atribuição de papéis e funções da prevenção e gestão de crises. Sendo uma plataforma de comunicação mais restrita, é também menos dispendiosa para a empresa (em termos de gestão do seu uso). Através da intranet a empresa pode partilhar com os seus colaboradores internos informações específicas sobre o trabalho da empresa, documentação de suporte e mecanismos de atuação para uma resposta concertada na gestão da crise.	Unir os colaboradores e os demais públicos internos na resposta à crise. Instruir os colaboradores internos sobre a resposta à crise e a atitude que devem adotar fora de portas. Fortalecer o compromisso dos colaboradores para com a missão da empresa.

E-mail	O E-mail permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrónicos de comunicação, em que os seus utilizadores utilizam endereços previamente definidos, utilizando protocolos SMTP (<i>Simple Mail Transfer Protocol</i>). É uma ferramenta de comunicação em rede que permite uma interação segmentada com diferentes públicos e grupos específicos de interlocutores. Na gestão de crises o e-mail é uma ferramenta fundamental de comunicação direta com os públicos internos da empresa (colaboradores e parceiros, por exemplo) permitindo a difusão rápida de informação, partilha de documentos e de instruções sobre a gestão da crise.	Informar de forma imediata as várias partes interessadas e envolvidas na crise. Segmentar a comunicação entre diferentes grupos com interesses e papéis diferentes na resposta à crise.
Newsletter	A newsletter é um boletim informativo que informa, anuncia, aconselha, instrui e comunica sobre a missão e a visão da empresa, bem como sobre as mudanças e alterações que decorrem dos efeitos da crise e na resposta à crise. A newsletter é partilhada por correio eletrónico e pode ter como destinatários os públicos internos e externos da organização. A newsletter é uma ferramenta de comunicação que pode ter uma periodicidade semanal, mensal ou trimestral, e tem como função dar a conhecer o trabalho da empresa de forma regular.	Informar de forma regular as várias partes interessadas sobre a atividade da empresa, mudanças e ações de resposta à crise. Segmentar a comunicação para diferentes grupos de interesse.
Serviço de Informação	O Serviço de Informação Aeronáutica (AIS) da NAV Portugal E.P.E é outra tecnologia institucional utilizada pelas empresas do setor aéreo. O AIS integra o AIS Central, o Centro Internacional NOTAM e os AIS de Aeródromo/ARO, dos Aeroportos do Porto, Lisboa, Faro, Madeira, Ponta Delgada e Santa Maria. Para além das funções de desenvolvimento técnico e operacional sobre a atividade aeronáutica, o AIS é responsável pela produção, publicação e difusão da informação aeronáutica entre as empresas que integram o setor em Portugal.	Prevenir situações de crise. Antecipar a resposta à crise. Uniformizar procedimentos e ações de resposta à crise.

Redes sociais

Facebook	O Facebook é uma rede social ou comunidade virtual que permite aos seus utilizadores criar e partilhar conteúdos, através de “um mural” que cada utilizador dispõem. O Facebook permite também a criação de páginas pessoais ou institucionais para a apresentação e divulgação de marcas, produtos, serviços, empresas ou organizações. A interação no Facebook funciona com base na atribuição de “Gostos” pelos utilizadores, sendo também possível comentar e partilhar os conteúdos publicados pelos outros utilizadores. Na gestão de uma situação de crise, a divulgação de informação na página do Facebook permite chegar a uma comunidade alargada de pessoas de forma rápida e informal. A resposta à crise via Facebook, realizada em tempo oportuno e com a linguagem própria desta rede social, irá provocar reações positivas de “Gostos” que serão benéficas na perceção da imagem da empresa.	Divulgar informação sobre a crise e a resposta da empresa. Posicionar a empresa através de ações proativas de informar, esclarecer e tranquilizar as pessoas. Estabelecer uma relação de empatia com os públicos externos. Promover a imagem da empresa de diálogo e disponibilidade para comunicar com os públicos.
Twitter	O Twitter é uma rede social que se distingue pela sua função de microblogue e por restringir cada comunicação a 140 caracteres. O Twitter é uma rede social menos informal que o Facebook e distingue-se por comunicar sobretudo factos, recomendações e avisos. No setor do transporte aéreo em Portugal é utilizado por apenas duas empresas, embora seja uma ferramenta que já demonstrou ser muito eficaz na comunicação de crises, como aconteceu na crise da Germanwings, em Março de 2015	Divulgar informação sobre a crise e a resposta da empresa. Posicionar a empresa através de ações proativas de informar, esclarecer e tranquilizar as pessoas. Fortalecer a reputação da empresa, assente numa relação de diálogo e transparência.
Instagram	O Instagram é simultaneamente uma aplicação fotográfica e uma rede social. Os utilizadores dos sistemas operativos iPhone e Android podem tirar fotografias através do seu smartphone, aplicar-lhes efeitos e publicá-las na rede. As fotografias podem ser publicadas em simultâneo em várias redes sociais como o Facebook e o Twitter. O uso de hashtags (#) permite categorizar as imagens e facilitar a procura de outros utilizadores por imagens relacionadas. Na gestão de crises, esta rede social permite a difusão rápida e simultânea (em pelo menos três canais) de informação sobre a gestão da crise e a resposta da empresa à crise.	Divulgar informação sobre a crise e a resposta da empresa. Posicionar a empresa através de ações proativas de informar, esclarecer e tranquilizar as pessoas. Fortalecer a reputação da empresa, assente numa relação de diálogo e transparência.

Youtube	O Youtube é uma rede social que permite partilhar e visualizar vídeos específicos de uma determinada situação ou circunstância. Os vídeos partilhados no Youtube podem ser promocionais, informativos ou ter como propósito dar instruções/ explicações sobre novos procedimentos da empresa. A visualização dos vídeos no Youtube não requer a existência de um perfil de utilizador, mas para publicar, partilhar ou comentar vídeos é necessário um perfil de utilizador. O Youtube funciona como um canal de comunicação audiovisual de uma pessoa, empresa ou organização. Na gestão da crise, a partilha de vídeos no Youtube pode tornar mais eficiente a resposta à crise, já que permite a comunicação de um porta voz que se apresenta “cara a cara” perante o público.	Divulgar informação sobre a crise e a resposta da empresa. Instruir todas as partes interessadas sobre a resposta à crise.
---------	---	--

O uso das redes sociais acrescentam novas dimensões à gestão de crise, quer positivas, como o aumento da capacidade de intervenção na fase inicial e final da mesma, sendo que o seu funcionamento e alcance podem ser determinantes na perceção dos públicos-chave sobre a forma como organização gere a crise e lida com os seus efeitos e as suas consequências na vida das outras pessoas e por outro lado os efeitos negativos, devido à aceleração e propagação de informação. Por isso, a gestão da comunicação durante a resposta à crise é fundamental para a sobrevivência da empresa, por um lado, e para o restabelecimento da sua imagem e reputação. Os profissionais das relações públicas deparam-se hoje com um leque diversificado de ferramentas de comunicação digital que permitem uma comunicação mais célere e interativa com os públicos internos e externos. A existência de uma política de utilização das tecnologias é fundamental para as empresas, uma vez que estas tecnologias vieram trazer novos desafios para a gestão de crises e para a comunicação de crises.

O website é uma plataforma de comunicação da empresa com o qual a empresa dá a conhecer a sua missão, visão e os valores que orientam o seu trabalho. O website cumpre uma função de promoção e de posicionamento da empresa por meio da comunicação. É uma ferramenta de comunicação mais estática e atualizada menos regularmente que o e-mail e a intranet, por exemplo. A intranet é uma tecnologia de uso interno e restrita aos utilizadores autorizados, sendo por isso utilizada na divulgação de informação e materiais necessários às funções do dia a dia dos trabalhadores da empresa. O e-mail por sua vez é uma tecnologia de comunicação mais versátil porque permite utilizar uma linguagem mais formal ou informal, conforme os públicos, permite segmentar a comunicação e direcioná-la para os destinatários de interesse.

A newsletter é um boletim informativo que inclui informações oportunas, confiáveis e especializadas sobre a resposta à crise. É uma ferramenta de comunicação utilizada para divulgar informações sobre a empresa e os seus clientes. A newsletter cumpre a função de unir todas as partes envolvidas na atividade da empresa, mantendo-os informados sobre mudanças e alterações ocorridas no decorrer da resposta à crise. A newsletter é também útil para envolver os colaboradores internos na resposta à crise e na restauração da imagem e da reputação da empresa.

As redes sociais (como Facebook, o Twitter, o Youtube e Google+) permitem criar conteúdo, marcá-lo e partilhá-lo na rede de uma forma imediata, multimodal (combinado texto, áudio e imagem) e interativa. As redes sociais têm a vantagem de permitir criar comunidades virtuais em torno de uma ideia, de uma marca ou de uma organização, comunidade esta que se reúne em torno de um projeto ou interesse que é comum. Quando uma organização entra numa rede social assume desde logo um compromisso de proximidade para com os seus públicos. Esta relação de proximidade manifesta-se através do diálogo construtivo e verdadeiro, que é duplamente benéfico: por um lado, pelo bom relacionamento com os públicos e, por outro, no controlo da agenda mediática que tem uma influência determinante na imagem e na reputação da organização. Mas manter esta relação de proximidade, implica alimentar esta relação e, portanto, alimentar também a rede social de forma regular e não apenas quando se desencadeia uma crise. Esta relação de proximidade e de empatia é assente na partilha de interesses e preocupações comuns, durante o dia a dia da organização. Quando a crise surge, a comunidade de pessoas que acompanham o trabalho da organização já está criada, o que constitui uma base sólida através da qual a comunicação de crise chegará mais eficazmente aos públicos pretendidos.

A comunicação interna e externa é uma função fundamental na prevenção e na gestão de crises, na medida em que permite o entendimento e a partilha de informação entre a liderança os públicos internos e externos da empresa. Na gestão de crises, a comunicação, o marketing e as relações públicas exercem a função de aproximar as várias partes interessadas, sanar os efeitos da crise na imagem e na reputação da empresa procurando assim minimizar os impactos e os riscos (técnicos, financeiros e reputacionais) que a crise pode representar para a empresa.

Para além da gestão de crises, a prevenção da crise é uma função fundamental, mas para a qual nem todas as empresas estão alertadas. A prevenção da crise faz-se também ao nível da comunicação com os públicos internos e externos da empresa, através de ações planeadas, uma política de comunicação definida e conhecida por todos, e compromisso com a missão e a visão

da organização. A este nível, as tecnologias sociais desempenham um papel importante na medida em que podem ser impulsionadoras de uma comunicação mais assertiva, segmentada e direcionada aos vários públicos e partes interessadas da empresa.

As ações de comunicação permitem criar, nos momentos de ausência de crise, um ambiente de proximidade e de diálogo que, numa fase de crise, será salutar para a empresa. Contudo, para que a comunicação através das tecnologias sociais seja eficaz e represente uma oportunidade de promoção do posicionamento da empresa, é fundamental que o departamento de comunicação e marketing tenha implementada uma política de comunicação e de utilização das tecnologias sociais claramente definida e que permita uma comunicação eficaz entre todas as partes envolvidas.

O modelo de comunicação proposto e aplicado à gestão de crises no setor aéreo contempla a necessidade das empresas disporem de uma política de utilização das tecnologias sociais, nomeadamente, as redes sociais (como o Facebook, o Twitter, o Youtube e o Google +) e as tecnologias institucionais (como o email, o website, a newsletter e as App's) com funções e papéis específicos no âmbito da comunicação na gestão de crises. Por isso, na gestão das tecnologias sociais as empresas precisam de ter presente as características funcionais específicas de cada tecnologia, como também o papel que cada tecnologia social pode ter na comunicação de crises.

O estudo desenvolvido teve como propósito perceber de que forma as tecnologias sociais e, em particular, as redes sociais são utilizadas e integradas na comunicação interna e externa das empresas do setor aéreo em Portugal, no âmbito da gestão de crises que colocam em risco a reputação e a imagem das empresas. Neste sentido, tratou-se de avaliar a utilização das tecnologias sociais em termos de procedimentos, políticas de utilização, departamento responsável e abordagem na gestão da crise. O objetivo do estudo foi, assim, compreender como as tecnologias sociais são utilizadas na gestão da comunicação numa situação de crise, com o intuito de, numa fase seguinte, elaborar e propor um modelo de gestão da crise integrado com as tecnologias sociais. O contributo deste estudo foi, portanto, o da formulação de um modelo de comunicação para a gestão de crises, a partir do uso das tecnologias sociais, transversal a todas as empresas estudadas e ajustável à natureza diferente das suas atividades.

