



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E COMUNICAÇÃO DE CRISE: OTIMIZAR ESTRATÉGIAS NA ERA DIGITAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Guilherme Faria Gato Bonito

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E COMUNICAÇÃO DE CRISE: OTIMIZAR ESTRATÉGIAS NA ERA DIGITAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Guilherme Faria Gato Bonito

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor João Simão

Setembro de 2024

Resumo

Numa era digital que está, também, a transformar o setor da comunicação, a integração de novas ferramentas e tecnologias no dia a dia dos profissionais é inevitável. A adoção acelerada das tecnologias de Inteligência Artificial (IA) nos setores, incluindo o da comunicação, provocou uma transformação na forma como as crises são geridas e comunicadas, e traz oportunidades únicas para o setor. No entanto, esta adoção traz também desafios, nomeadamente no que diz respeito à manutenção do equilíbrio entre a automatização e a supervisão humana. Neste sentido, a presente investigação explora o ponto em que a IA se cruza com a comunicação estratégica. Através de entrevistas com profissionais de comunicação, o estudo investiga como é que a IA está a ser adotada nas agências de comunicação, procurando responder à pergunta de partida “Como é que a Inteligência Artificial pode otimizar as estratégias de comunicação em situações de crise em agências de comunicação?”.

A investigação seguiu uma metodologia qualitativa e foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 11 agências de comunicação associadas da APECOM (Associação Portuguesa de Empresas de Comunicação). A abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, foi utilizada para permitir uma exploração aprofundada das perceções dos profissionais de comunicação. A informação recolhida revela que, embora a IA possa apoiar significativamente a comunicação de crise, a supervisão humana continua a ser essencial para a comunicação estratégica tanto em crise, como no dia-a-dia. Conclui-se também que, embora a IA aumente a eficiência ao oferecer análises preditivas e automatizar tarefas rotineiras, a intuição, inteligência emocional, e o julgamento humano são insubstituíveis. O estudo também destaca as considerações éticas que acompanham a utilização da IA em cenários de crise. A dissertação oferece uma visão teórica sobre o papel da IA na comunicação de crise e fornece recomendações práticas para as agências de comunicação.

As conclusões retiradas deste estudo visam ajudar as agências não só a integrar a IA de forma eficaz, mas também a promover ambientes de colaboração onde a perícia humana e as capacidades de IA trabalham em harmonia.

Palavras-chave: inteligência artificial, comunicação estratégica, comunicação de crise

Abstract

In a digital era that is also transforming the communications sector, the integration of new tools and technologies into the daily routine of professionals is inevitable. The accelerated adoption of Artificial Intelligence (AI) technologies in sectors, including communications, has led to a transformation in the way crises are managed and communicated, and brings unique opportunities for the sector. However, this adoption also brings challenges, particularly in terms of maintaining a balance between automation and human supervision. In this sense, this research explores the point at which AI intersects with strategic communication. Through interviews with communication professionals, the study investigates how AI is being adopted in communication agencies, seeking to answer the research question “How can Artificial Intelligence optimize communication strategies in crisis situations in communication agencies?”.

The research followed a qualitative methodology, and semi-structured interviews were carried out with 11 communication agencies associated with APECOM (Portuguese Association of Communication Companies). The qualitative approach, through semi-structured interviews, was used to allow an in-depth exploration of the perceptions of the communication professionals. The information gathered reveals that although AI can significantly support crisis communication, human supervision remains essential for strategic communication both in crisis and on a day-to-day basis. It also concludes that although AI increases efficiency by offering predictive analyses and automating routine tasks, intuition, emotional intelligence and human judgement are irreplaceable. The study also highlights the ethical considerations that accompany the use of AI in crisis scenarios. The dissertation offers a theoretical overview of the role of AI in crisis communication and provides practical recommendations for communication agencies.

The conclusions drawn from this study aim to help agencies not only integrate AI effectively, but also foster collaborative environments where human expertise and AI capabilities work in harmony.

Keywords: artificial intelligence, strategic communication, crisis communication

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a todos os que me ajudaram e apoiaram nesta fase. À Faculdade de Ciências Humanas, onde me licenciiei, e onde terminei o Mestrado, foram mais de 5 anos que levo comigo para toda a vida. Ao Professor Doutor João Simão - o meu orientador, sem o qual não teria sido possível realizar este trabalho. Foi meu professor pela primeira vez no ano letivo de 2019-20 e, no ano seguinte, lecionou a cadeira de Comunicação Organizacional, uma das cadeiras que contribuiu para a minha escolha de percurso profissional e mestrado, e não poderia deixar de agradecer a sua dedicação, o seu tempo e a sua disponibilidade ao longo do último ano. Aos meus colegas de mestrado, apoiámo-nos uns aos outros ao longo do processo, e terminamos todos orgulhosos com os trabalhos que estamos a entregar.

Gostaria também de agradecer aos 11 entrevistados que participaram na investigação. Sem eles não teria sido possível recolher informações tão relevantes e importantes para a área. Obrigado pela vossa disponibilidade e abertura para participar na investigação, foi verdadeiramente valiosa.

Por último, aos meus amigos, que me apoiaram em todo o percurso académico – desde o início da licenciatura até à entrega da dissertação, sem eles nada teria sido igual, à minha família toda que me ouviu e apoiou, e aos meus pais e irmã pelas oportunidades que me deram e continuam a dar, e por me passarem os valores certos da perseverança e dedicação, independentemente das adversidades que possa encontrar.

OBRIGADO,

Guilherme

Índice

Resumo	3
Abstract	4
Agradecimentos	5
Índice de Figuras	8
Índice de Tabelas	9
Introdução	10
Parte I – Enquadramento Teórico	12
Capítulo 1 – Comunicação de Crise e Reputação da Marca.....	12
1.1 Brand Reputation – Definição e importância	12
1.1.1 Brand Theory.....	13
1.1.2 Brand Reputation.....	14
1.1.3 Reputation Management Theory	17
1.2 Conceito de Comunicação de Crise	19
1.2.1 Crise organizacional	19
1.2.2 Gestão de crises	22
1.2.3 Comunicação de crise.....	26
1.3 Impacto da comunicação de crise na reputação da marca	31
1.4 Comunicação de crise na era digital	33
1.4.1 Novas crises.....	33
1.4.2 Casos de sucesso	35
Capítulo 2 – Inteligência Artificial	37
2.1 História da Inteligência Artificial.....	37
2.1.1 A Inteligência Artificial na Atualidade	41
2.2 Implicações Éticas da Inteligência Artificial	44
2.3 Tipos de Inteligência Artificial e os seus componentes.....	48
2.3.1 Conceito de Inteligência Artificial	49
2.3.2 Componentes e Conceitos-chave	50
2.3.3 Tipos de Inteligência Artificial	54
2.4 IA e novas dinâmicas ao nível da comunicação organizacional e nas organizações	56
Capítulo 3 – Estratégias de Comunicação e Inteligência Artificial.....	59
3.1 Papel da Comunicação Estratégica numa organização.....	59
3.2 Definição de estratégias de comunicação	61
3.3 Integração e alinhamento de estratégias de comunicação	63
3.4 Inteligência Artificial em estratégias de comunicação	64
3.4.1 Casos de Empresas	67
3.5 Inteligência Artificial nas estratégias de comunicação de crise.....	68
Parte II – Estudo Empírico.....	71
Capítulo 4 – Metodologia	71
4.1 Pertinência do tema	71

4.2	Pergunta de partida	72
4.3	Objetivos de investigação	72
4.4	Estratégia Metodológica	73
4.4.1	Desenho da investigação	74
4.4.2	Procedimentos de Amostra e População	76
4.5	Recolha de Dados	77
4.6	Procedimentos de recolha e análise de dados	80
4.7	Considerações éticas	86
Capítulo 5 – Apresentação e Discussão de Resultados		87
5.1	Apresentação de Resultados	87
5.1.1	Modelos de Gestão/Resolução de Crise	87
5.1.2	Utilização da Inteligência Artificial	89
5.1.3	Produtividade	90
5.1.4	Impacto.....	91
5.1.5	Talento Humano	92
5.1.6	Confiança e Ética	93
5.1.7	Prevenção e Resolução de Crise.....	94
5.1.8	Funcionalidade	95
5.2	Discussão de Resultados	97
Conclusão		108
Limitações e Sugestões Futuras da investigação		110
Referências		112
Apêndices		127
Apêndice A – Documento de Consentimento Informado		128
Apêndice B – Transcrição de Entrevista: Team LEWIS		129
Apêndice C – Transcrição de Entrevista: IPSIS		134
Apêndice D – Transcrição de Entrevista: The Square		138
Apêndice E – Transcrição de Entrevista: Burson		145
Apêndice F – Transcrição de Entrevista: LLYC		153
Apêndice G – Transcrição de Entrevista: Adagietto		158
Apêndice H – Transcrição de Entrevista: Guess What		162
Apêndice I – Transcrição de Entrevista: Omnicom PR Group		166
Apêndice J – Transcrição de Entrevista: Quintela & Reis		170
Apêndice K – Transcrição de Entrevista: JLM&A		177
Apêndice L – Transcrição de Entrevista: Lift		182
Apêndice M – Guião de Entrevista		187
Apêndice N – Codificação de Resultados		188

Índice de Figuras

Figura 1 - Maiores riscos de crise para as organizações para 2023 (Morrison Foerster, 2023).....	22
Figura 3 - Modelo dos variáveis da SCCT	29
Figura 4 - Ilustração dos períodos da Inteligência Artificial (Delipetrev et al., 2020).....	38
Figura 5 - Opiniões globais sobre produtos e serviços que usam IA (% do total), 2022 vs 2023 (Maslej et al., 2024).....	43
Figura 6 - Interrelação dos sete requisitos (Delipetrev et al., 2020).....	47
Figura 7 - Interactive Model of Research Design (Maxwell, 2012).....	74
Figura 8 - The Inductive Logic of Research in Qualitative Study (Creswell, 2018).....	75

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Framework for Crisis Management (Parnell et al., 2013).....	24
Tabela 2 – Quadro teórico	78
Tabela 3 - Entrevistas realizadas	80
Tabela 4 - Categorização de tema - Inteligência Artificial.....	81
Tabela 5 - Categorização de tema - Produtividade.....	82
Tabela 6 - Categorização de tema - Confiança e ética	83
Tabela 7 - Categorização de tema - Impacto	83
Tabela 8 - Categorização de tema - Funcionalidade.....	84
Tabela 9 - Categorização de tema - Talento Humano	84
Tabela 10 - Categorização de tema - Prevenção e Resolução de Crise.....	85
Tabela 11 - Categorização de tema - Modelos de gestão/resolução de crise	85

Introdução

O setor da comunicação está em constante mudança, e a evolução de novas plataformas de Inteligência Artificial (IA) traz tanto oportunidades como desafios para a área. À medida que as organizações se tornam mais voláteis com era digital, caracterizada pela rápida disseminação de informação e pelo escrutínio público, os paradigmas tradicionais da comunicação de crise estão a ser desafiados (Adi, 2023). Assim, a presente investigação procura desvendar o papel que a IA pode desempenhar na melhoria das estratégias de comunicação em situações de crise, com o objetivo de aproveitar o seu potencial para fornecer soluções inovadoras que possam levar a um melhor fluxo de trabalho e uma melhor gestão da crise.

É de extrema importância que uma organização tenha uma comunicação eficiente em períodos de crise, e quanto mais rápida, direcionada, e apropriada for esta comunicação, melhor vai ser a gestão da crise, e menor vai ser o impacto na reputação (Kim & Liu, 2019) e integridade da organização (Coombs & Holladay, 2002; Benoit, 1995). Neste contexto, as capacidades das ferramentas de IA, como a possibilidade de analisar grandes volumes de dados e informação em tempo real, podem trazer benefícios para a gestão de comunicação durante uma crise. Através da IA as organizações podem melhorar a sua preparação para situações de crise, direcionar e personalizar a comunicação para os vários *stakeholders*, que é de extrema importância em situações de crise (Marsen, 2020), e gerir melhor a sua reputação.

O objetivo desta investigação é explorar e analisar como é que as agências de comunicação gerem atualmente situações de crise, como é que integram a IA nos seus processos, e as várias formas como as ferramentas de IA estão a ser, e podem vir a ser integradas nas estratégias de comunicação de crise. Assim, de forma a criar *guidelines* de atuação sobre como podem as agências de comunicação incorporar a IA no desenvolvimento de estratégias de comunicação, a investigação vai procurar identificar as melhores práticas e identificar as lacunas onde a IA pode aumentar ainda mais estas estratégias. O estudo será conduzido através de uma metodologia qualitativa, recorrendo entrevistas a peritos para recolher dados empíricos e conhecimentos profissionais sobre a aplicação da IA em contextos de crise, tendo sempre em conta as considerações éticas que advêm da

incorporação da IA em comunicação de crise. Isto é relevante dada a sensibilidade e confidencialidade da comunicação efetuada em situações de crise.

Assim, a investigação tem como pergunta de partida “**Como é que a Inteligência Artificial pode otimizar as estratégias de comunicação em situações de crise em agências de comunicação?**”. O estudo é relevante tanto para a área da comunicação de crise, como para o setor mais abrangente que é a comunicação estratégica. Isto porque, por um lado, permite ter uma maior visibilidade sobre as utilidades que as ferramentas de IA podem trazer para o campo da gestão de crises, e como é que podem ser integradas, como também, de forma mais geral, investiga como é que as agências de comunicação estão a integrar a IA nos seus processos, e melhorando, assim, a sua eficiência e aumentando a produtividade. Espera-se que esta investigação contribua significativamente para o conhecimento teórico sobre a utilização da IA em comunicação de crise e ofereça também soluções práticas para que as organizações se equipem melhor frente a crises futuras que possam surgir.

O estudo divide-se em 2 partes, uma primeira parte que faz um enquadramento teórico sobre a Inteligência Artificial, a comunicação estratégica e de crise, e a IA na comunicação estratégica, consultando trabalhos escritos por autores relevantes na área desde o início da história da IA, até ao presente. A segunda parte é o estudo empírico, em que é explicada a forma como a investigação qualitativa foi conduzida através de entrevistas semiestruturadas a diferentes agências de comunicação, e onde são apresentados e discutidos os resultados recolhidos de forma a conseguir cumprir os objetivos de investigação estabelecidos.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo 1 – Comunicação de Crise e Reputação da Marca

A gestão de crises organizacionais, juntamente com estratégias de comunicação, são dois fatores essenciais para preservar a reputação de uma marca. A forma como uma empresa comunica durante uma crise influencia significativamente a perceção do público e, conseqüentemente, a reputação da marca (Coombs & Holladay, 2002). Assim, uma comunicação de crise eficaz pode atenuar os danos causados à reputação de uma marca, moldando as perceções das partes interessadas através da transparência, da capacidade de resposta e da empatia.

Mais ainda, a importância de estratégias de comunicação eficazes na gestão de crises organizacionais é reconhecida como um fator essencial por vários académicos na área¹. Benoit (1995) por exemplo, na área de estratégias de reconstrução de imagens, realça a criticidade do papel da comunicação depois de uma crise. Este defende que as organizações devem selecionar estrategicamente e empregar táticas de comunicação que se alinhem com a natureza da crise e com os resultados de imagem desejados pela organização. Marsen (2020) também explora a teoria de importância da comunicação nas crises organizacionais, e entre as suas conclusões, a autora realça que uma resposta rápida às crises, a seleção de porta-vozes apropriados, e uma atenção à cultura do público são as estratégias mais eficazes para a resolução de crises (Marsen, 2020).

Assim, de forma a compreender as teorias desenvolvidas e o verdadeiro impacto da comunicação de crise na reputação de uma marca ou empresa, é necessário desvendar os conceitos teóricos e as definições relevantes por de trás da comunicação de crise, bem como a teoria e relevância da reputação para uma organização.

1.1 *Brand Reputation* – Definição e importância

Antes de definir o que é uma crise, avaliar como é feita a gestão de crise e como é que uma organização deve comunicar nestas situações, vários autores da área, como Benoit (1995), identificaram a reputação da marca ou da empresa como o principal risco e fator ameaçado. Assim, é importante compreender também o que é a reputação de marca, e a

¹ Que serão explorados posteriormente no subcapítulo 1.3

importância que tem para uma organização. Antes de entrar aprofundadamente na área de reputação, a *Brand Theory* é importante para compreender onde é que se insere a reputação de marca numa organização, e a relevância que tem.

1.1.1 *Brand Theory*

Brand Theory engloba vários aspetos no que toca à forma como uma marca é criada, como é percebida, e como é gerida. A base de *Brand Theory* assenta no conceito de identidade da marca, que é um conjunto único de associações de marca que representam o que uma marca representa e promete aos seus clientes (Aaker, 1996). Keller (1993) expande este conceito introduzindo a ideia de *brand equity*, que é o valor que uma marca acrescenta a um produto ou serviço. Este valor deriva das perceções e experiências dos consumidores com a marca, que, por sua vez, influenciam as suas decisões de compra. *Brand equity* consiste num conjunto de ativos e passivos associados a uma marca, incluindo o seu nome e símbolo, que aumentam ou diminuem o valor que um produto ou serviço oferece a uma empresa e/ou aos seus clientes (Aulia & Briliana, 2017). Neste contexto, os ativos podem incluir, por exemplo, o reconhecimento da marca, a lealdade à marca, a perceção de qualidade ou outros fatores que agreguem valor à organização. Por outro lado, os passivos podem incluir crises, uma má reputação, diminuição de lealdade dos consumidores ou questões legais, éticas ou outras que reduzam o valor da marca. Existem 3 fases para construir este valor da marca, de acordo com Kotler e Keller (2016). Em primeiro lugar, as escolhas iniciais dos elementos da marca, e que constroem a sua identidade. Em segundo lugar está o produto ou os serviços e todos os esforços de marketing que a eles o acompanham. Por último, as associações que se podem criar entre a marca e outras entidades como uma pessoa ou um lugar (Kotler & Keller, 2016).