Em termos do uso das tecnologias institucionais, 75% das empresas usa o *e-mail* e 50% utiliza o *website* e a *newsletter*. As tecnologias sociais mais frequentes foram o *Facebook* (75%) e o *Youtube* (37,5%).

Em geral, as tecnologias institucionais e sociais surgiram associadas à comunicação externa das empresas, uma vez que foi este o domínio da comunicação que registou uma maior cobertura por parte dos entrevistados. A empresa B (12,29%), a empresa H (9,76) e a empresa A (8,67%) foram as que deram uma maior cobertura à dimensão externa da comunicação. A comunicação interna registou uma atenção maior por parte da empresa C (9,41%).

A identificação de vantagens associadas ao uso das tecnologias sociais não teve uma perceção consensual, uma vez que apenas as organizações B, F, G e H apontaram vantagens, associadas à missão e aos objetivos comunicacionais da empresa. O apoio ao cliente foi a vantagem mais reconhecida (13,41% de cobertura), seguindo-se a divulgação da informação institucional e da oferta comercial (9,42%) e o envolvimento dos colaboradores (4,73% de cobertura).

Metade das empresas revelou ter uma política de utilização das tecnologias sociais, enquanto 25% referiu que não tinha e 25% não respondeu. A organização B referiu a existência de uma política de utilização livre e a existência de um código de ética; a organização E referiu ter uma política de utilização livre de controlo para o caso dos clientes. As empresas A, B, C, F, G e H descreveram ações de controlo, monitorização e bloqueios em determinados momentos do dia.

A par do uso das tecnologias sociais, a ideia de crise foi também objeto de estudo. No geral e de forma consensual a crise foi definida como “*algo que corre mal*” e de “*negativo*” que afeta a empresa e a sua reputação, de forma direta, ou indireta, podendo inclusive pôr em causa a missão da empresa.

Os tipos possíveis de crise apontados foram de caráter laboral, técnico ou operacional, associadas a fenómenos naturais, políticos e decorrentes de mudanças na legislação. Os exemplos mais referidos das últimas duas crises vividas pelas empresas foram as greves, as condições meteorológicas adversas e as falhas operacionais e técnicas com as aeronaves. Estas situações geraram irregularidades nos voos, o que gerou descontentamento dos clientes e exigiu, portanto, respostas rápidas. Foi reconhecido por todos os entrevistados que culminar de uma crise pode representar uma ameaça para as empresas do setor aéreo, em termos de segurança, credibilidade no mercado, bem como a certificação e a autorização da respetiva atividade.

As duas mais recentes crises vividas pelas empresas, até ao momento da entrevista, foram as greves (por 75% das empresas) seguindo-se os problemas técnicos com aeronaves (37,5%) e os fenómenos naturais (37,5%).

Do ponto de vista da gestão da crise, observou-se que apenas a empresa G tinha implementado um Manual de Crises Interno e a empresa B tinha um Manual de Gestão de Comunicação de Crise. A existência de um manual que contempla o uso das tecnologias sociais na gestão da crise estava somente presente na empresa B (nos Manuais de Emergência), na empresa G (Manuais de Crises Interno) e na empresa H (Manual de Assistência a Passageiros).

Em relação à existência de uma política de utilização e monitorização das tecnologias sociais, concluiu-se que não existia por parte das empresas em estudo uma política de utilização delineada, nem uma estratégia de comunicação orientada para a gestão das crises. Em algumas empresas, a política de utilização das tecnologias sociais surgiu como parte integrante de Manuais mais genéricos, como os Manuais de Emergência ou os Manuais de Crises Interno. Apenas a organização B revelou ter um manual específico para gerir a comunicação em situações de crise (o Manual de Gestão de Comunicação Crise). A utilização das tecnologias sociais estava contemplada nos Manuais de apenas 37,5% das empresas.

A gestão das situações de crise assentava sobretudo na prevenção, para a generalidade das empresas. Conclui-se, no entanto, que as tecnologias sociais não são utilizadas pelas organizações como instrumentos de prevenção de uma situação de crise. A prevenção é feita sobretudo através de simulacros, exercícios e auditorias. Somente a organização A referiu que não faz prevenção para situações de crise em particular.

As tecnologias sociais são utilizadas com o propósito de apoiar a divulgação de informação da empresa, nomeadamente, a sua oferta comercial ou os seus serviços, para uma maior aproximação aos clientes e um maior envolvimento com os colaboradores.

A preocupação com a imagem e a reputação foram comuns a todas as empresas. Algumas exercem um controlo sobre a utilização das tecnologias sociais por parte dos trabalhadores, outras bloqueiam o seu acesso como forma de evitar crises.

Em resposta à crise, todas as empresas entrevistadas referiram adotar uma postura informativa, isto é, procuram divulgar a informação útil e pertinente junto dos clientes e dos *stakeholders*, procurando assim minimizar os impactos negativos. A aposta incide, por isso, na divulgação da informação de apoio, em detrimento de informação promocional, através dos *media* tradicionais (como a imprensa, a rádio e a televisão), através de informação disponibilizada nos balcões de atendimento ao público, na página oficial da empresa, na internet e na intranet (para os trabalhadores e *stakeholders* da empresa). Apenas duas empresas referiram o uso das tecnologias sociais numa situação de crise, com o objetivo de difundir informação e auscultar a opinião pública simultaneamente.

Para a generalidade das empresas, as redes sociais representam uma ameaça (87,5%) decorrente da falta de controlo e monitorização do seu uso. No entanto, 50% empresas consideraram que o uso das redes sociais pode constituir também uma oportunidade de comunicação e uma ferramenta capaz no envolvimento de todos os intervenientes.

Concluiu-se que em termos da utilização das tecnologias sociais e da sua evolução nas empresas do setor aéreo, esta decorre de forma ponderada e moderada, orientada para o cliente, numa base informativa. Numa situação de crise o cuidado com a informação veiculada é redobrado uma vez que se procura evitar mal entendidos, descontentamento e alarme social. Um segundo cuidado tem a ver com a imagem da empresa – pretende-se minimizar os efeitos da crise na imagem e reputação da empresa, além de transmitir a imagem de competência associada à resolução eficaz da crise. Para isso estas empresas apostam na monitorização e no controlo permanente dos canais de comunicação interna (mais do que na comunicação planeada) designadamente da intranet e das redes sociais, ambas utilizadas por parte dos trabalhadores. E apostam ainda na qualidade da informação que transmitem através dos *media*, do site, das redes sociais e dos postos de atendimento ao público.

Do ponto de vista da utilização das redes sociais, concluímos que a sua gestão não está ainda suficientemente potenciada, no sentido de permitir uma maior aproximação e interação com o cliente. As redes sociais (nomeadamente o *Facebook*, o *Twitter* e o *Youtube*) são usadas como canais informativos complementares ao *site* da empresa. Conclui-se que existem, ainda, reservas em relação à dimensão da interatividade e das hiperligações que as redes sociais permitem criar em torno da empresa. Por isso, consideramos que a evolução futura das crises sociais irá decorrer de forma reservada e cautelosa. A inovação é entendida como abrindo portas para uma maior suscetibilidade e exposição a riscos que poderão ameaçar a imagem e a reputação da empresa.

Além da interatividade, as tecnologias sociais permitem a segmentação da comunicação em termos de género, faixa etária e localização geográfica, por exemplo. Esta segmentação da informação constitui a base de uma comunicação estratégica a partir das plataformas sociais. Assim, num contexto de crise, as tecnologias sociais podem permitir chegar a um público alvo específico com uma mensagem particular e, desta forma, conseguir prevenir ou neutralizar uma crise, ou dar uma resposta específica perante uma situação de crise. A questão da segmentação da comunicação não foi reconhecida por nenhum dos entrevistados como uma resposta à crise. Sabemos que numa situação de crise, as redes sociais permitem chegar junto de grupos

específicos (com interesses e expectativas particulares) e desta forma reagir e, inclusive, neutralizar as consequências de uma crise.

No entanto, esta não foi uma abordagem observada nas empresas em estudo e foi inclusive rejeitada (*“não pretendemos ser interativos e comunicar uns com os outros”*, organização A). Esta postura conservadora das empresas do setor aéreo manifestou-se não só em relação às redes sociais, como também em relação ao *site*. Quanto mais conservadores, maior o controlo sobre as tecnologias sociais e, portanto, menores são os riscos de surgir, por exemplo, uma situação de crise nas próprias redes sociais.

Outras empresas foram mais longe – *“considero uma ameaça a presença das novas tecnologias nas crises”* (organização C) e viam nelas *“mais riscos do que oportunidades”* (organização E) e *“podendo inclusive colocá-la [a crise] fora de controlo”* (organização F).

Contrariamente, a empresa B foi a que apresentou uma postura mais ativa e inovadora na utilização das TIC sociais, nomeadamente nas duas últimas crises, na qual as TIC constituíram *“uma oportunidade extraordinária”* de contato com os clientes e *“ferramentas de comunicação”*.

A informação transmitida na gestão das duas últimas crises referidas pelas empresas foi descrita como tendo uma base de veracidade (factual) e precisão, pautada por uma atitude de transparência e de disponibilidade de resposta a todos os interlocutores e *stakeholders*. A informação deve ser transmitida em tempo oportuno, segundo uma postura *“honesta, coerente e mantida”* (organização C).

A dimensão informativa da comunicação numa situação de crise foi o aspeto mais destacado num modelo de comunicação de crise. A informação, por sua vez, deve ser correta, objetiva, transparente/ honesta e relevante/ pertinente. A comunicação deverá envolver os públicos internos e os públicos externos, assim como todos os intervenientes e as partes interessadas na empresa (*stakeholders*). Simultaneamente espera-se que na gestão da comunicação haja uma *“voz de comando”* (organização B) e *“uma equipa de trabalho com funções bem definidas”* capaz de gerar *“fluxos internos de comunicação eficientes”*, com *“mensagens muito bem definidas”* (organização B) e consertadas com o gabinete de comunicação e a administração (organização D). Também a organização D reconheceu a importância de envolver todos os trabalhadores na comunicação da empresa, nomeadamente numa situação de crise, assim como os *media*, os *stakeholders* e a toda a comunidade envolvente.

A investigação qualitativa sobre o uso das tecnologias sociais por parte das empresas do setor aéreo em Portugal, em particular na gestão da sua comunicação de crise, teve como objetivo principal perceber como são utilizadas as tecnologias sociais e institucionais neste processo (as redes sociais, os websites, o e-mail, a intranet, etc.) para, numa segunda fase, propor um modelo de comunicação transversal a todas as empresas. Embora reconheçamos que este segundo objetivo era ambicioso, uma vez que é difícil apontar um modelo consensual a todos os entrevistados, foi possível identificar aspetos comuns e apontar uma plataforma com valores partilhados por todos os intervenientes, tais como a correção, a veracidade e o rigor, a relevância, a pertinência e a transparência da informação.

Não obstante os objetivos do estudo terem sido alcançados, reconhecemos, contudo, algumas limitações que decorreram das opções metodológicas adotadas e dos constrangimentos naturais à investigação empírica. O facto de termos optado por uma pesquisa de natureza qualitativa, que possibilitou a análise em profundidade do objeto de estudo, demarcou o estudo de uma abordagem sistemática e mensurável acerca da atuação das empresas em termos da gestão da comunicação interna, comunicação externa, utilização das tecnologias sociais e gestão de crises. Entendemos, por isso, que teria constituído uma mais-valia para a análise da gestão de crises no setor aéreo a realização de um estudo quantitativo para a descrição sistemática e quantificável dos comportamentos e atitudes das empresas do setor, através da realização de inquéritos por questionários aos principais intervenientes no processo.

Contributos

Os contributos do modelo de gestão de crises proposto residem nas potencialidades e mais-valias da sua aplicação. Trata-se, em primeiro lugar, de um modelo que procurou ser transversal a todas as empresas do setor aeronáutico, apesar da natureza e do alcance específico de cada uma (comercial, regulador, gestão de frotas, etc.). O modelo proposto assenta em princípios e linhas de orientação basilares na gestão de crises, como sejam os critérios para a identificação da crise e as práticas de comunicação interna e externa que integram a política de comunicação da empresa (podendo esta ser mais preventiva, ou mais proactiva). Estruturalmente, ainda no processo de gestão da crise através das tecnologias sociais é o papel dos *stakeholders*, específicos de empresa para empresa, mas em todas elas com uma influência determinante ao nível da gestão da imagem e reputação. Neste sentido, consideramos que o modelo proposto tem um carácter versátil por permitir ajustar as práticas de comunicação à natureza e ao papel específico de todas as partes interessadas.

O contributo do modelo proposto reside, portanto, no facto de permitir uma melhor compreensão do processo de identificação e de gestão da crise, bem como uma melhor compreensão das potencialidades do uso das tecnologias sociais na gestão de situações de crise. Desta forma, acreditamos que o modelo concebido pode ser entendido como um instrumento para mudar as mentalidades dos gestores acerca do uso e das mais-valias das tecnologias sociais.

A comunicação de crises é uma área de estudo pouco explorada no âmbito da comunicação organizacional. Mais raro ainda é o estudo da aplicação das tecnologias sociais na comunicação de crises, por se tratar de uma dimensão da comunicação que integra questões sensíveis da gestão, como o arquivo e a gestão da informação confidencial, a monitorização e o controlo de acessos à rede de comunicação, bem como a própria política de utilização das tecnologias sociais. A realização de entrevistas abertas e o método da análise de conteúdo possibilitaram o mapeamento e a compreensão dos processos de gestão organizacional e de implementação das práticas comunicacionais.

O modelo de gestão de crises proposto considerou as especificidades do setor da aviação e o facto de não existir ainda um modelo abrangente a todas as empresas do setor. O modelo apresentado foi concebido para constituir uma ferramenta de apoio à gestão da comunicação interna e externa em situações de crise, a partir da implementação de estratégias de comunicação integradas com as novas tecnologias sociais e segmentadas para os diferentes públicos. A implementação deste modelo de comunicação tem como objetivo último permitir uma resposta adequada à dimensão e abrangência da crise, bem como permitir a sua prevenção, antecipação e o próprio desenrolar da crise de forma a minimizar os seus efeitos.

Linhas futuras de investigação

Do ponto de vista de futuras linhas de investigação, sugere-se o estudo de somente companhias áreas, nacionais e internacionais a voar para Portugal. Seria reunida uma amostra de maiores dimensões, constituída pelos chefes de escala de cada companhia aérea. Além de uma amostra de maiores dimensões, dado o conjunto das companhias que voam no espaço aéreo português, seria possível constituir uma amostra mais homogénea que atual uma vez que os participantes teriam iguais funções e as organizações teriam a mesma natureza comercial. Os dados seriam recolhidos por meio de entrevistas semiestruturadas que possibilitaria o estudo de

novas variáveis sobre a gestão da comunicação de crises e o papel das redes sociais neste processo.

Outra investigação futura poderia prender-se com o estudo de casos específicos de crises no setor aéreo em Portugal. O estudo de uma situação de crise concreta permitiria uma análise em profundidade das repercussões e dos efeitos da crise na empresa e, sobretudo, uma análise crítica sobre a utilização das tecnologias sociais na comunicação durante a resposta à crise.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. (2002), *Organizações, Pessoas e Novas Tecnologias*, Coimbra: Quarteto Editora.
- Almeida, V., (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Práxis. Lisboa.
- Almeida, W., (2010). *Comunicação Interna nos Movimentos Sociais*. Acedido em 11 de dezembro de 2015 em <http://www.ufrgs.br/alcar/noticias-dos-nucleos/artigos/Comunicacao%20Interna%20nos%20Movimentos%20Sociais.pdf/view>.
- Altkinson, A. A., & Waterhouse, J., (1997). *A stakeholders approach to strategic performance measurement*. Sloan Management Review, 38(3), 25-36.
- ANA-Aeroportos de Portugal. (2015). Consultado em 25 Janeiro 2015. Disponível em <https://www.ana.pt/pt/institucional/home>
- Andrade, C. (2003). *Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos*. São Paulo, Thomson
- Anthonissen, P. F., (1998). *Crisis communication: pratical public relations strategies for reputation management and company survival*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Autoridade Nacional da Aviação Civil, (2015). Consultado em 26 de Janeiro 2015. Disponível em <http://www.anac.pt/vPT/Generico/Paginas/Homepage00.aspx>
- Bakker, F., (1997). *El papel de las comunicaciones en la gestion de crisis*. Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Publicas, pp. 27-36.
- Bandura, A., (2001). *Social cognitive theory: An agentic perspective*. Annu: Rev.Psychol 2001.52:1-26. E Department of Psychology, Stanford University. Stanford. California.
- Barnett, M. L.; Jermier, J. M.; Lafferty, B. A., (2006). *Corporate reputation: the definitional landscape*. Corporate Reputation Review, v. 9, n. 1, p. 26-38.
- Barnett, M., e Hoffman, A., (2008). *Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence*. Corporate Reputation Review, 11, pp. 1-9.
- Barnett, M., Jermier J., e Lafferty B., (2006). *Corporate reputation: The definitional landscape*. Corporate Reputation Review, 9, 1, pp. 26-38.
- Barton, L. (1993). *Crisis in Organisations managing and communicating in the heat of chaos*. SW Publishing Company.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II* (2nd ed.). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Bassani, D. T. L., Nikitiuk, S. & Quelhas, O. (2003) – A empresa como sede do conhecimento. In: *Revista Produção*. Vol. 13, número 2, p. 42-56.

-
- Beniger, J., (1996). *Le origini della società dell'informazione*. Telecom Italia-Utet Libreria, Turim, 1996 (ed. original 1986).
- Benkler, Y., (2006). *The wealth of networks : how social production transforms markets and freedom* (1st ed.), New Haven, Conn: Yale University Press, p. 528 Acedido em 7 de Setembro 2016 https://www.suffolk.edu/documents/jhtl_book_reviews/benkler06.pdf
- Bennis, W. G., (1989). *On Becoming a Leader*, Perseus Books Group.
- Benoit, W., (1995). *Accounts, Excuses & Apologies: a theory of image restoration*. New York: State University of New York Press.
- Berens, G., e Van Riel, C., (2004). *Corporate associations in the Academic Literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature*. Corporate Reputation Review, 7, 2, pp. 161-178.
- Black, S. (2001), *The Practise of Public Relations*, Pitman Publishing, Oxford.
- Blackshaw, P., (2006). *The consumer-generated surveillance culture*.
[https://www.google.pt/#q=Blackshaw%2C+P.%2C+\(2006\).+The+consumer-generated+surveillance+culture](https://www.google.pt/#q=Blackshaw%2C+P.%2C+(2006).+The+consumer-generated+surveillance+culture) . Acedido em 23 de Abril de 2016.
- Bland, M. (1998). *Communicating out of crisis*. London, Macmillan Press Ltd.
- Booth, S. (1993). *Crisis Management Strategy*. London: Routledge.
- Bragança de Miranda, J., (2002), *Discurso inaugural «A cultura das redes»*. Revista de Comunicação e Linguagens – A Cultura das Redes, Lisboa: Relógio d'Água, pp.13-17. 62.
- Brenner, S. N.; Cochran, P., (1991). *The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research*. In: Mahon, J. F.(ed.) *Proceedings of the International Association for Business and Society*. Sundance, UT: International Association for Business and Society, 1991. p. 449-467.
- Brown T., Dacin P., Pratt M., e Whetten, D. A., (2006). *Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology*. Journal of Academy of Marketing Science, vol. 34, n. ° 2. pp. 99-106.
- Brown, R., (2009). *Public Relations and the Social Web*. Londres: Kogan Page.
- Bueno, W.C., (2009). *Comunicação Empresarial: políticas estratégias*. Manole, São Paulo.
- Burnett, J. J., (1998). *A Strategic Approach to managing crises*. Public Relations Review pp. 457-488.
- Caetano, J., Vasconcelos, M., & Vasconcelos, P., (2006). *Gestão de Crise*. Lisboa: Editorial Presença.
- Caldini, A., (2000). *Como gerenciar a crise*. Exame, pp. 116-118.

-
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, & J.V., (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- Cameron, K., (2008). *Positive Leadership*. San Francisco, Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Cardoso, O. O., (2006). *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Revista de Administração Pública, 40 (6), pp. 23-44.
- Castells, M., (2000). *The Rise of the Network Society*. 2ª edição, Oxford: Blackwell.
- Castells, M., (2001). *A Sociedade em Rede*. (Trad.) Alexandra Lemos, Catarina Lorga e Tânia Soares (A era da informação: economia, sociedade e cultura). Volume 1. FCG, Lisboa.
- Castells, M., (2005). *A Era da Informação – A Sociedade em Rede*, Vol. I, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M., (2011). *A Network Theory of Power*. International Journal of Communication 5 (2011), 773–787 1932–8036/20110773. University of Southern California. <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1136/553> .Acedido em 01 de Maio de 2016.
- Cavalcanti, M., (2003) – *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. Thomson Learning. São Paulo.
- Chierichetti, F., Lattanzi , & S., Panconesi, A., (2010). *Rumor spreading in social networks*. Department of Computer Science, Cornell University, Ithaca, NY 14853, United States. Dipartimento di Informatica, Sapienza Università di Roma, Rome 00144, Italy. Sapienza Università di Roma. Elsevier B.V.
- Chun, R., (2005). *Corporate reputation: Meaning and measurement*. International Journal of Management Reviews, 7, pp. 91-109.
- Ciber Dúvidas da Língua Portuguesa, (2016). Consultado em 2 de Setembro 2016. Disponível em <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-etimologia-da-palavra-crise/28974>
- Civil Aviation Safety Authority Australian, (2012). *Safety Risk Management- SMS for Aviation*. A Practical Guide 3
- Committee of Sponsoring Organizations, (2004). Enterprise Risk Management
- Constantinides, E., & Fountain, J., (2008). *Web 2.0: Conceptual foundations and Marketing Issues*. Journal of Direct and Digital Marketing Practice, 9(3), 231-244.
- Coombs, T. & Holladay, S. J. (2005). *An Exploratory Study of Stakeholder Emotions: Affect and Crises*. Research on Emotion in Organizations, Volume: 1. Emerald Group Publishing.
- Coombs, T., (2012). *Chapter 23: Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation*. The handbook of communication and corporate reputation (2013).

-
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2006). *Halo or reputational capital: Reputation and crisis management*. Journal of Communication Management, 10(2), 123-137.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2014). *How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas*. Journal of Communication Management, 18(1), 40-57.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. L., (2002). *Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory*. Management Communication Quarterly, 16, 165-186.
- Coombs, W. T., (1995). *Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies*. Management Communication Quarterly, 8, 447-476.
- Coombs, W. T. (2004). *Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory*. Journal of Business Communication, Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2007). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations Essential Knowledge Project. <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> . Acedido 23 de Janeiro de 2015.
- Coombs, W. T. (2007). *Protecting Organisation Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. Corporate Reputation Review, Vol. 10, No. 3, pp.163-176. Palgrave Macmillan Ltd.
- Coombs, W. T. (2010). *Parameters for Crisis Communication. The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd., 2012.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 4th edition. University of Central California.
- Coombs, W. T. e Holladay, S. J., (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. 1^a Edição ed. Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs, W. T., (2012). *Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
- Covello, V., Peters, R., Wojtecki, J., et al., (2001). *Risk communication, the West Nile Virus epidemic and bioterrorism: Responding to the communication challenges posed by the intentional or unintentional release of a pathogen in an urban setting*. Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine, 78(2), 382-391.