É sabido que os consumidores desenvolvem frequentemente relações profundas e significativas com as marcas, semelhantes às relações com as pessoas (Fournier, 1998). Esta relação baseia-se na confiança, no empenho e nas ligações emocionais, contribuindo significativamente para a lealdade à marca (*Brand Loyalty*). Este comprometimento afetivo e a confiança são mediadores entre o amor à marca e a lealdade (Loureiro *et al.*, 2012). Contudo, é importante que a satisfação do cliente advenha, também, da sua confiança na marca, sendo que isto se materializa na criação e manutenção de relações de longo prazo (Figueiredo *et al.*, 2019).

Também sob este contexto, Alvarez e Fournier (2016) apontam que as relações de formadas entre os consumidores e as marcas são complexas e carregam riscos para ambos. Os autores realçam a antropomorfização (a atribuição de características humanas à marca) como um fator chave para fortalecer estas relações e a lealdade à marca.

A lealdade à marca é, também uma dimensão de *brand equity*, sendo que existem associações positivas entre organizações que mantêm uma base leal de clientes, e desempenho financeiro (Costa Filho, 2019). Contudo, como vários aspetos da *brand theory* a lealdade à marca é um campo subjetivo. Não se deve confundir lealdade à marca com compras repetidas (Oliver, 2014). A lealdade à marca não se deve medir apenas por isto, uma vez que isto pode ser um comportamento casual (Oliver, 2014).

A reputação é um elemento crucial da *Brand Theory*, já que se refere às perceções e atitudes dos consumidores e de outras partes interessadas sobre a capacidade de uma marca para satisfazer as suas expectativas (Fombrun, 1996). Uma forte reputação corporativa é essencial para o seu sucesso a longo prazo, uma vez que conduz a uma maior lealdade dos clientes (*customer loyalty*), a uma maior quota de mercado e à resistência às pressões da concorrência (Klein e Dawar, 2004).²

Na era digital, a gestão da reputação da marca tornou-se mais complexa. O aumento dos meios de comunicação social e das plataformas online tornou as marcas mais vulneráveis ao escrutínio público, tornando crítica a gestão proativa da reputação (Einwiller *et al.*, 2010). As empresas precisam de se envolver ativamente, monitorizar as conversas online e responder prontamente a quaisquer problemas que possam surgir (Castelló e Lozano, 2011).

1.1.2 *Brand Reputation*

“Corporate reputation is a strange chameleon. At its core, it must be consistent, yet to stakeholder groups it must be adaptable. Reputation is both an objective and an outcome: we desire a specific reputation and plan how to achieve it; we must know how we are perceived now in order to initiate a change.” (Frost, 2006, p.415)

Para Frost, a reputação corporativa é o que os *stakeholders* pensam ou sentem sobre uma organização. Já Fombrun & van Riel (1997) consideram que a reputação parte do passado. Os autores argumentam que a reputação representa o passado das ações e os resultados de

² Conceito a ser desenvolvido no subcapítulo 1.1.2

uma organização e capacidade de criar valor para os seus *stakeholders*. A reputação corporativa não se restringe só ao passado, uma vez que também engloba as perspectivas futuras de uma organização (Mendes, 2013).

A reputação é algo externo à organização. É a percepção que os *stakeholders* (como clientes, parceiros, colaboradores etc.) têm sobre uma organização. Sendo assim, esta percepção é construída externamente e internamente, e é baseada principalmente nas experiências, comunicações e interações com a empresa (Helm, 2011). Assim, a reputação torna-se num fator que vai diferenciar uma empresa dos seus concorrentes. Por um lado, ter uma reputação positiva pode trazer vantagens e lealdade por parte dos consumidores, enquanto uma reputação mais negativa afeta a percepção que se tem da organização. Veh *et al.* (2019) reforça esta ideia, defendendo que a reputação está profundamente ligada à ética e ao desempenho das empresas. Os autores argumentam que reputação atua como uma barreira para os concorrentes, promovendo simultaneamente a confiança e a lealdade dos consumidores (Veh *et al.* 2019). Por isso, a reputação torna-se dos fatores mais cuidados pelas organizações.

A reputação funciona como um ativo valioso intangível para as empresas, fomentando a confiança entre os consumidores e diferenciando a marca Fombrun & van Riel (1997), num mercado cada vez mais digital e dinâmico. Além disso, uma forte reputação da marca pode criar uma vantagem competitiva, uma vez que atua como uma barreira à entrada dos concorrentes e ajuda a manter a base de clientes em tempos de crise ou de flutuação do mercado (Klein e Dawar, 2004).

A essência de uma marca vai para além de um mero produto ou serviço. Inclui a capacidade da marca para cumprir e alimentar de forma consistente as promessas que faz ao longo do tempo. Isto implica manter características únicas (autenticidade), prestar um serviço de qualidade superior e oferecer a melhor relação qualidade/preço (Llanos, 2015). No entanto, os valores de uma marca também devem refletir os desejos, as exigências e as expectativas dos clientes, que muitas vezes não se centram em preços mais baixos ou num desempenho superior, mas nos comportamentos e valores das empresas por detrás dessas marcas enquanto membros ativos da sociedade (Llanos, 2015).

Os desenvolvimentos recentes, como o ativismo social, o escrutínio dos meios de comunicação social e as alterações regulamentares, deram poder aos consumidores e obrigaram as empresas que detêm as marcas a dar prioridade a uma gestão eficaz da reputação. Esta gestão funciona como um íman que atrai e retém o interesse, sustentando assim a proposta de valor de uma marca (Llanos, 2015).

O ativismo social, tendência que tem crescido devido à ubiquidade das redes sociais, dá aos utilizadores acesso a plataformas onde podem expressar as suas opiniões e mobilizar, também, outros utilizadores facilmente, e sem precedentes. Esta nova realidade significa que as marcas não são apenas avaliadas pelos produtos ou serviços que oferecem, mas também pela sua responsabilidade social e corporativa (Fombrun, 2012; Schmeltz, 2012). As marcas estão, portanto, sob constante vigilância não apenas pelos consumidores, mas também por um público mais atento, e que é cada vez mais rápido em divulgar qualquer ato (Kietzmann *et al.*, 2011).

Alterações regulamentares também desempenham um papel significativo nesta mudança. Novas normas como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) da União Europeia e as regulamentações de sustentabilidade estabelecem padrões rigorosos que as empresas devem seguir, sob pena de coimas e danos à reputação (Jiang *et al.*, 2013; Christensen *et al.*, 2013). Outras tendências emergentes como a preocupação pelas práticas sustentáveis das organizações. Neste sentido, têm se conduzido investigações que propõem a inclusão destas novas tendências nos modelos utilizados para monitorizar a reputação de marca. No caso da sustentabilidade, Salvador e Díaz (2024) introduziram um novo modelo que incorpora a sustentabilidade como uma dimensão-chave da reputação empresarial. O seu modelo avalia a reputação corporativa com base em três critérios principais: Capacidade, Benevolência e Integridade, incluindo também o Net Promote Score (NPS). O modelo realça a influência crescente das práticas sustentáveis - como a responsabilidade social das empresas, a gestão ambiental e a conduta ética - na reputação de uma empresa. Ao focarem-se nestas áreas, as empresas podem melhorar a sua reputação e estabelecer uma vantagem competitiva, especialmente num mercado cada vez mais impulsionado pelas exigências dos consumidores em termos de transparência e responsabilidade (Galdón Salvador & Marín Díaz, 2024).

Diante desses desafios, a gestão da reputação de marca emerge como um mecanismo vital não apenas para mitigar riscos, mas também para construir um capital de marca resiliente, que atraia e retenha consumidores que se revejam nos valores da empresa, sustentando assim a proposta de valor de uma marca (Doorley & Garcia, 2015).

1.1.3 *Reputation Management Theory*

A *Reputation Management Theory* centra-se na forma como as organizações podem influenciar ou controlar a sua reputação junto dos stakeholders. Segundo Fombrun (1996), a gestão da reputação envolve uma abordagem estratégica para moldar percepções e atitudes das em relação a uma organização. Esta abordagem baseia-se no entendimento de que uma reputação positiva pode produzir benefícios substanciais, incluindo o aumento da lealdade dos consumidores, a confiança dos investidores e colocar a organização em vantagem competitiva (Deephouse, 2000).