- Creswell, J.,(1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Crisis Expert. (2009). Institute for Crisis Management. Acedido em 14 de Julho 2016. Disponível em <http://www.crisisexperts.com/>
- Cunha, M. P., Rego A., Cunha, R. C., & Cabral Cardoso, C., (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Editora RH. Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., (2006). *Organizações Positivas*. Edições Dom Quixote.
- Cunha,M. [et.al.] (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. RH Editores. Lisboa.
- Cutlip, S. M.; Center, A. H. e Broom, G. M., (2000) – *Effective Public Relations*. 8th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Daft, R. L., (2007). *Organization Theory and Design*. Ninth Edition. Thomson Learning Academic Resource Center USA. Vandesrbilt University.USA.
- Damásio, M. J.& Dias, P. & Andrade, J., (2012). *A Pirâmide das RP: Os media sociais e o papel das Relações Públicas nas organizações*. Revista internacional de relaciones públicas, Nº 4, VOL. II [Páginas 11-30].
- Damásio, M.J., Cordeiro, P., (2013). *Stakeholders and academia: different modes of interaction*. Pubblicazioni dell'Università Cattolica del Sacro Cuore .”Comunicazioni sociali” n. 3, 337-346
- Damásio, M.J., Dias, P., Andrade, J.G.,(2012) .*The PR Pyramid: Social media and the new role of Public Relations in organizations/A Pirâmide das RP: Os media sociais e o papel das Relações Públicas nas organizações*. Revista Internacional de Relaciones Públicas. Vol2,No4(jul-dic).
<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/120/86> Acedido em 15 de Agosto de 2016.
- Dicionário Etimológico, (2016). Consultado em 2 de Setembro 2016. Disponível em <http://www.dicionarioetimologico.com.br/crise/>
- Diegues, S.C.P., (2011). A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas. Universidade da Beira Interior, <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2011-silvia-diegues.pdf>. Acedido em 18 de Julho de 2016.
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V., (2004). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

-
- Doerr, B., Fouz, M., & Friedrich, T., (2011). *Why Rumors Spread Fast in Social Networks*. Max-Planck-Institut für Informatik, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Germany.
- Donaldson, T., & Preston, L., (1995). *The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, 20(1), 65-91.
- Drury, G., (2008). *Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively?* Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Vol. 9, 274 – 277. <http://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.dddmp.4350096>. Acedido em 04 de maio de 2016.
- Etzioni, A., (1964). *Modern Organizations. Foundations of modern sociology series*. Editora Prentice-Hall.
- EU Science Hub, (2016). Consultado em 12 de Junho 2016. Disponível em <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/>
- EuroAtlantic, (2015). Consultado em 29 Janeiro 2015. Disponível em <http://www.euroatlantic.pt/>
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: a casebook approach*. US: Ed. Lawrence Erlbaum Associates.
- Fearn-Banks, K., (2002). *Crisis Communications - A Casebook Approach*, (2rd Ed.).Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Fearn-Banks, K., (2007). *Crisis communications: A casebook approach* (3rd Ed.).Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Fearn-Banks, K., (2011). *Crisis Communications. A casebook approach*. New-York, Routledge.
- Ferrer, J., (2000). *La Comunicacion en la empresa*. Barcelona: Cuadernos de Comunicacion.
- Filipe, (2007). *Comunicação interna vector estratégico para a qualidade*. <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/574/1/LC397.pdf>. Acedido em 13 de Dezembro de 2015.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. New York, Amacon.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). *The study of internal crisis communication: towards an integrative framework*. Corporate Communications: An International Journal, 16(4), 347-361.
- Freeman, E. R., (1984). *Strategic management- a stakeholder approach*. London: Pitman Publishing.
- Freeman, E. R., (1998). *A stakeholders theory of the modern corporation*. In L. P.
- Freixo, M. J. V., (2006). *Teorias e modelos de comunicação*. Instituto Piaget, Lisboa.

-
- Gavin, J.H. e Mason, R.O., (2004). *The virtuous organization: The value of happiness in the workplace*. 379-392
- Gilpin, D. & Murphy, P., (2008). *Crisis Management in a Complex World*. Oxford University Press, Inc.: New York. <https://global.oup.com/academic/product/crisis-management-in-a-complex-world-9780195328721?cc=pt&lang=en&> .Acedido em 05 de Abril de 2016.
- Goldhaber, G., (1990). *Organizational Communication*. Nova Iorque, Wm C. Brown Publishers.
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B., (1996). *An integrated Symmetrical Model for crisis - communications Management*. Journal of Public Relations Research, pp. 79-105.
- Goodchild, J. (2010). *Social Media Risks: The Basics*. CSO Security and Risk.
- Govers, R., & Go, F. (2006). *e-Marketing, Past and Present: Some ideas for future research agendas*. Information and Communication Technologies in Tourism.
- Groundforce Portugal, (2015). Consultado em 27 de Janeiro de 2015. Disponível em <http://www.groundforce.pt/>
- Grunig, J. e Hunt, T. (1984), *Managing Public Relations*, Holt. Rinehart e Winston, Nova Iorque,
- Grunig, J. E. e Grunig, L. A., (1991) - *Models of public relations and communication*. Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum: 285-325.
- Grupo SATA, (2015). Consultado em 31 Janeiro 2015. Disponível em <http://sata.pt/pt-pt/sata/o-grupo-sata>
- Heath,R.L.,& Palenchar, M.J., (2009). *Strategic issues management*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Hermann, C. F., (1963). *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations*. Administrative Science Quarterly, Volume 8, p. 61–82.
- Holmes, W., (2011). *Crisis Communications and Social Media: Advantages, Disadvantages and Best Practices*. University of Tennessee, Knoxville.
- Holtz, Shel, (2002). *Public Relations on the Net: Winning Strategies to Inform, & Influence the Media, the Investment Community, the Government, the Public, & More*. AMACOM; 2nd edition. <http://www.uk.sagepub.com/aboutus/openaccess.htm> Acedido em 7 de Setembro 2016.
- <https://www.google.pt/#q=http:%2F%2Fwww.bocc.ubi.pt%2Fpag%2Forduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>
- International Civil Aviation Organization, (2013). *Safety Management Manual* -Approved by the Secretary General and published under his authority-Third Edition.

-
- Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). *Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations*. Public Relations Review, 38(2), 270-279.
- Jones, T. M., (1995). *Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics*. Academy of Management Review, 20(2), 404-437.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons, 53, 59-68.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley and Sons, Inc. New York. Second edition.
- Keeffe, M. J., et al. (2008). *Effective 360° Management Enhancement: The Role of Style in Developing a Leadership Team*. Organization Development Journal 26 (2): 89-107.
- Keller, K. (2009). *Building strong brands in a modern marketing communications environment*. Journal of Marketing Communications, 15(2/3), 139-155.
- Kissil, M., (1998). *Gestão da Mudança Organizacional*. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol. 4, São Paulo.
- Kreps, G., (1990), *Organizational Communication - Theory and Practice*, (2ª edição) New York: Longman.
- Kunsch, M. (1997), *Obtendo resultados com Relações Públicas*, Pioneira Edições, São Paulo.
- Kunsch, M. (1997), *Relações Públicas e modernidade*, Editora Summus, São Paulo.
- Kunsch, M. M. K., (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Editora Summus, São Paulo.
- Lampreia, J. M. (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Lisboa: Texto Editores.
- Lampreia, J.M., (2003). *Gestão de crise – Uma perspectiva Europeia*. Lisboa. Hugin Editores
- Lampreia, J.M., (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Texto Editores
- Lange D., Lee P., e Dai Y., (2011). *Organizational reputation: a review*. Journal of Management, 2011, 37, pp. 153.
- Latimore Dan, Baskin Otis, Heiman T. Suzette, Toth L. Elizabeth, Van Leuven K. James (2004). *Public Relations: The Profession and the Practice*. New York, McGrawHill.
- Laugé, A., Sarriegi, J., & Torres, J. (2009). *The Dynamics of crisis lifecycle for emergency management*. Spain.

- Leary, B. (2012). *The Social Customer Engagement Index 2012: Results, Analysis and Perspectives*. <http://www.socialmediatoday.com/white-papers/social-customer-engagement-index-2012> . Acedido em 25 de Abril de 2016
- Leone, R., et.al., (2009). *Amostragem*. <http://docslide.com.br/documents/amostragem-55c09441869c2.html> . Acedido em 07 de Julho de 2016.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Livingstone, S. (2015). *From Mass to Social Media? Advancing Accounts of Social Change*. London School of Economics and Political Science, UK
- Lopes, A. e Moreira, P., (2004). *A Liderança e a Cooperação Inter-PME's em Portugal. Estudo Longitudinal*, AEP - Associação Empresarial de Portugal.
- Lukaszewski, J., (1997). *Establishing individual and corporate crisis communication standards: the principles and protocols*. PR Quarterly, Fall,7-14.
- Lukaszewski, J., (1999). *Seven dimensions of crisis communication management, a strategic analysis and planning model*. Ragan's Communication Journal, 1.
- Lundgren, R. & McMakin, A., (2004). *Risk communication*. Columbus, OH: Battelle Press.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., e Hillenbrand, C., (2004). *Giving your organization SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility*. Journal of General Management, 30 (2), pp.15-42.
- Manuele, F.A., (2003). *On the practice of safety*. (3rd Ed.). New York: Wiley-interscience.
- Matos, G., (2004). *Comunicação sem Complicação*. Elsevier editora. São Paulo.
- Mayfield, A. (2008). Acedido em 24 de Maio de 2016 em www.icrossing.co.uk: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cts=1331561888742&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.icrossing.co.uk%2Ffileadmin%2Fupload%2FBooks%2FWhat_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf&ei=lwVeT5yZHpKt8QPJn8DcDg&usg=AFQjCNHdVGh2cvWmvRD.
- McKinsey, Q. (2008). *Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results*. Acedido em 24 de Maio de 2016 em www.mckinseyquarterly.com: http://www.mckinseyquarterly.com/Building_the_Web_20_Enterprise_McKinsey_Global_Survey_2174.
- McKinsey, Q. (2009). *How companies are benefiting from Web 2.0: McKinsey Global Survey Results*. Acedido em 24 de Maio de 2016 em www.mckinseyquarterly.com:

[http://www.mckinseyquarterly.com/How companies are benefiting from Web 20 McKinsey Global Survey Results 2432](http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432).

McKinsey, Q. (2011). *How social technologies are extending the organization*. J. Bughin, A.H. Byers & M. Chui. Acedido em 29 de Maio de 2016 em <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/how-social-technologies-are-extending-the-organization>.

McKinsey, Q. (2016). *How social tools can reshape the organization*. Acedido em 30 de Maio de 2016 <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-social-tools-can-reshape-the-organization?cid=other-eml-alt-mgi-mgi-oth-1605>.

McKinsey, Q., (2007). *How businesses are using Web 2.0: A McKinsey Global Survey*. Acedido em 24 de Maio de 2016 em [www.mckinseyquarterly.com: http://www.mckinseyquarterly.com/How businesses are using Web 20 A McKinsey Global Survey 1913](http://www.mckinseyquarterly.com/How_businesses_are_using_Web_20_A_McKinsey_Global_Survey_1913)

McNamara, C., (2000). *Organizational Culture and Changing Culture*. Published by Authenticity Consulting, LLC Adapted from the Field Guide to Leadership and Supervision.

Mendes, A. M., Pereira, F. C., Cunha, M. P., Soares, J. V., dos Santos, R. R., Pimentel, I., et al. (2006). *Crises de ameaças a oportunidades: Gestão estratégica de comunicação de crises*. Lisboa: Edições Silabo.

Mendes, A.M. & Pereira, F.C. (2006). *Crises, de ameaças a oportunidades*, Lisboa, Edições Sílabo.

MIS Quarterly Executive, (2010). *How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value*. M.J. Culnan, P.J. McHugh & J.I. Zubillaga. Acedido em 30 de Maio em <http://misqe.org/ojs2/index.php/misqe/article/view/342>.

Myers, G., & Holusha, J. (1986). *Managing Crisis: a positive approach*. London: UNWIN.

National Research Council, (1989). *Improving risk communication*. Washington, DC: National Academy Press.

NAV Portugal, (2015). Consultado 26 de Janeiro 2015. Disponível em <http://www.nav.pt/>

Nekovee, M., Moreno, Y., Bianconi, G., & Marsili, M., (2006). *Theory of rumour spreading in complex social networks*. Physica A 374 (2007) 457 – 470. Elsevier B.V.

Neves, M.L.T.C., (2005). *Planeamento, gestão e comunicação de crises*. Monografia-FAJORP.

O'Reilly, T., (2005). *Oreilly.com*. Acedido em 13 de Abril de 2016 em <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

-
- Oliveira, J., Cardoso, G., Barreiros, J., (2004). *Comunicação, Cultura e tecnologias de Informação*. 1ª Edição. Quimera Editores, Lda.
- Oliveira, T.M., (2004). *Apostar em comunicação é estratégico?* Acedido em 07 de novembro 2015 em <http://www.comtexto.com.br/convicomartigotiagomainieri.htm>
- Orduña, O. I. (2002). *A Comunicação em momentos de crises*. Acedido em 17 de Maio de 2016
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crises - prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossay - Bass.
- Pearce, C. L., (2004). *The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work*. Academy of Management Executive 18(1): 47-57.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). *From Crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management*. The Academy of Management Executive, pp. 48-59.
- Pecoraro, K. F., 2001, *Relações Públicas e Marketing: encontros e desencontros em um mercado compartilhado*, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo.
- Pereira, M.J., (2005). *Sistemas de informação: uma abordagem sistémica*. Universidade Católica Portuguesa. Editora Unipessoal, Lda.
- Perry, D.; Taylor, M. & Doerfel, M. (2003). Internet based communication in crisis management. Management Communication Quarterly, Vol.17, issue 2, 206-232.
- Pessoa, S., (2003). *Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica*. Acedido em 11 de novembro de 2015 em <https://www.google.pt/#q=http:%2F%2Fwww.bocc.ubi.pt%2Fpag%2Fpessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf> .
- Pew Research Center, (2015). *Global Attitudes Spring 2015 Survey*. Acedido em 30 de Maio de 2016 em <http://www.pewglobal.org/2015/06/23/spring-2015-survey/>
- Pew Research Center, (2016). Consultado em 14 de Junho 2016. Disponível em <http://www.pewinternet.org/>
- Phillips D. & Young P. (2009) *Online Public Relations*. Londres: Kogan Page.
- Pina (2008), Estudo caso sobre a comunicação interna nos correios de cabo verde. Disponível em: <http://revistanativa.com/index.php/revistanativa/article/view/25/html> Acedido em 14 de Agosto de 2016.
- Pitcher, P., (1993). *Balancing Personality Types at The Top*. Business Quarterly 58(2): 46-56.
- Poster, Mark (1995). *The second Media Age*, Cambridge, Polity.

-
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). *Co-opting Customer Competence*. Harvard Business Review 78 (1), 79-87.
- PricewaterhouseCoopers (2008). *A practical guide to risk assessment*. How principles-based risk assessment enables organizations to take the right risks.
- QSR International. *NVIVO: O software nº1 para análise qualitativa de dados*. Consultado em 16 de Dezembro de 2016. Disponível em <http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>
- Qualman, E. (2009). *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rainie, L. & Wellman B., (2012). *Networked, the new social operating system*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.
- Rego, A., Cunha, M. P., (2010). *Liderança Positiva*. 2ª Ed. Edições Sílabo.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., e Sever, J. M., (2005). *Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation*. Academy of Management Journal, 48, pp. 1033-1049.
- Roberts, P., e Dowling, G., (2002). *Corporate reputation and sustained superior financial performance*. Strategic Management Journal, 23, pp. 1077-1093.
- Rogers, C. R., (1951). *Client-centered therapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R., (2001). *Tornar-se pessoa*. 5ª Ed São Paulo: Martins Fontes.
- Roses, F. (2010), *Relações Públicas de Marketing: Uma Nova Disciplina?* Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Santos, R. (2006). Crises no E-world. In Mendes, A. & Pereira, F. (Coord.). *Crises de ameaças a oportunidades* (Cap. 7, pp. 191-249) Lisboa: Edições Sílabo.
- Satpathy and Mohapatra, (2012) *Spiritual intelligence for effective communication at workplace* Volume 2, Issue. 8, Sept 2012 Indian Streams Research Journal ISSN:-2230-7850. <http://isrj.org/ArchiveArticle.aspx?ArticleID=1397>. Acedido em 24 de Outubro de 2015.
- Schein, E. H., (1996). *Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning*. Sloan Management Review; Fall 1996; 38, 1; Business Module
- Schein, E. H., (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Published by Jossey-Bass. Third Edition. San Francisco.
- Schein, E. H., (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas Editora. Brasil.
- Scott, D. M., (2008). *As novas regras de Marketing e Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Scroferneker, C. M. A., (2003). *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. Boletim Comunicación, 11. Comunicação Organizacional Intercom, Manaus/AM.

-
- SEA-SoNS Project, (2013). *Assessing the Benefits of Social Networks for Organizations*. Joint Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Sebastião, S. P., (2009). *Comunicação estratégica as Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Coleção Manuais Pedagógicos.
- Shaik, N., & Ritter, S., (2011). *Social Media Based Relationship Marketing*. Marketing Online Education Programs: Frameworks for Promotion and Communication, 119-139.
- Shankman, N. A., (1999). *Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm*. Journal of Business Ethics, 19(4), 319-334.
- Sousa, A., (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Universidade Católica Portuguesa. Lisboa.
- Spillan, J.E., Mino, M., Rowles, M.S., (2002). *Sharing organizational messages through effective lateral communication*. Communication Quarterly, pp.96-104.
- Stoner, J.A.F. & Freeman, R.E., (1995). *Administração*. Editora LTC (Grupo GEN). 6ª edição. Prentice-Hall do Brasil.
- Sturges, D. L., (1994). *Communicating through crisis*. Management Communication Quarterly, pp. 297-316.
- TAP Portugal, (2015). Consultado em 30 Janeiro de 2015. Disponível em <http://www.tapportugal.com/Info/pt/home>
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2007). *Taxonomy of mediated crisis responses*. Public Relations Review, 33, 140-146.
- Teixeira, S., (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide, McGraw-Hill Portugal.
- Thomposon, James D., (1967). *Organizations in Action*. McGrawHill.
- U.S. Department of Health and Human Services, (2002). *Communicating in a crisis: Risk communication guidelines for public officials*. Washington, DC.
- Watts, Duncan J., (2003). *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. New York
- Wellman, B., (2001). *"The Rise of Networked Individualism."* in *Community Networks Online*, edited by Leigh Keeble. London: Taylor & Francis.
- White Airways, (2015). Consultado em 28 de Janeiro de 2015. Disponível em <http://www.flywhite.com/>
- Wilcox, D. L., Agee, W. K. & Cameron, G. T., (2000). *Public Relations - Strategies and Tactics*. 6ª Edição ed. Nova Iorque: Addison-Wesley.

Winchester, N., (2008). *What is social media*. Acedido em 10 Março de 2016 em http://www.icrossing.com/uk/sites/default/files_uk/insight_pdf_files/What%20is%20Social%20Media_iCrossing_ebook.pdf

Yin, R K., (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – Planejamento e métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zerfass, A., Van Ruler, B., e Sriramesh, K., (2008). *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

ANEXOS

Respostas ao questionário:

Empresa A - NAV

Resposta à pergunta 1:

Na nossa empresa usamos o *site* institucional, a *intranet* e o *AIS* para as questões operacionais.

Estamos neste momento a trabalhar para termos o *Twitter* para divulgação de informação e alerta de notícia com encaminhamento para o *site*. Não temos *facebook*, não temos estrutura interna para o alimentar e não sentimos necessidade.

Na comunicação externa temos uma via própria que é o Serviço de Informação Aeronáutica (AIS) da NAV Portugal E.P.E que integram o AIS Central, o Centro Internacional NOTAM e os AIS de Aeródromo/ARO localizados nos Aeroportos do Porto, Lisboa, Faro, Madeira, Ponta Delgada e Santa Maria. Para além das funções de desenvolvimento técnico e operacional da Informação Aeronáutica é responsável pela produção das publicações de informação aeronáutica.

O nosso cliente é um público muito específico não lidamos com o público em geral.

Na comunicação interna utilizamos a *intranet* (dinâmica e com retorno) email e as newsletters com intuito de informar os colaboradores.

Resposta à pergunta 2:

Para o cliente toda a divulgação de informação é feita no *site*, não pretendemos ser interativos e comunicar uns com os outros.

A futura utilização do *twitter* será para termos informação eventualmente dos acessos ao *site*.

Não está pensado qualquer controlo na utilização das novas tecnologias sociais e iremos ponderar se precisaremos alargar as ferramentas.

Quanto à utilização das tecnologias sociais por parte dos colaboradores, o acesso é restrito e bloqueado a determinadas horas, além de que não faz sentido o uso na parte operacional nas horas da operação.

O controlo da utilização é efetuado pelo Serviço de Sistemas de Informação.

Resposta à pergunta 3:

Uma crise na empresa é entendida como um fenómeno que possa por em causa a empresa e que não consiga ser controlado por nós e ainda com várias origens.

Os tipos de crises na organização são do tipo laborais como as greves e operacionais como as cinzas ou um acidente.

Os principais intervenientes, sendo uma empresa pública são a tutela, os clientes, o aeroporto e os sindicatos e no caso de acidente o ANAC e o GPIAA.

O principal risco é qualquer relacionado com a segurança aérea que ponha em causa esta e a credibilidade da prestação do serviço de navegação aérea. A pior risco é uma colisão no ar ou em terra.

Resposta à pergunta 4:

As duas últimas crises foram: a greve dos controladores e as cinzas vulcânicas.

No primeiro caso informamos através da página da NAV nomeadamente a divulgação dos serviços mínimos e todo o desenvolvimento da crise foi centrado no Gabinete de comunicação.

No segundo caso tentamos libertar o máximo de informação através dos *media* tradicionais, e tirando o impacto inicial, acabamos por reagir e informar as pessoas correctamente.

Para situações de crise como acidentes graves existem os planos de emergência onde estão descritos os procedimentos e normas.

Não fazemos prevenção, estudamos com os erros e melhoramos com eles.

Resposta à pergunta 5:

Nestas últimas crises usamos a internet e intranet como divulgação de informação.

Pois as tecnologias sociais interferem nas crises e para usá-las e comunicar por exemplo pelo facebook temos de ter recursos humanos durante as 24 horas com experiência e formação para poder trabalhar a comunicação de crise acrescentando-se que temos de ter presentes duas vertentes a operacional e a normal.

A incorporação das novas tecnologias pode afetar a organização podendo esta sair-se bem ou mal. Não estão presentes as novas tecnologias nos manuais de emergência e crise.

Resposta à pergunta 6:

No caso das greves, os controladores não tem grande visibilidade normalmente em aviação são os que estão escondidos, e a empresa também não tem grande visibilidade no exterior, grande parte do público desconhece a NAV o que faz e como funciona, também não sentimos a necessidade de contrariar esta tendência pois prestamos um serviço muito próprio, no futuro quem sabe?

No caso das cinzas vulcânicas o público percebeu depois de ser informado e foi uma crise transversal e inovadora, tivemos que aprender para informar.

Não controlamos os efeitos bons ou maus, pois no primeiro caso a nossa intervenção não foi além do básico, no segundo caso tornou-se didático.

A utilização das novas tecnologias nas crises não deixa de ser uma ameaça se não se monitorar, controlar e contrariar a informação. Só vejo oportunidade perante um determinado caso é uma maneira de informar e dar a conhecer o que faz a empresa. Para já não vemos interesse, existimos e prestamos o nosso serviço.

Resposta à pergunta 7:

Em aviação não funcionamos separados, mas adaptamo-nos às nossas realidades. A variável principal nas crises em meu entender passa por fazer sair informação ao mesmo tempo garantindo as diferenças, logo um modelo comunicacional transversal só poderá ter carácter informativo.

Cada um tem as suas necessidades, mas no fundo somos todos afetados, são os clientes dos nossos clientes, o passageiro não nos é indiferente. Comunicar em separado, mas pressupõe coordenação informal.

Empresa B – TAP

Resposta à pergunta 1:

As novas tecnologias sociais utilizadas na TAP são *Facebook, twitter, Instagram, Youtube*.

Em termos de utilizações temos a vertente comunicação externa e comunicação interna. O *Facebook* é a rede social mais utilizada tanto nacional como internacionalmente e ainda a que dedicamos mais atenção, pois entendemos como um canal de comunicação

privilegiado, com uma linguagem própria, com 800 mil seguidores, utilizado para promoções, informações e passatempos. Inicialmente surge sem uma estratégia definida no Verão de 2009 e é em 2010 com o *flashmob* que foi visualizado por 2 milhões, e que vem trazer novos seguidores.

Inicialmente como comunicação externa foi perceber como funciona, e é a crise na aviação consequência das cinzas vulcânicas onde nos apercebemos que o *Call Center* estava sem capacidade de resposta e é então que é criada uma equipa e nos viramos para o *Facebook* utilizando este para responder às questões e informar os nossos clientes. Neste momento funciona também como serviço ao cliente, com carácter promocional e ainda como gestão de comunicação de crise.