No centro da *Reputation Management Theory* está a ideia do envolvimento e da comunicação das partes interessadas. Argenti e Druckenmiller (2004) argumentam que ter um canal aberto de comunicação da organização com o seu público e stakeholders é essencial para a gestão da reputação. Esta comunicação deve ser transparente, consistente e alinhada com os valores fundamentais e a identidade da organização. Na era dos meios de comunicação digitais, a rápida transmissão da informação tornou a reputação mais dinâmica e sensível à percepção do público, exigindo práticas proativas e estratégicas de gestão da reputação (Einwiller *et al.*, 2010).

Outro aspeto vital da *Reputation Management Theory* é a gestão de crises. Coombs (2007) enfatiza a importância de ter um plano de gestão de crises bem preparado. A forma como uma organização responde a uma crise pode ter um impacto significativo na sua reputação. A gestão eficaz de crises envolve uma resposta rápida, uma comunicação clara e medidas para resolver o problema e evitar ocorrências futuras, atenuando assim os danos à reputação da organização (Benoit, 1995).

O papel da responsabilidade social corporativa (RSC) na gestão da reputação também é significativo. Carroll (1991) salienta que as organizações que se envolvem em atividades de RSC podem melhorar a sua reputação, demonstrando um compromisso com os valores

sociais e as práticas éticas. Este compromisso pode levar a um aumento da confiança, proximidade e apoio por parte dos *stakeholders* (Murray e Vogel, 1997).

Atualmente, cada vez mais as organizações são não só pelo seu desempenho em termos financeiros como também pelas suas contribuições para causas sociais e ambientais. Esta expectativa social levou ao desenvolvimento da RSC como ferramenta estratégica no domínio da gestão da reputação. As empresas que se dedicam ativamente a atividades de RSC tendem a gozar de uma melhor reputação, uma vez que estas ações demonstram um compromisso com valores sociais para além da obtenção de lucros (Carroll, 1991). Ao alinhar a atividade da empresa com as expectativas da sociedade aumenta-se a lealdade e a confiança com os *stakeholders*, reforçando a reputação da organização como uma entidade responsável e ética (Dapi & Phiri, 2015). Assim, a incorporação de práticas de RSC torna-se um aspeto fundamental que ajuda as organizações a construir e a manter uma imagem perante o público e os seus *stakeholders* positiva, num ambiente empresarial cada vez mais socialmente consciente (Carroll, 1991).

Contudo, a natureza qualitativa, e não quantitativa, da reputação levanta nuances quando se discute os fatores que influenciam a reputação de uma organização, uma vez que inclui fatores não económicos, que são difíceis de medir em termos quantitativos para fazer, de facto, uma avaliação (Dacko-Pikiewicz, 2022). Vários autores, determinam os fatores que moldam a reputação como sendo – emocionais, produtos e serviços, resultados financeiros, cultura organizacional, liderança interna e RSC (Fombrun *et al.*, 2000). Contudo, segundo a análise feita por Dacko-Pikiewicz (2022), outros autores determinam que os fatores que moldam a reputação são os fatores organizacionais (cultura, identidade e serviços da organização), fatores relativos (como as relações da organização com os seus *stakeholders*), o marketing da organização, e fatores políticos (como avaliações por parte dos meios de comunicação, e agências de avaliação) (Głuszek, 2015; citado em Dacko-Pikiewicz, 2022). Assim, entende-se que a reputação organizacional é um fator mais complexo do que apenas as atividades de RSC e ética da organização, passando tanto por fatores mensuráveis como os organizacionais, como por fatores meramente qualitativos como os relativos mencionados acima. Apesar destes dois fatores influenciarem, certamente, a reputação, são apenas dois elementos de um conceito muito mais complexo (Dacko-Pikiewicz, 2022). Assim, com a perspetiva destes autores conclui-se que a definição da reputação de uma organização não é

linear e varia entre contextos, estando dependente também de fatores subjetivos e qualitativos.

Já no contexto da comunicação organizacional, a reputação de uma empresa é um ativo intangível valioso, moldado pelas suas ações e pela forma como comunica com o mercado (Davies & Miles, 1998). Também o nome da organização e a sua gestão servir para a representar perante o público melhorando assim a sua reputação. Os autores exploram os meandros da gestão da reputação, destacando a relação complexa entre a cultura de uma organização, a sua imagem no mercado e a perceção dos seus colaboradores (Davies & Miles, 1998). Além disso, a identidade da marca tem um impacto significativo na lealdade do cliente e, juntamente com a reputação da marca servem como moderadores da relação entre a marca, o seu público e os seus *stakeholders* (Oppong & Caesar, 2023).

Em conclusão, a teoria da gestão da reputação fornece um quadro para as organizações gerirem estrategicamente a sua reputação. Esta gestão envolve o envolvimento das partes interessadas, uma comunicação eficaz, a gestão de crises e um compromisso com a RSE. Sendo que a reputação é dos ativos mais valioso de uma empresa, compreender e implementar estes princípios é essencial para o sucesso organizacional.

1.2 Conceito de Comunicação de Crise

É essencial compreender a área de estudo da comunicação de crise. Para isto, deve-se explorar o que define uma crise, o que é uma crise organizacional e como é que se gere a crise que é uma crise organizacional. De seguida, será importante examinar o que é a comunicação de crise, e o papel que a comunicação tem nestas situações para uma marca ou empresa.

1.2.1 Crise organizacional

Ao estudar o que é uma crise organizacional, deparamo-nos com uma vasta literatura que expõe várias definições para o conceito. O termo crise, tem origem na palavra grega *krísis*, que se refere a um momento de decisão ou de mudança intempestiva (Saraiva, 2011). Apesar de, na sua etimologia, *krísis* se referir à medicina e às situações urgentes e a necessidade de tomar decisões, o termo veio-se a desenvolver e expandir para outras áreas. Com esta noção, vários investigadores começaram a estudar o conceito e a chegar a conclusões que abrangem outros setores. Fishmann (1999) discute que a palavra crise começou a ser associada a termos

como ‘acidente’, ‘catástrofe’ e ‘desastre’ sem qualquer tipo de indicador do grau de gravidade do problema ou situação em questão (Fishmann, 1999). Já mais recentemente, Van Wart e Kapucu (2011) e Sriharan *et al.* (2022) descrevem uma crise como uma situação avassaladora que sobrecarrega as capacidades e os recursos disponíveis, ultrapassando as fronteiras geográficas, organizacionais ou administrativas naturais ou artificiais.

A definição de crise, e a sua abrangência, leva à definição do conceito por académicos não só da área da comunicação organizacional como também de áreas como a psicologia. Na psicologia, alguns académicos no final do século XX definem uma crise principalmente em termos de desafios pessoais. Estas interpretações caracterizam uma crise como o encontro de um indivíduo com obstáculos intransponíveis aos objetivos de vida, levando à desorganização e a tentativas ineficazes de resolução de problemas (Caplan, 1961; Caplan, 1964; Carkhuff & Berenson, 1977). Esta perspetiva de crise sublinha o impacto e a desorganização interna provocados pelas crises. Por outro lado, e em traços mais gerais, Walby (2015) concetualiza a crise como um evento que induz mudanças (prejudiciais) significativas a nível social, com ênfase na desproporcionalidade entre a causa e as suas consequências, e na importância da temporalidade e da escala (Walby, 2015). Esta perspetiva desloca o foco das lutas individuais para as implicações mais amplas e sistémicas das crises, englobando as suas dimensões espaciais, temporais e sociais.

Atualmente, vários autores defendem que uma crise não é apenas um "momento difícil", mas um ponto de descontinuidade que apresenta oportunidades de impor mudança (Cordero, 2017). Milstein (2015) associa a ideia de crise à crítica, onde a identificação de uma crise se torna um ponto de partida para desafiar o status quo e instigar a mudança social (Milstein, 2015). Assim, nota-se que com investigações mais recentes, as interpretações de crise continuam a variar de área para área, mantendo sempre o foco central, de ser um momento em que é necessário instigar mudança.

Para a presente investigação, serão exploradas as crises nas organizações. Existem, também, várias definições de crise organizacional. Para Bundy *et al.* (2016), uma crise é tipicamente percebida pelos líderes de uma organização como um evento inesperado, altamente relevante e potencialmente perturbador. Esta definição sublinha o impacto súbito e significativo de uma crise, bem como o seu potencial para perturbar o funcionamento normal de uma organização. James *et al.* (2011), definem também uma crise como uma

situação rara, significativa e pública que cria resultados altamente indesejáveis para a empresa e para as suas partes interessadas, levando à necessidade de uma ação corretiva imediata por parte dos líderes da empresa. Esta perspectiva enfatiza a gravidade e a natureza pública de uma crise, juntamente com a urgência da resposta dos líderes, indicando os que uma crise pode causar na reputação de uma empresa (Lampreia *et al.*, 2007).

Para Mendes & Pereira (2006), uma crise é uma ruptura e uma perturbação ao equilíbrio da organização. Este ponto de viragem de grande instabilidade, como caracterizado pelo autor, pode resultar consequências negativas e até afetar a reputação da organização. Machado (2020) faz uma síntese de várias definições de crise e considera que uma crise é:

“(uma) crise diz respeito a um evento de caráter surpreendente que se caracteriza pela geração de instabilidade e incertezas nas organizações, cujas consequências têm potencial de gerar impactos humano, financeiro, político, material e de reputação, configurando-se num período de mudanças e de tomada de decisões com vistas ao equilíbrio” (Machado, 2020, p.50)

Por último, é importante referirmo-nos ao trabalho de Timothy Coombs para definir uma crise. Coombs desenvolveu a teoria da crise situacional (SCCT)³, e define uma crise como uma circunstância negativa em que está envolvida uma organização, colaboradores, clientes, e restantes *stakeholders*. Nestas situações de crise, é crucial que a empresa identifique quem é responsável pela crise e qual é a gravidade da ameaça (Coombs, 2007). Assim consegue-se avaliar como é que a relação com os *stakeholders* vai ser afetada. Uma resposta adequada pode ajudar a minimizar o impacto negativo sobre a reputação da empresa e manter a confiança dos *stakeholders*.

Segundo o Global Crisis Management Benchmarking Report 2023 da Morrison Foerster, as três principais razões que colocaram as organizações em risco de crise em 2023 foram – incidentes de cibersegurança (60%), condições macroeconómicas (28%), e acidentes ou outros eventos que ponham em risco a saúde e bem-estar dos colaboradores (28%).

³ Teoria que será explorada no subcapítulo 1.1.3

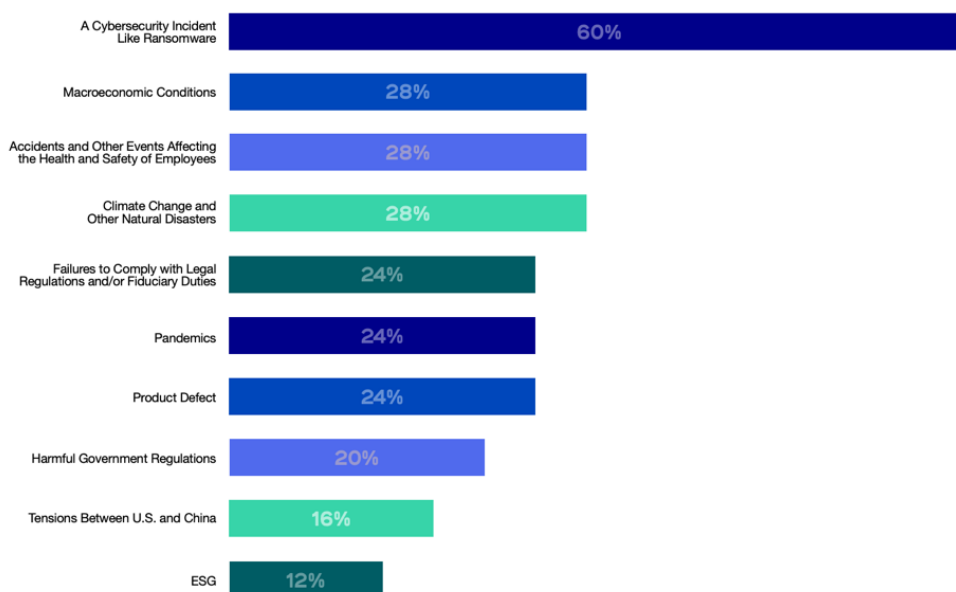


Figura 1 - Maiores riscos de crise para as organizações para 2023 (Morrison Foerster, 2023)

Tendo em conta a atualidade, os conflitos geopolíticos, crises humanitárias, incertezas económicas e outros desafios, as empresas têm agora, mais que nunca, que estar preparadas para uma crise. Segundo a PWC no seu *Global Crisis Survey* de 2023, 96% das organizações passaram por momentos disruptivos nos últimos 2 anos, sendo que 76% dizem que estes períodos tiveram u impacto médio/alto nas operações da empresa (PWC, 2023).

É, assim, importante que uma organização não só esteja preparada para uma crise, mas que saiba geri-la eficazmente e de forma a minimizar o impacto indesejado na organização.

1.2.2 Gestão de crises

É essencial compreender a distinção entre a gestão de crise e a comunicação de crise, apesar de, intuitivamente, a comunicação ser um componente da gestão de crise (King, 2002). Gestão de crise é uma tentativa sistemática dos *stakeholders* para evitar crises ou geri-las eficazmente, quando ocorrem (Pearson & Clair, 1998; citado por King, 2002). Ou seja, a gestão de crises envolve esforços por parte dos stakeholders de uma organização para prevenir e gerir as crises de forma eficiente quando surgem. Esta definição de gestão de crise não varia muito entre investigadores. Coombs define gestão de crise como um conjunto de fatores que reduzem os danos causados e combatem a crise (Coombs, 2007b). O autor

discute ainda que se devia olhar para a gestão de crise como um processo com várias partes e não apenas uma ação.

Coombs propõe assim um modelo, constituído por 3 categorias, para a gestão de crise: a pré-crise, que envolve a preparação para eventuais crises e a preparação de recursos para a gestão de crises; a crise, que é a resposta que se dá a eventos reais e atuais, implementando planos de gestão de crise, mantendo também uma comunicação constante e aberta com os *stakeholders*, e onde se tomam decisões sob pressão; e o pós-crise, onde se usa o que se aprendeu na crise pela qual a organização passou, para melhor se prepararem para situações futuras (Coombs, 2007b). Este ciclo contínuo, proposto pelo autor, foi concebido para reforçar a resiliência e a preparação de uma organização para futuras crises.

Similarmente, Mendes & Pereira (2006) também desenvolveram um modelo para uma gestão eficaz de crises. Contudo, este, ao contrário do modelo de Coombs (2007b) de dez mandamentos. Estes modelos existentes mostram a importância que as organizações deveriam dar à preparação para crises. Os dez mandamentos de Mendes & Pereira (2006) são: (1) Estar sempre preparado; (2) Ter toda a informação possível; (3) Gerir convenientemente o fluxo de informação; (4) Definir os princípios básicos de atuação; (5) Ser determinado; (6) Lamentar sempre o sucedido; (7) Manter a comunicação com os diversos públicos-alvo; (8) Assegurar que a informação fornecida é correta e precisa; (9) Ser sensível à situação; (10) Aprender com a experiência.

Estes mandamentos detalhados são específicos para ajudar as organizações a saber como proceder na eventualidade de haver uma crise. Por outro lado, Mitroff (1994) desenvolveu um modelo de 5 fases que passa por:

- 1) Detecção de sinais – procurar sinais e tomar medidas preventivas;
- 2) Prevenção – procura ativa e prevenção;
- 3) Contenção de danos – limitar danos quando acontece, de facto, uma crise;
- 4) Recuperação – esforços da organização para voltar ao normal depois de acontecer uma crise;
- 5) Aprender – rever o que se passou na gestão de crise e procurar aprender com isso

Citado em (Coombs, 2010)

Existe um fio condutor claro que liga os 3 modelos propostos acima: a ênfase na preparação, resposta e aprendizagem. O modelo de Mendes & Pereira (2006) apresenta prescrições pormenorizadas para o comportamento organizacional antes, durante e após uma crise, salientando a importância da prontidão, da gestão da informação e da aprendizagem com o passado, e o modelo de Mitroff salienta igualmente a importância da detecção de sinais precoces, da prevenção proativa, da contenção de danos, da recuperação e da aprendizagem. Todos os modelos sublinham a necessidade de processos sistemáticos para gerir eficazmente as crises e a importância de evoluir a partir das experiências para melhorar as respostas futuras. Cada modelo, à sua maneira, contribui para uma compreensão mais profunda da natureza multifacetada da gestão de crises.

Tendo em conta estes modelos, conclui-se que os modelos propostos para gestão de crise são sempre divididos em fases de pré, durante, e pós crise. Assim, pode-se reunir e fazer uma comparação entre outros modelos propostos por investigadores da área, que complementam esta ideia, colocando mais ênfase em diferentes fases das situações de crise.