Relativamente ao uso das tecnologias sociais como comunicação interna, na TAP o acesso é livre para os trabalhadores, aposta-se na transparência e tudo o que aparece na comunicação social é difundido pelos trabalhadores. É cultura da empresa o cliente mostrar-nos o caminho que quer seguir e é missão da empresa ouvir e prestar o serviço, contagiar os trabalhadores deliberando e envolvendo-os.

Resposta à pergunta 2:

Relativamente à política de utilização das novas tecnologias vamos falar em primeiro lugar sobre o cliente. A TAP usa as tecnologias sociais para ouvir os clientes e tem um tempo de resposta de aproximadamente meia hora e caso não seja possível informa mais informações logo que possível ou reencaminha para quem possa ajudar na resolução do problema. As tecnologias sociais são utilizadas como canal de serviço ao cliente, para resolver problemas, explicar, esclarecer, etc.

Em relação aos efeitos do seu uso na reputação da empresa tem sido positiva, uma experiência muito boa como serviço ao cliente.

Quanto ao controlo na sua utilização obviamente não temos controlo, simplesmente monitorizámos.

Quanto ao seu uso, temos um grande número de utilizadores e um volume grande de seguidores.

Na versão trabalhador da TAP, o uso das tecnologias sociais como já foi dito anteriormente é livre e tem um código de ética que passa pela existência de um guia de utilização para trabalhadores TAP e como é óbvio assenta no bom senso tendo duas diretivas principais que são elas: não participe em fórum de discussões sem se identificar como

trabalhador TAP e ainda se acha que a TAP é que deve responder, reencaminhe para o grupo de trabalho criado para o efeito.

Os efeitos pelo uso das novas tecnologias sociais na reputação da empresa é positiva em relação aos trabalhadores porque envolve-os e torna-os embaixadores da TAP.

Quanto ao controlo sobre o seu uso é uma fronteira muito ténue e a TAP preserva a liberdade de expressão.

Quanto à sua frequência de utilização também não tem controlo nem referência.

Resposta à pergunta 3:

Na TAP os tipos de crise existentes são: acidente ou incidente grave com aeronave, greves, problemas operacionais com aeronaves, condições meteorológicas adversas. Normalmente os principais intervenientes são pessoal TAP, a Administração e a Direção de Comunicação e Relações Públicas.

Sendo a TAP politizada e mediatizada, numa situação de crise todos os *stakeholders* encontram-se envolvidos e ia mais longe dizendo que seriam os 10 milhões de portugueses que são os nossos acionistas.

Relativamente aos riscos a que a empresa está sujeita enumerava os principais que são eles: causas naturais, humanas, técnicas e operacionais.

Resposta à pergunta 4:

As crises mais frequentes e onde encaixam as duas últimas são elas a greve e os problemas operacionais.

No primeiro caso tivemos a greve do Pessoal Navegante de Cabine agendada entre o Natal e ano novo de 2014 que causou graves disrupções, nomeadamente no cancelamento de voos e reorganização de viagens programadas e ainda perda de benefícios financeiros elevadíssimos.

No segundo caso tivemos um Verão cheio de problemas técnicos que também nos causou grandes distúrbios e perda de proveitos.

Ambas as crises foram resolvidas de uma maneira proactiva, a Direção de Comunicação e relações públicas assumiu o controlo e como é cultura da empresa só fala quem está autorizado. Devido à grande mediatização da TAP sempre que surge uma crise envolvendo-a, todas as acções tomadas são em concertação direta com o Conselho de Administração e só então partilhadas.

Em ambas as crises a gestão de comunicação segue um modelo interno que se baseia na recolha de informação concreta, escrutinada entre a Direção de Comunicação e o Conselho de Administração, passando pela definição da mensagem para posterior difusão. Toda a informação relevante é fornecida uma vez que a TAP aposta na transparência e disponibilidade de resposta.

Relativamente ao manual de gestão de comunicação crise, ele existe para o caso de acidente ou incidentes graves, nos restantes casos as crises são tratadas por procedimentos e normas internas definidas e regulados pelas leis e regulamentos nacionais e internacionais da aviação.

Resposta à pergunta 5:

O papel das novas tecnologias sociais nas duas últimas crises na empresa, tanto na greve como na crise devido a os problemas operacionais funcionou como um canal de comunicação com uma forma adaptada para as redes sociais. Foi suspensa a atividade promocional e passou a fazer serviço ao cliente com caracter informativo, tornando-se muito útil para a difusão da informação.

As novas tecnologias sociais interferem na crise, elas próprias desencadeiam crises mesmo as que não são reais, ou seja elas tem a capacidade de criar e interferir na própria crise.

Para minimizar o impacto da alteração da gestão da própria crise é feita uma auscultação direta da opinião pública de uma forma direta e sem intermediários.

Resposta à pergunta 6:

A afetação da reputação não foi preto no branco, a TAP tomou medidas difíceis para gerir a comunicação, especialmente porque havia várias entidades envolvidas. A comunicação influi com a gestão, nomeadamente o que fazer com as reservas, decisões que implicam perda de milhões de euros.

As tecnologias sociais em ambos os casos foram entendidas como uma oportunidade extraordinária, utilizando as como ferramentas de comunicação. Elas alteram o paradigma da comunicação e a TAP considera que bem aproveitadas, com uma estratégia definida e com recursos para trabalhar se transformem em oportunidades para a empresa.

Resposta à pergunta 7:

Em primeiro é necessário um comando ou seja tem de estar muito bem definido quem é a voz de comando, em segundo a existência de uma equipa de trabalho com funções bem definidas, em terceiro fluxos internos de comunicação eficientes, e por último informação externa que passa por mensagens muito bem definidas pelos comunicadores.

Não há modelos que sejam estanques nem variáveis pré definidas que sirvam para todas as crises, teremos de perceber quais as necessidades em cada crise. Não há modelos acabados nem aplicáveis a tudo.

EMPRESA C – WHT

Resposta à pergunta 1:

O *facebook* é o utilizado como tecnologia social e basicamente como comunicação externa, no entanto não tem grande dinamização mas fazemos alguma monitorização.

Na comunicação interna usamos o *e-mail* que é uma ferramenta privilegiada pela Direção de Recursos humanos para informar os trabalhadores e eventualmente resolver problemas. A *newsletter* está em revisão e a intranet não funciona na empresa. Dada a especificidade da empresa e sendo esta de voos *charter* e ACMI não vemos grande necessidade do uso de mais tecnologias.

Resposta à pergunta 2:

Em relação ao cliente, a divulgação de voos *charters* é da responsabilidade do operador turístico, no entanto também é publicado no nosso website e divulgado no *facebook*. Existe um sistema *on-line* para avaliação de satisfação e relativamente à intervenção dos passageiros esta é monitorizada e encaminhada para o apoio ao cliente.

Quanto à política de utilização das novas tecnologias sociais pelos colaboradores existe outras prioridades. Temos o AIMS (*Airport Information Management Solutions*) que serve o propósito, é uma ferramenta de trabalho, no entanto a utilização do *facebook* é possível desde que não ocupe tempo a mais, temos algum controlo democratizado. Existe um manual de conduta, em que todos foram obrigados assinar e que adverte para o uso controlado dos meios que não os profissionais. Não há controlo nem monitorização de frequência de uso pelos trabalhadores.

Resposta à pergunta 3:

Crise para a empresa é quando algo corre mal e temos que arranjar solução o mais rápido possível.

Relativamente aos tipos de crise, as operacionais que desencadeiam emergência e que se prendem com a segurança de voo são as mais preocupantes, no entanto as que se prendem com atrasos ou avarias de aeronaves afetam mais a imagem. Por exemplo uma aeronave que avaria em Punta Cana e que deixa no aeroporto muitos passageiros em terra, temos de imediato procurar soluções alternativas nomeadamente realojamento em hotel e substituição da aeronave. Por vezes as soluções não são céleres e não agradam a todos.

Nestes casos os principais afetados e intervenientes são os passageiros e também o operador turístico que fretou o avião.

Basicamente os tipos de riscos que a empresa está sujeita são os operacionais e os riscos inerentes aos voos *charters* como exemplificado anteriormente.

Resposta à pergunta 4:

Tentamos ao máximo antecipar a crise, as últimas duas foram resultado de atrasos na manutenção das aeronaves que tentamos minimizar com o aluguer de outras e ainda a crise financeira na empresa.

A gestão de comunicação de crise passa por tentarmos antecipar o problema e um planeamento adequado, existe um manual interno com procedimentos para o efeito.

Em termos de prevenção temos o SMS, os pontos fracos são detetados e trabalhados, fazemos ainda reuniões semanais de coordenação.

Resposta à pergunta 5:

O papel das novas tecnologias sociais nestas crises não foi sentido, normalmente quanto envolve passageiros é que se faz sentir no entanto temos a tal linha de apoio nestes casos para minimizar os impactos.

Quanto à interferência e alteração de crise, como nós funcionamos como aluguer de aeronaves, o efeito é mais intenso no operador turístico.

Resposta à pergunta 6:

Normalmente não tem sido afetada, isto porque funcionamos por antecipação e resolução do problema. A maneira de controlar é informar de imediato os operadores.

Considero uma ameaça a presença das novas tecnologias nas crises, estas tem de ser devidamente estruturadas e rentabilizadas em prol da organização só assim poderemos considerar uma oportunidade.

Resposta à pergunta 7:

A variável principal em meu ver é a informação correta e em tempo oportuno.

Informar com base factual, consolidada, honesta, coerente e mantida é fundamental.

Esta informação tem de ser feita por profissionais e num espaço bem definido.

EMPRESA D – ANA

Resposta à pergunta 1:

Na ANA utilizamos o *Facebook*, *Youtube*, *Flickr* e *APP* aeroportos que este mês de Fevereiro registou o maior número de aderentes visto que serve a comunicação interna e externa e fornece informações completas sobre os Aeroportos, desde horários de partidas e chegadas dos voos até às compras *online* nos Aeroportos.

Relativamente à comunicação externa utilizamos *Facebook* como instrumento informativo e comercial e eventualmente se for necessário em comunicação de crise. A utilização do *Flickr* e do *Youtube* prende-se com dar a conhecer às pessoas a atividade aeroportuária. Temos cuidado na utilização e somos conservadores.

A comunicação interna é feita através da intranet, cuja página é atualizada pela Direção de recursos humanos embora também damos uma ajuda, as restantes aplicações não são utilizadas para comunicação interna.

Resposta à pergunta 2:

Quanto à política de utilização na vertente colaboradores temos um manual específico com conduta de ética para a utilização das novas tecnologias sociais, com regras definidas de modo a orientar os colaboradores na utilização das redes sociais. Não temos tido problemas por parte dos colaboradores e reconheço que não tem havido má utilização.

Quanto a utilização por parte dos clientes temos tido uma boa aceitação, no início foi complicado talvez por ser novo e permitir interagir, no entanto hoje por exemplo o *APP* do

aeroporto do Porto é a 5ª página mais visitada no conjunto dos *ACI* Aeroportos Europa. Com temos uma abordagem conservadora permite-nos um maior controlo. Não temos tido problemas mas é sempre um risco que se corre. Todas as reclamações tem direito a resposta e todo o tempo despendido utilizamos para aprender. Temos equipas específicas para publicações nas novas tecnologias sociais e o que possa gerar polémica não colocamos para proteção da reputação.

Resposta à pergunta 3:

Normalmente uma crise pode nascer do nada. Qualquer coisa que foge à normalidade, tem impacto nos diversos públicos e pode afetar a reputação da empresa, é uma crise.

Os nossos tipos de crise são basicamente:

- Impactos das decisões de gestão que causam disrupções nas comunidades envolventes dos aeroportos (exemplo o aumento das taxas aeroportuárias).
- Situações relacionadas com infraestruturas aeroportuárias.
- Atividade aeroportuária que tenha impacto direto nos passageiros.

Sendo que normalmente toda a comunidade aeroportuária é envolvida, desde os *stakeholders* como companhias aéreas, agências de viagens etc... até aos passageiros e familiares.

Relativamente aos tipos de riscos os relacionados com o *safety* são os mais complicados no entanto também temos prevenção e controlo através do SMS (*safety management system*), temos ainda os riscos operacionais e técnicos e por fim acrescentava as decisões políticas e de gestão que também afetam o sector.

Dependemos de todos e tudo passa por nós, isto porque os aeroportos têm muito impacto nas comunidades envolventes.