3-Stage Framework: General	3-Stage Framework: Smith, 1990	3-Stage Framework: Richardson, 1994	4-Stage Framework: Myers, 1993	4-Stage Framework: Fink, 1996	5-Stage Framework: Pearson & Mitroff, 1993	This Book: Crandall, Parnell, & Spillan, 2009
Before the Crisis	Crisis of management	Precrisis/disaster phase	Normal operations	Prodromal crisis stage	Signal detection Preparation/Prevention	Landscape survey
During the Crisis	Operational crisis	Crisis impact/rescue phase	Emergency response Interim Processing	Acute crisis stage Chronic crisis stage	Containment/Damage limitation	Crisis management
After the Crisis	Crisis of legitimation	Recovery/demise phase	Restoration	Crisis resolution stage	Recovery Learning	Organizational learning

Tabela 1 - Framework for Crisis Management (Parnell et al., 2013)

Em análise à tabela 1, é de se notar que a maioria dos modelos são muito semelhantes, sendo que, na fase pré-crise, as organizações estão a preparar-se para crises, ou em normal funcionamento, durante a crise estão a limitar danos e a gerir a crise em tempo real e, numa última fase, as organizações usam a crise para aprender enquanto recuperam da mesma.

Fazendo uma análise comparativa aos diferentes modelos apresentados na tabela 1, encontram-se várias estruturas para a gestão de crises organizacionais. Estes quadros vão

desde modelos de 3 a 5 fases. Entre os autores, um ponto em comum que se encontra é a segmentação da crise por fases – o pré-crise, durante a crise e após a crise.

Naturalmente, para cada período de uma crise, os modelos com mais fases são mais específicos. Por exemplo, na fase pré-crise encontram-se várias perspetivas. Por um lado, Smith (1990) e Richardson (1994) tomam uma posição mais proativa na deteção de crises, assumindo um papel de vigilância e de preparação para as potenciais crises, bem como Pearson & Mitroff (1993) que também procuram a proatividade na fase antes da ocorrência de uma crise através da deteção de sinais e da preparação e prevenção destas situações. Já Myers (1993) e Fink (1996) assumem uma postura mais ‘passiva’ assumindo que a fase pré-crise é de operações normais. Nestes modelos, a antecipação de crises faz parte da gestão quotidiana da organização. No modelo de Fink (1996) a fase chamada prodrómica indica que o início de uma crise é claramente identificável. Contudo, o modelo de 5 fases de Crandall *et al.* (2009) acrescenta um levantamento do contexto às atividades pré-crise, sugerindo uma análise minuciosa do ambiente para potenciais riscos.

Na fase durante a crise, os modelos propostos parecem alinhar-se todos. Contudo, o alinhamento mais notável é entre os modelos de Myers (1993) e Richardson (1994), em que ambos assumem uma resposta que os esforços de gestão de crise devem ser imediatos. De facto, já foi comprovado em estudos, que quanto mais tempo uma organização levar a responder a uma crise, maior é o impacto aos olhos do público e dos *stakeholders*. Por outro lado, Fink (1996), ao dividir a fase de crise em duas etapas (‘aguda’ e ‘crónica’), bem como a visão de mitigação de danos de Pearson & Mitroff (1993) sugere uma abordagem estratégica em que a crise se gere à medida que se desenrola. Smith (1990) e Crandal *et al.* (2009) têm visões mais generalistas.

Por último, após ser resolvida, chega-se à fase pós-crise. Nesta fase os autores não têm visões tão positivistas. Smith (1990) explora de uma "crise de legitimação", isto pode indicar a necessidade de uma organização restaurar a legitimidade e a confiança por parte dos *stakeholders*. Ainda nesta perspetiva, Myers (1993) e Fink (1996) sugerem que esta última fase é de recuperação e centrada no regresso à normalidade enquanto se termina a resolução de questões em curso. Richardson (1994) já não é tão positivo na sua visão, sugerindo que esta fase pode conduzir à recuperação ou a um resultado negativo se não for bem gerida. Por último, Pearson & Mitroff (1993), bem como Crandall *et al.* (2009), salientam a importância

de aprender com a crise, o que implica uma abordagem adaptativa e reflexiva para melhorar as capacidades futuras de gestão de crises.

Entre todos os modelos, sem dúvida que o fator comum é a comunicação. Embora não esteja explícito em cada fase, a comunicação em situações de crise é essencial para, numa primeira instância, estabelecer a consciencialização e a preparação antes da crise. Estes modelos defendem que as organizações não só se preparam para potenciais crises, como também devem comunicar claramente as suas estratégias de prevenção e prontidão às partes interessadas. Isto cria confiança e garante que as partes interessadas estão cientes das ações que podem ser tomadas caso surja uma crise. Coombs (2014) salienta que a comunicação nesta fase deve ser utilizada para formar e educar tanto o público como os funcionários internos, promovendo assim um estado de preparação. Durante a crise, é importante para coordenar os esforços de resposta e a divulgação de informações durante a crise, como refere Fearn-Banks (2016), a comunicação deve ser imediata e contínua, fornecendo informações factuais e atualizações regulares. Por último após esta situação, a comunicação facilita a recuperação e a aprendizagem após a crise, nesta fase, autores como Smith (1990) e Pearson & Mitroff (1993) sublinham que a comunicação continua a ser essencial, especialmente para restaurar a reputação e a confiança.

A análise feita à tabela 1, desenvolvida por Parnell *et al.* (2013) sublinha que, embora a terminologia e as áreas de incidência possam diferir ligeiramente entre os modelos, todos os autores acabam por convergir no papel central da preparação proativa, a gestão eficaz em tempo real e a reflexão e aprendizagem pós-crise. Segundo King (2002), de forma a compreender verdadeiramente o significado de comunicação de crise, é preciso distinguir isto, de gestão de crise.

1.2.3 Comunicação de crise

A comunicação de crise é permanente e contínua (Machado, 2020). Esta refere-se ao diálogo com os seus *stakeholders* antes, durante, e depois de uma crise (Fearn-Banks, 1996). Também importante, segundo a autora, é construir a mensagem e escolher o meio de comunicação mais eficaz tendo em conta o público a quem se está a comunicar (Fearn-Banks, 1996). Segundo Coombs, comunicação de crise pode ser definida, na sua generalidade, como a recolha, processamento e disseminação de informação necessária para

abordar uma situação de crise (Coombs, 2010). Segundo o autor, na pré-crise, a comunicação procura recolher informação sobre riscos para potenciais crises, e treinar pessoal que esteja encarregue no processo de gestão de crise. Durante o período de crise que uma organização passe, a comunicação envolve recolher e processar informações para a equipa encarregue criar e divulgar mensagens adequadas ao público e *stakeholders* fora da equipa. Por fim, no pós-crise a comunicação toma forma de desconstruir a gestão feita, e passar feedback a quem esteve envolvido e, também, continuar a comunicar mensagens para o público no caso de ser necessário (Coombs, 2010). É preciso, contudo, entender não só a comunicação de crise apenas como comunicação externa, para os *stakeholder*, mas também numa perspetiva de comunicação interna. Assim, Bundy *et al.* (2016) desenvolveram um modelo atualizado que coloca o modelo anteriormente apresentado de Coombs (2007b) que incluía as 3 fases de pré-crise, crise e pós crise, num processo que mostra as perspetivas internas e externas para os processos de crise.

A perspetiva interna, apresentada neste modelo, que inclui a "Preparação Organizacional" e a "Liderança na Crise", sublinha a importância dos recursos internos, das capacidades e da eficácia da liderança, tanto para antecipar potenciais crises como para as gerir eficazmente quando ocorrem. Por outro lado, a perspetiva externa, que engloba as 'Relações com os *stakeholders* e as 'Perceções dos *stakeholders*, sublinha a importância de gerir as perceções externas e de manter relações construtivas ao longo do ciclo de vida da crise. Isto mantém-se através de uma comunicação eficaz e da construção de uma base de confiança com todos os *stakeholders*. Assim, é importante compreender como os *stakeholders* veem a organização antes, durante e após uma crise, garantindo que as perceções e expectativas são geridas de forma a manter ou restaurar a imagem positiva da organização. Manter relações construtivas com os *stakeholders* é crucial para que o apoio e a compreensão sejam mantidos ao longo de todo o ciclo de vida da crise, facilitando assim a recuperação.

A comunicação da crise desempenha um papel fundamental neste modelo, uma vez que faz a ponte entre as perspetivas interna e externa. As estratégias de comunicação eficazes são cruciais para manter a confiança dos *stakeholders* e gerir as perceções do público, que são vitais durante e após uma crise (Coombs, 2007b). A forma como uma organização comunica durante uma crise pode influenciar significativamente as perceções dos

stakeholders e as avaliações sociais, afetando assim a reputação e a legitimidade da organização (Deephouse, 2000). Mais ainda, a comunicação pós-crise é essencial para a aprendizagem organizacional, uma vez que envolve a reflexão sobre a crise, a divulgação das lições aprendidas e a implementação de mudanças para evitar crises futuras (Bundy *et al.*, 2016; Ulmer *et al.*, 2007).

Uma comunicação de crise eficaz não se resume à divulgação de informações; trata-se também de estabelecer um diálogo contínuo com os *stakeholders*, mostrar empatia e demonstrar responsabilidade (Coombs & Holladay, 2012). O modelo de Bundy *et al.* (2016) sugere que as organizações que conseguem integrar eficazmente a comunicação de crise nas suas perspectivas internas e externas têm maior probabilidade de recuperar de crises e fortalecer as suas relações com o público e com os *stakeholders*.

Numa organização, a comunicação de crise é um processo que deve ser implementado diariamente e intensificado quando a organização passa por um momento de maior instabilidade. Essencialmente, é importante uma organização estar ciente do início de uma crise, numa fase prodrómica (Fink, 1996), passando depois para a fase de crise de uma forma mais preparada. No entanto, é importante que esta comunicação leve sempre a uma imagem positiva da organização e que fortaleçam a empresa, ou marca (Machado, 2020). A comunicação de crise é um aspeto crítico da gestão organizacional e das relações-públicas, centrando-se na proteção e defesa de um indivíduo, empresa ou organização que enfrenta um desafio público à sua reputação. Isto envolve, claro, estratégias e táticas concebidas para minimizar os danos e manter ou restaurar a reputação.

É importante, como para a gestão de crise, que haja um modelo de apoio para ajudar a gerir a comunicação em situações de crise. Assim, Coombs desenvolveu, em 1995 com os seus colegas, a Teoria Situacional para a Comunicação de Crise (SCCT). A premissa da SCCT, que é orientada pelo público é relativamente simples. Trata-se de mitigar os danos causados pela crise e pela atribuição de responsabilidade nestas situações. A SCCT, segundo o autor, propõe um processo em dois passos para avaliar a ameaça de uma crise. O primeiro passo será determinar em que categoria é que os *stakeholders* estão a classificar a situação de crise organizacional. As três categorias propostas para categorizar uma crise organizacional são: (1) vítima, que é considerada uma crise/responsabilidade de baixa

ameaça; (2) acidente, que é considerada uma crise/responsabilidade de ameaça mínima, e (3) intencional, que é uma crise/responsabilidade de grande ameaça (Coombs, 2010).

O segundo passo para avaliar o nível da ameaça será determinar se existe algum tipo ‘intensificador’ da crise, sendo estes um histórico de crises na organização ou uma reputação prévia da organização de relação com os *stakeholders*. Porém, a SCCT não se limita apenas à reputação como sendo o resultado da comunicação de crise que se leva a cabo. Existem também outros fatores como intenções comportamentais e afeto.

Os intensificadores em situações de crise, de acordo com SCCT, referem-se a fatores que podem aumentar a gravidade de uma crise e o nível de responsabilidade atribuído a uma organização. A título de exemplo, Eaddy (2021) apresenta a Estrutura Histórica da Crise, destacando que as crises passadas de uma organização podem tornar as crises atuais mais relevantes para os *stakeholders*, potencialmente intensificando a situação. Contudo, um histórico de crises semelhantes pode intensificar a ameaça à reputação que a crise atual propõe, mesmo que a organização seja vista como uma vítima ou a crise seja acidental (Coombs, 2004).

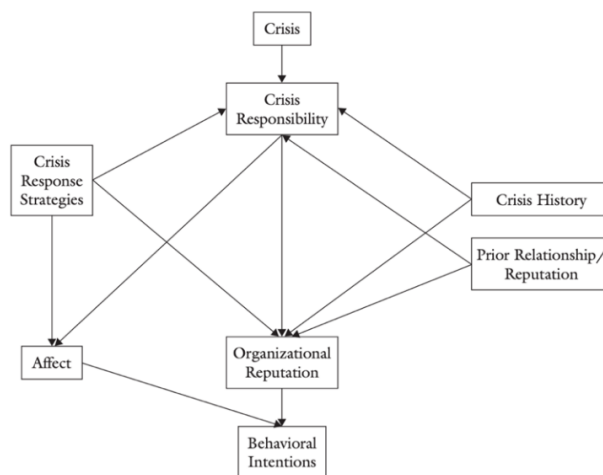


Figura 2 - Modelo das variáveis da SCCT

A importância que a SCCT dá à comunicação entre a organização e os seus *stakeholders* relaciona também a comunicação de crise à Stakeholder Theory de R.Edward Freeman (1984)⁴. Existem ainda mais teorias desenvolvidas para apoiar a comunicação de crise

⁴ <http://stakeholdertheory.org/about/>

efetiva e eficiente. Fearn-Banks (1996) afirma que a *excellence theory*, proposta por James E. Grunig e Todd Hunt em 1984 é predominante. Contudo, a SCCT ainda não era reconhecida aquando da publicação do livro de Fearn-Banks. Não obstante, as teorias apresentadas pela autora não deixam de ser relevantes.

A primeira teoria de comunicação de crise Teoria *Apologia*. Apesar do nome o indicar, esta teoria não implica, necessariamente, um pedido de desculpas por parte da organização. Esta teoria procura informar o público com honestidade. Ou seja, no caso de ter sido um erro por parte da organização, pode ser feito um pedido de desculpas, uma conciliação. Em segundo lugar, está a *image restoration theory* (IRT) de William Benoit, em 1995 que, para Coombs, é o modelo mais prolífico para a investigação informal na área da comunicação de crise. A IRT começa com um ataque que ameaça a reputação (que Benoit denomina de imagem). Esta teoria foi desenvolvida para que fossem entendidas as opções de comunicação que existem quando organizações ou indivíduos enfrentam ameaças às suas reputações (Benoit 1995; citado em Coombs, 2010). Por fim, chega-se à teoria da excelência, de Grunig e Hunt (1984). Esta teoria centra-se em 4 modelos de relações públicas (RP) nos quais se insere uma organização e os seus profissionais da área em cada situação de crise específica.

O primeiro modelo de RP é, também, o menos desejado (Fearn-Banks, 1996). Este modelo de modelo publicitário, os profissionais de RP servem a organização, e têm como objetivo tornar os produtos ou serviços conhecidos. Neste caso, isto pode implicar meias-verdades ou até mentiras. O segundo modelo exposto pelos autores para esta teoria é o modelo de informação pública. Este modelo varia do primeiro porque aqui a verdade é indispensável. Neste modelo a organização e os profissionais de RP limitam-se a enviar notícias e cria-se um canal com apenas uma via de comunicação. Atualmente, este é o modelo mais comum de se ver em agências de comunicação e nas empresas.

O terceiro e o quarto modelo de RP aplicáveis à teoria da excelência já variam destes primeiros dois no sentido em que a organização já recebe feedback do público. Contudo, o terceiro modelo é o modelo assimétrico de duas vias. Neste modelo a organização é superior ao público, mas, apesar disso os profissionais de PR neste modelo utilizam ciências sociais, teoria e investigação, como inquéritos, para fundamentar argumentos e para persuadir o público. O quarto e último modelo é, segundo a autora, o mais desejado de todos, O modelo simétrico de duas vias, também conhecido como o ‘modelo de entendimento mutuo’ os

profissionais de RP são responsáveis por gerir a ponte de comunicação entre a organização e os seus públicos. Neste caso, a comunicação já não é um monólogo como nas outras organizações, mas sim um diálogo. Porém, em situações de crise, várias organizações sentem-se ameaçadas e pressionadas, o que as leva a adotar mais rapidamente os modelos 1 ou 2.

A *Excellence Theory* é mais voltada para a estratégia. Assim, cabe à organização e ao contexto e ameaça que definir para a situação de crise, definir qual dos modelos de RP irá adotar para resolução da crise.

1.3 Impacto da comunicação de crise na reputação da marca

Como analisado anteriormente, a comunicação de crise é um pilar quando uma organização se depara com situações destas. Uma comunicação de crise eficiente pode mitigar os impactos negativos que a crise tenha causado na sua reputação. Autores como Coombs (2010) argumentam que a forma como uma empresa comunica durante uma crise não só acaba por influenciar o público como também aumenta a lealdade e confiança na marca a longo prazo.

Fearn-Banks (2017) amplia esta perspetiva, observando que a comunicação proativa de crises, incluindo a resposta rápida, a transparência e a consistência, desempenha um papel crucial na formação das perceções das partes interessadas. A autora acredita que, ao comunicar eficazmente em situação de crise, argumenta que as marcas que comunicam eficazmente durante uma crise podem, por vezes, emergir com uma reputação mais forte do que tinham antes.

Por outro lado, Ulmer *et al.* (2017) destacam os riscos de uma comunicação de crise mal sucedida. Os autores afirmam que uma comunicação inadequada ou insensível pode agravar a crise, levando a uma erosão da confiança e da reputação. Este ponto de vista é apoiado por Schultz *et al.* (2011), que concluíram que a falta de comunicação adequada durante uma crise pode conduzir a uma espiral negativa, em que as insatisfações do público juntamente com uma cobertura negativa dos meios de comunicação social prejudicam ainda mais a reputação da marca.