Resposta à pergunta 4:

As duas últimas crises na empresa tiveram a ver com greves e com as Cimeiras.

Em ambos os casos a gestão das crises passou por divulgar muita informação, aliás assentou numa política de prestar informação nomeadamente cancelamento de voos, avisos aos passageiros etc. e para isso utilizamos todos os meios ao nosso dispor passando pelos media tradicionais até às novas tecnologias sociais.

A colaboração e envolvimento de todos os “atores” do sector aéreo, Companhias aéreas, Serviço de Fronteiras (SEF), Policia, Navegação aérea (NAV), Instituto Nacional da Aviação Civil (INAC), *Handlers*, permitiu aos gabinetes de comunicação passar uma comunicação

fluida sem discursos diferentes e coordenada de modo que a informação surgisse sem suscitar dúvidas.

A ANA além dos manuais de emergência específicos para cada caso e regulamentados a nível nacional e internacional, tem um manual de crise em teste que aguarda aprovação.

Os Planos de emergência de cada aeroporto também contemplam crises.

O manual de crise neste momento agrupa toda a informação necessária para a resolução de crises nos Aeroportos, tem de estar de acordo com os das companhias, proteção civil, navegação aérea etc, isto porque temos de nos coordenar uns com os outros e não podemos estar de costas voltadas, porque numa crise estamos todos.

Como prevenção de crises temos o SMS (*safety management system*), onde tentamos ter uma comunicação fluida e persuasiva no reporte de situações anómalas e que ponha em causa a segurança aeroportuária. Temos ainda os exercícios de emergência (simulacros) onde também é testada a comunicação em situações de crise.

Resposta à pergunta 5:

Relativamente ao papel das novas tecnologias sociais nas duas últimas crises não tenho uma resposta concreta, a nossa utilização foi reservada pois a sua interferência é muito real. Utilizamos mais como carácter informativo, pois é um público que não conhecemos e não sabemos qual o seu universo.

Não tivemos problemas motivados pelo uso mas estamos atentos. Ninguém está preparado, temos ideias, como enfrentar os problemas, mas penso que será difícil usar as novas tecnologias sociais para a gestão da crise, pode em vez de resolver agravar-se, por isso tem sempre se haver caminhos alternativos.

O manual de gestão de crise ainda não foi seguido, pois a aviação é um assunto muito mediático e é difícil arranjar um manual de crise que se adapte, daí ainda termos uma abordagem conservadora.

Resposta à pergunta 6:

Penso que nestas duas últimas crises a imagem e reputação não foram afectadas porque as pessoas compreendem o que motivou. O “*aprouch*” foi exemplar.

Cada crise é um caso e cada caso é uma crise. Crises explicáveis são mais fáceis de aceitação, por exemplo a privatização teve impactos bons e maus em relação ao aumento de taxas aeroportuárias aqui tem sempre repercussões negativas, temos de lidar caso a caso.

No caso dos efeitos bons não controlamos, deixamos correr, no caso dos maus informamos com verdade independentemente de ser incomodativa. A informação honesta e verdadeira é sempre o melhor caminho, assumir os erros torna-se mais compreensível.

Considero que a sua utilização pode ser uma ameaça por não temos controlo somos conservadores e a sua utilização funciona como instrumento informativo, não o entendemos como oportunidade.

Resposta à pergunta 7:

As variáveis principais que estiveram presentes nas últimas crises foram a comunicação interna, informar os trabalhadores é fundamental pois todos são porta-vozes e a comunicação externa. Uma boa comunicação com os *media*, *stakeholders* e a comunidade envolvente é fundamental após concertada com o gabinete de comunicação e a administração.

As crises na ANA não advêm só de nós, temos sempre várias entidades envolvidas.

EMPRESA E – GF

Resposta à pergunta 1:

Temos um sistema institucional, newsletters, *e-mail*, intranet. O *facebook* utilizamos mais internamente, mas não trabalhado, não pensamos muito no uso das tecnologias sociais, não temos sentido necessidade nem temos capacidade interna.

Para comunicação externa usamos o mesmo que é focado para um grupo alvo nomeadamente para comunicação com o cliente (companhias basicamente) tendo em conta um novo produto, serviço, sistema ou norma que é divulgado pela Direção. As questões operacionais são efetuadas pelos comerciais e presencialmente.

Em comunicação interna usamos o *facebook* e a intranet para informar novas parcerias, empresas com novos acordos. Em casos administrativos usamos as vias tradicionais em especial o *e-mail*.

Resposta à pergunta 2:

Relativamente à política de utilização, no caso dos clientes não temos controlo obviamente, não temos tido casos de afetação da reputação da empresa, não temos tido casos.

O controlo por parte da empresa é relativo, não estruturado e com monitorização aleatória.

Relativamente aos colaboradores, temos um código de ética que passa pelo bom senso e pela conduta na utilização. Como não é permitido a utilização de telemóveis durante a operação (no aeródromo, check-in etc.) o acesso é nulo, quanto ao pessoal administrativo não é proibido. A monitorização da utilização é feita pela Direcção de Sistemas e Informação.

Como temos um código de ética à partida a reputação não é afetada e o mau uso é sujeito de sancionamento. Não temos conhecimento da afetação da reputação da empresa pelo uso das tecnologias sociais.

Como proteção utilizamos formação ou ações de sensibilização sobre a cultura da empresa, como respeitar a imagem e reputação da organização.

Resposta à pergunta 3:

Consideramos uma crise na Empresa como um pico de informação negativa, motivada por acontecimentos com impacto no interior e exterior.

Os tipos de crises nas empresas são geralmente as greves e as questões de segurança operacional, sendo os seus principais intervenientes indissociáveis do handler as companhias, por vezes existe também *stakeholders* envolvidos como o ANAC e o SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras) uma vez que lidamos diretamente com os passageiros.

Os tipos de risco da empresa normalmente são operacionais, de segurança e factores humanos.

Resposta à pergunta 4:

As duas últimas crises na empresa foram a greve e o encerramento de uma escala com despedimentos, ambas relacionadas com factores humanos.

Como já temos alguma experiência nestes casos a sua resolução passou por divulgação de informação atualizada interna e externa para a comunicação social através da Direcção de Comunicação.

A gestão de comunicação de crises centralizou-se e foi-se divulgando *updates* de informação.

Temos manual mas não prevêm todas as situações, muitas delas tem de ser adaptadas às circunstâncias.

Como trabalhamos a prevenção? Preparamo-nos para o pior na esperança que aconteça o melhor.

Apostamos na comunicação com os passageiros e clientes no sentido de os informarmos para reduzirmos o impacto por exemplo balcões de *check-in* com avisos no caso de eventuais disfunções na operação.

Resposta à pergunta 5:

As novas tecnologias sociais ainda não tiveram uma relevância nas crises da empresa nem se fizeram sentir verdadeiramente, no entanto temos consciência que vai mudar.

No entanto até agora ainda não causou muita interferência e o impacto nas pessoas e na empresa não foi sentido, também não têm sido utilizadas para gestão da crise, ainda não houve necessidade e tem sido aplicável por enquanto. No manual de gestão de crise não estão contempladas as tecnologias sociais.

Resposta à pergunta 6:

Nas duas últimas crises após alguns comentários, houve necessidade de informar os media tradicionais com resposta aos efeitos nas tecnologias sociais.

Não conseguimos controlar, pois não temos forma de medir o impacto na reputação e imagem, causou alguns danos no entanto a estratégia não foi condicionada pelas redes sociais. Ainda não é uma prioridade nem fomos desafiados para o efeito.

Consideramos que as novas tecnologias sociais possam ser uma ameaça isto porque vemos mais riscos de que oportunidades. É um desafio dar respostas aos pedidos por esta via mas necessita de recursos para a sua gestão e só aí poderá tornar-se uma oportunidade.

Resposta à pergunta 7:

As principais variáveis tem a ver com a existência de uma plataforma comum que promova o contacto com o gabinete de comunicação de cada interveniente e que haja alguém para tomar as rédeas (liderar) no sentido de passar toda a informação correta e necessária, isto porque as normas e procedimentos não são aplicáveis de igual maneira a todos os intervenientes no sector aéreo.

EMPRESA F – ANAC

Resposta à pergunta 1:

Relativamente às tecnologias sociais, temos *Facebook*, mas está bloqueado não é interativo. Usamos na empresa a internet e o *Site*.

Relativamente à comunicação externa usamos a internet e os canais tradicionais, os media para comunicar com os clientes e eventualmente gerir situações de crise.

Não temos estratégia definida para situações de crise.

Quanto à comunicação interna usamos mais uma vez a internet e o *e-mail* para difusão de informação.

Resposta à pergunta 2:

A política de utilização das novas tecnologias na organização, especialmente as redes sociais não está propriamente implementada e por conseguinte não existe estratégia definida e também não faz parte fundamental na comunicação.

Relativamente aos nossos clientes usamos a internet para difundir, informar e esclarecer os assuntos relacionados com a atividade da autoridade.

Tudo o que é prestação de serviços pelo regulador, temos a plataforma que serve de facilitador na relação cliente autoridade.

Quanto à política de utilização por parte dos colaboradores, nada está definido relativamente ao uso, não temos manual de ética. O acesso à internet e facebook é livre no entanto existem limitações, alguns *Sites* estão bloqueados.

Resposta à pergunta 3:

Crise é algo que pusemos em causa a missão da autoridade enquanto regulador. Pode ou não ter origem em nós mas acaba sempre em nós.

A ANAC é responsável por elaborar toda a regulamentação e verificar se é cumprida. Para nós as crises são colaterais, isto porque acabamos sempre por ser chamados quando nalgum sector da aviação acontece alguma crise, visto que em última estância a autoridade terá de se pronunciar na fiscalização ou supervisão da atividade que gerou a crise.

Anteriormente a ANAC englobava o GPIAA (Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves), mas como não podemos ser juizes em casa própria este departamento automatizou-se.

Logo os nossos tipos de crises prender-se-ão com a falta de supervisão ou fiscalização.

Os principais intervenientes nas nossas crises serão as companhias, tripulantes, manutenção, operadores de aeródromos, navegação aérea e tudo o que se prende com aviação civil.

Falando dos riscos a que a empresa está sujeita, se não cumprimos o papel de autoridade, os nossos *stakeholders* serão prejudicados, os requisitos tem de ser fiscalizados e supervisionados. Como exemplo as nossas companhias podem ser inibidas de voar. Todos se lembram quando companhia angolana TAAG foi impedida de voar para a Europa isto porque em Angola a autoridade para a aviação civil não teve capacidade para executar o seu papel de supervisor, fiscalizador e regulador.

Resposta à pergunta 4:

Como já lhe referi as nossas crises são as dos outros também, ou seja explicando a nossa envolvimento na crise é colateral, logo envolvemo-nos em todas as crises no setor.

Por exemplo, no caso da greve da TAP, os passageiros apresentam queixas que se a TAP não resolver acaba em nós, não entendemos que haja necessidade de efetuar gestão de crise, nem tão pouco a existência de um manual. Não consideramos crise, porque é normal recebermos muitas reclamações não tratadas.

Outro exemplo poderá prender-se com a licença de um tripulante, em caso de incidente/acidente, mas é pouco provável porque em aviação a segurança não pode ser descuidada embora às vezes transcende a autoridade da aviação civil como o recente caso da *Germanwings*.

Em termos de prevenção, se identificarmos uma situação com características que possam originar uma crise, faz-se uma antecipação da situação com os diversos *stakeholders* envolvidos.

Resposta à pergunta 5:

Nós não utilizamos as novas tecnologias sociais nas crises o que usamos é a internet, os media tradicionais e a comunicação direta com os *stakeholders*.

Consideramos o uso das redes sociais um risco, além disso requer passar muito tempo a responder a pessoas que não dominam os assuntos em aviação o que implica ter de descodificar em demasia a atividade.

Para o uso das novas tecnologias sociais é necessário ter recursos humanos para monitorizar e com capacidade de resposta técnica ou não.

As tecnologias sociais podem alterar a gestão de crise, redirecioná-la podendo inclusive colocá-la fora de controlo, o foco pode deslocar-se e mudar o evoluir da discussão.

Resposta à pergunta 6:

Depende sempre como é gerida. Há crises que potenciam a afetação, e normalmente as questões são monitorizadas pela comunicação social.

O instrumento que usamos para monitorizações são as notícias vinculadas, que nos faz ter uma atitude proactiva ou reativa consoante o eco das decisões da autoridade.

Dependendo da forma como as tecnologias sociais são utilizadas, pode tornar uma ameaça sempre que a autoridade não estiver preparada, só podemos entender o seu uso como oportunidade no caso de serem canalizadas para dar uma maior visibilidade e aumentar a imagem e reputação.

Resposta à pergunta 7:

Considero variáveis importantes numa crise em primeiro lugar a capacidade de resposta do regulador em termos de competências, em segundo a boa articulação e coordenação com os *stakeholders* e por fim uma boa relação com os *media*.

EMPRESA G – MMZ

Resposta à pergunta 1:

Basicamente utilizamos o *facebook* em termos de redes sociais. Na comunicação externa usamos as novas tecnologias sociais para divulgação ao nosso mercado de clientes, tem uma função comercial de divulgação da oferta dos produtos associada a um operador turístico que é uma empresa do corporativo a “sonhando.pt”.

Devido ao excesso de produtos nas companhias regulares a nossa companhia funciona em ACMI (*Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance*) e voos *charter* e é este o nosso mercado.

Na aviação, *Wet lease* é um contrato em que uma companhia aérea (*lessor*) disponibiliza o avião, a tripulação completa (pilotos, comissários de bordo e hospedeiras), efetua a manutenção e suporta o seguro do avião (*ACMI- Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance*), recebendo, em contrapartida, o pagamento pelas horas operadas por parte da

companhia operadora (*lessee*). O *lessee* suporta os restantes custos como os combustíveis, taxas aeroportuárias, reservas, etc. O voo operado tem o número do *lessee*.

Um contrato *wet lease* tem uma duração habitual entre um mês e dois anos; menos tempo significa que o voo será um *charter*. O *wet lease* é efetuado em alturas de períodos de grande tráfego, de grandes manutenções dos aviões ou no início de novos destinos.

Relativamente ao voo *charter* (existem companhias dedicadas inteiramente a este tipo de voos), habitualmente são voos fretados por empresas ou clientes individuais, para destinos de negócios ou turísticos, e aeroportos secundários.

Em termos de comunicação interna usamos para divulgação de informação aos trabalhadores as *newsletters*, *e-mail's* para assuntos relacionados com o departamento de recursos humanos e ainda a intranet com o pessoal em serviço no exterior.

Resposta à pergunta 2:

Relativamente ao cliente, usamos as novas tecnologias para divulgação de informação, é evidente que todo o cliente pode afetar a reputação da empresa por isso tem de haver uma certa cautela e monitorização, devido às sensibilidades políticas com os países que trabalhamos nomeadamente Guiné, São Tomé. O mercado africano é muito interveniente nas redes sociais e é muito sensível, especialmente devido a razões históricas como o colonialismo, por vezes quando algo corre mal os comentários nas redes “pesam”.

Quanto ao colaborador o acesso é livre, o não tem efeitos na reputação da empresa, pois o nosso pessoal tem consciência que o nosso produto é bom e treinamos o nosso pessoal para eventualidades que possam acontecer, no entanto monitoramos e temos algum controlo na frequência. É o departamento de marketing e relações públicas que trata desta monitorização assim como as notícias na imprensa e estão autorizados a intervir quando se justifique.

Resposta à pergunta 3:

Algo que afete a empresa é uma crise. As principais crises seriam um acidente e perdas de vidas humanas, Numa operação de longa distância, um tripulante adoecer e termos de evacua-lo, o mercado fechar portas e não podermos pagar os salários.

Normalmente os principais intervenientes nas crises são o pessoal da companhia, os clientes. Em relação aos *stakeholders* intervenientes são as autoridades aeroportuárias, os consultores de segurança e dependendo da crise todos outros ligados à aviação. De referir que a falta de condições aeroportuárias nos aeroportos que fazemos *ACMI* é por vezes muito abaixo

do aceitável é por isso que os nossos pilotos estão preparados para aterrarem os nossos aviões em segurança em pistas com fracas condições.

A empresa faz avaliação e gestão de risco apostando na prevenção. Os riscos operacionais são sujeitos a auditorias, IOSA (*Operational Safety Audit*), que corresponde a um programa de auditoria operacional internacionalmente reconhecido e aceite no âmbito do transporte aéreo, visando a avaliação dos aspetos operacionais, segurança aérea e organização de uma companhia aérea.

O manual de SMS está para ser implementado.

Resposta à pergunta 4:

As nossas últimas crises prendem-se normalmente com um avião que se avaria e temos que trazer os passageiros para Lisboa, e quando temos condições meteorológicas adversas e temos que proceder à recolocação de passageiros, exemplo um furacão em Cancun e termos que realojar os passageiros nos hotéis.

A gestão de crises passam sempre por intervirmos de imediato fornecendo toda a informação disponível para não termos reações em cadeia e procurar soluções imediatas

Temos um manual de crises interno. A prevenção é trabalhada através das auditorias e avaliação da gestão e temos um gabinete específico para o efeito.

Resposta à pergunta 5:

A aviação é muito mediática, hoje o passageiro tem uma interferência muito grande na crise, isto porque tem acessibilidade para interagir, por exemplo o cliente que compra o pacote de férias é um cliente sensível pois andou o ano todo a sonhar com as férias, logo basta 20 minutos de atraso para ele próprio ligar para os meios de comunicação e postar de imediato nas redes sociais, mesmo quando as crises tem como base condições meteorológicas adversas que não dependem da companhia ele consegue alterar a dimensão da crise.

Estão previstas a utilização das tecnologias sociais no manual de gestão de crise, mas nunca foi testado, normalmente nestes casos mantemos um grupo especializado para o efeito num hotel para dar informação e orientação.

Resposta à pergunta 6:

Pode-se dizer que praticamente não afetou a reputação nem a imagem, é evidente que causam impacto no momento, mas depois volta à normalidade. É momentâneo.

Os efeitos bons utilizamos para transmitir, valorizar e incentivar as boas práticas. Os efeitos mal corrigidos, para não repetir, servem de memória.

Entendo como uma oportunidade. Todas as crises geram oportunidades, apreendemos e saímos mais valorizados.

As novas tecnologias sociais aproximam-nos, independente dos maus exemplos e quando utilizadas para o bem.

Resposta à pergunta 7:

A variável principal passa por manter o cliente informado, apostar numa boa comunicação com o cliente ou seja não criar falsas expectativas no passageiro.

A informação deve ser adequada, concisa, concreta e objetiva. Não criar falsas expectativas na divulgação da solução.

EMPRESA H – SATA

Resposta à pergunta 1:

Facebook, Twitter, Pinterest, Youtube, Google +, Instagram e Mailing.

Estas tecnologias são fundamentais na estratégia de comunicação da SATA e no seu relacionamento direto com o cliente. A SATA utiliza estas ferramentas para promover produtos, serviços e promoções (vertente comercial), sondar as tendências de mercado, divulgar conteúdos institucionais, criar interação com os clientes através de passatempos e conteúdos lúdicos, prestar apoio ao cliente e garantir respostas atempadas em tempo real. Tudo isto culmina no objetivo principal de satisfazer e fidelizar os seus clientes.

Mailing e Mysata (sharepoint) são canais de partilha de informação interna. No *sharepoint* consta toda a informação relativa às diversas áreas, o mailing é utilizado apenas para assuntos de extrema importância, sobre os quais os trabalhadores têm que ter conhecimento.

Resposta à pergunta 2:

A SATA mantém com os clientes uma comunicação dinâmica, sendo que os conteúdos podem ser comentados e partilhados. É realizada a moderação dos conteúdos publicados que não respeitem os termos e condições das páginas publicadas no *site*.

Quanto ao colaborador- Apenas as equipas afetas às tecnologias referidas (Gabinete de Comunicação e Imagem e Direção de Recursos Humanos) poderão administrar os conteúdos.

A entrada da SATA nas novas tecnologias sociais permitiu conhecer melhor as necessidades dos seus clientes e alcançar o público de uma forma mais direta e dinâmica.

SATA começou por colocar as dúvidas e as opiniões dos clientes em primeiro lugar, e como consequência, a sua imagem alcançou um posicionamento mais positivo e mais próximo do cliente. Também a publicação de conteúdos relevantes e selecionados de acordo com os interesses do público-alvo, incrementaram as suas audiências e reforçaram a ligação com os seus clientes

Resposta à pergunta 3:

Os tipos de crises na organização prendem-se com Irregularidades nos voos (atrasos, cancelamentos e avarias), perdas e danos nas bagagens, condições meteorológicas adversas, fenómenos naturais que afetem o espaço aéreo (por exemplo cinzas vulcânicas), acidentes e incidentes aéreos, ataques terroristas, concorrência e alterações de mercado imprevistas.

Quando se pergunta quem são normalmente os principais intervenientes na SATA, esta responsabilidade é transversal a toda a estrutura organizacional, assumindo cada elemento um conjunto de responsabilidades e funções, sendo todos envolvidos, respetivamente, Conselho de Administração, Direções, Gabinetes e Colaboradores.

Relativamente aos riscos temos os riscos ao nível da segurança, riscos financeiros e económicos, não cumprimento de requisitos que leva à perda de certificações internacionais e impossibilidade de exercer a atividade.

Resposta à pergunta 4:

As duas últimas crise que a empresa enfrentou foram: a nuvem de cinzas vulcânicas que impossibilitou o tráfego aéreo e a greve de entidades parceiras e imprescindíveis à nossa atividade

Para resolver as crises, no primeiro caso foram reunidas as equipas e seguiram-se as indicações e as diretivas das autoridades competentes. Foram acionados os procedimentos de apoio ao passageiro de forma a garantir o seu bem-estar com o reacomodamento em voos extraordinários, oferta de refeições, alojamento e transporte.

No segundo caso, como legalmente exigido, foram garantidos os serviços mínimos e acionados os procedimentos de apoio ao passageiro de forma a garantir o seu bem-estar com o reacomodamento em voos extraordinários, oferta de refeições, alojamento e transporte.

Na gestão de comunicação de crise foram enviados, regularmente, comunicados à imprensa. Foi disponibilizada a informação útil ao passageiro em todas as plataformas digitais e locais de atendimento telefónico e presencial.

Foram seguidos os procedimentos presentes no PHM (Manual de Assistência a Passageiros) e as diretrizes das autoridades reguladoras.

A SATA trabalha a prevenção ao nível de crises que dependam diretamente da empresa. Relativamente a este tipo de crise, devido à sua imprevisibilidade, não é possível planear ações de prevenção, pelo que se tenta minorar os danos causados.

Resposta à pergunta 5:

São publicados conteúdos informativos relacionados com a crise, de forma a manter o público atualizado e indicar os procedimentos a ter. São também disponibilizados links para fontes de informação mais detalhada.

Nas tecnologias sociais também são seguidos os procedimentos presentes no manual de gestão de crises (não aplicável nas crises referidas).

Resposta à pergunta 6:

Para controlar ou contornar os efeitos bons ou maus, em ambos os casos, a SATA prestou um excelente serviço de apoio a todos os envolvidos, extrapolando, muitas vezes, o que seria obrigatório. Tudo isto foi feito para minorar os danos mas acabou por contribuir para uma imagem mais positiva da empresa.

As reclamações, os pedidos de informação constantes e os comentários negativos relativamente à crise, são uma ameaça no entanto a utilização de boas práticas na criação e partilha de conteúdo relevante, a resposta imediata e a atenção constante às necessidades do cliente, numa situação de crise, leva à credibilização da empresa e consequente fidelização dos clientes.

Resposta à pergunta 7:

Consideramos variáveis importantes:

Disponibilizar frequentemente comunicados de imprensa aos órgãos de comunicação social e, na ausência destes, informar quando serão libertados.

Disponibilizar informação, de fácil acesso e em tempo útil, sobre o ponto de situação e formas de resolução, aos eventuais visados. (tecnologias sociais)

Responder atempadamente a todas as questões colocadas pelos clientes. (tecnologias sociais)

Manter um diálogo dinâmico entre todas as equipas envolvidas na resolução da crise.

Tentar minorar os danos causados pela crise e assim contribuir para uma imagem mais positiva da empresa.

Tentar responder de forma atempada a todas as questões e comentários negativos resultantes da crise, para que o cliente se sinta mais satisfeito e ouvido.

Criar uma rede de comunicação que implique todos os intervenientes na crise, dentro e fora da empresa.