Coombs e Holladay (2002), argumentam que uma comunicação de crise mal desenvolvida pode exacerbar os danos que uma crise já inflige por si só à reputação de uma organização. Quando uma organização não consegue comunicar eficazmente durante uma crise, arrisca-se a amplificar a percepção da gravidade da crise, levando a um maior escrutínio e crítica por parte do público e dos *stakeholders*. As organizações que não são capazes de reagir e enfrentar crises eficazmente através da comunicação sofrem um declínio significativo na sua reputação e levam, por consequência, mais tempo a recuperar e voltar à normalidade (Coombs & Holladay, 2002).

Como referido anteriormente, Schultz *et al.* (2011) concluíram que uma comunicação inadequada durante uma crise pode levar a uma espiral de *feedback* negativo. Este ciclo começa com a insatisfação do público com a resposta da organização, que é depois amplificada pela pelos meios de comunicação social, o que danifica mais ainda a reputação da organização. Os autores salientam a importância da transparência e da atualidade na comunicação porque, ao faltarem podem surgir a rumores e desinformação, que só servem para aprofundar a crise e tornar, também, a recuperação mais difícil. Assim, uma comunicação de crise eficaz deve não só fornecer informações exatas, mas também responder às preocupações e necessidades emocionais das partes interessadas (Schultz *et al.*, 2011).

Além disso, a era digital transformou a comunicação de crises, como será visto no próximo subcapítulo. Veil, Buehner e Palenchar (2011) salientam que as redes sociais aumentaram a velocidade e o alcance da comunicação do geral, incluindo a comunicação de crise, tornando mais difícil para as marcas controlar a narrativa. No entanto, também argumentam que as redes sociais proporcionam uma oportunidade para as marcas se envolverem diretamente com o público e adotar um modelo simétrico de duas vias, oferecendo uma plataforma para atualizações em tempo real e comunicação bidirecional. À semelhança do modelo simétrico e bidirecional mencionado por Veil, Buehner e Palenchar (2011), o cenário em evolução das plataformas de redes sociais exige uma abordagem mais ampla da comunicação de crise (Cheng *et al.*, 2022). Isto realça a necessidade de as empresas serem adaptáveis e proativas no envolvimento com diferentes públicos em diversas plataformas durante as crises.

1.4 Comunicação de crise na era digital

Como referido anteriormente, na era digital em que vivemos, a gestão de crise tem-se tornado mais desafiante (Einwiller *et al.*, 2010). Schultz *et al.* (2011) argumentam que inovações mediáticas como as redes sociais institucionalizaram a comunicação de crise, na qual estes novos media tomam um papel crucial. Já Husain *et al.* (2014) afirma que os novos media trouxeram mudanças no comportamento e nas práticas de comunicação e têm, também, implicações profundas, especialmente no domínio da comunicação de crise. Apesar dos riscos e probabilidades de haver crises também serem mais elevados, como será analisado posteriormente, também se tornou mais acessível a ativação da resolução de crises, a comunicação entre os *stakeholders* e com o público.

1.4.1 Novas crises

A facilidade de acesso a informação que se vive atualmente, contribui para que haja mais riscos de as organizações passarem por situações de risco ou mesmo de crise. As redes sociais contribuem largamente para este novo cenário, tendo em conta o seu vasto alcance e a sua rápida capacidade de disseminação de informação, podem contribuir significativamente para as crises organizacionais, e vários autores têm explorado este fenómeno.

Em primeiro lugar, Veil *et al.* (2011) analisaram como as redes sociais podem amplificar informação negativa sobre uma organização. Ou seja, algo que pode não alarmar a equipa da organização como sendo risco de crise (um tweet, a título de exemplo) pode escalar e passar a uma crise organizacional (Lim & Bouffanais, 2019). Nas redes sociais abre-se um canal de comunicação multicanal em que todos os utilizadores podem participar e contribuir, sendo assim facilitada a amplificação de notícias negativas.

Isto leva à segunda razão que pode levar a crises organizacionais atualmente. Da mesma forma que se facilita a amplificação de informação negativa, através das redes sociais também se facilita a disseminação e o acesso a informação falsa. Existe outro risco neste problema, que é o risco de as organizações não conseguirem dar resposta à velocidade a que a informação está a ser distribuída (Schultz *et al.*, 2011). Assim, fontes internas, como comentários de colaboradores (Lee, 2019), e fontes externas influenciam o processamento e

resposta à crise organizacional e por consequência, o impacto que a crise tem na reputação da marca (Schneider *et al.*, 2021)

Em terceiro lugar está a falta de controlo sob a informação. Austin *et al.* realçam o facto de que, a partir do momento em que a informação está nas redes sociais os utilizadores podem interpretar, reutilizar ou até modificar o conteúdo da mensagem em detrimento da organização em questão (Austin *et al.*, 2011). Coombs & Holladay falam ainda que o facto de as redes sociais serem atualizadas em tempo real dificulta às organizações a possibilidade de dar resposta, e pode levar, de novo, a informação falsa (Coombs & Holladay, 2012). Investigações recentes aprofundaram esta noção da rápida disseminação e do impacto da desinformação. Zhu *et al.* (2018) propuseram um modelo de disseminação que considera o conflito que existe entre informações falsas e as suas correções nas redes sociais (Zhu *et al.*, 2018). Assim, é importante, e a maioria das organizações já têm equipas dedicadas às respostas atempadas e à procura de informações nas redes sociais, nomeadamente em situações de crise (Ranganath *et al.*, 2017).

No entanto, nem tudo é negativo. Os novos media digitais podem, também, ajudar a resolver crises. Shultz *et al.* (2011) fala da relação direta com os *stakeholders* que se pode ter através dos novos meios digitais. Já Austin *et al.* (2012) argumentam que a informação positiva e verídica pode, também, ser distribuída ao ritmo que é a negativa (Austin *et al.*, 2012) se a equipa de gestão de crise estiver formada e preparada para estas situações.

Por outro lado, Coombs & Holladay falam da possibilidade de se criar uma comunidade próxima da organização online. Isto pode servir como grande apoio em crises futuras, tendo uma base sólida de clientes fiéis à organização e que confiam (Coombs & Holladay, 2012). Como referido anteriormente, quanto mais rápida for a abordagem da organização à crise, mais eficaz vai ser a resolução (Marsen, 2020). Esta noção torna-se particularmente relevante na era digital atual, sendo que as redes sociais facilitam um canal de comunicação imediato e simétrica bidirecional (Marsen, 2020).

Num estudo desenvolvido pela Pantaray⁵ é feito um levantamento dos benefícios e impactos das redes sociais nas situações de crise. Atualmente, as redes sociais tornaram-se

⁵ Empresa de formação e consultoria em gestão especializada nas disciplinas de resiliência organizacional, que realiza projetos de continuidade e resiliência para grandes empresas de todos os setores (Pantaray, n.d.).

imprescindíveis no quotidiano. De facto, 43% dos inquiridos indicaram que, se as redes sociais deixassem de existir, as suas estratégias de comunicação de crise seriam seriamente afetadas e perderiam sucesso. Isto porque a maioria (72%) das organizações já integrou as redes sociais nas suas operações habituais para comunicar com os *stakeholders* e recolher informação relevante (Riglietti *et al.*, 2020). Segundo o estudo, as 3 principais vantagens da utilização das redes sociais em situações de comunicação de crise são – a usabilidade, o volume de informação disponibilizada, e o baixo custo.

No entanto, tem de haver um cuidado redobrado por parte das organizações e dos seus colaboradores ao estarem presentes nas redes sociais, uma vez que é impulsionado um canal de comunicação simétrico e bidirecional (Marsen, 2020), que pode consequentemente facilitar uma comunicação disruptiva ou o surgimento de informações fictícias que exacerbaram o impacto negativo da crise na organização (Riglietti *et al.*, 2020). Contudo, não são só as redes sociais, os ciberataques são das maiores crises que uma organização enfrenta atualmente. Segundo o relatório da *Ethisphere* a cibersegurança continua a ser a preocupação *top of mind* das empresas, sendo que 60% das organizações consideram isto como sendo um risco elevado de crise (Morrison Foerster, 2023). Mais estudos recentes têm realçado a importância da cibersegurança nas organizações, particularmente em resposta aos desafios colocados pela pandemia da COVID-19, destacando a necessidade de as organizações desenvolverem quadros legais seguros para os dados que recolhem e partilham, incluindo a gestão de crises em caso de ameaças à cibersegurança (Mohsin, 2022). Além disso, Baz *et al.* (2021) analisam a perspetiva da cibersegurança durante a pandemia, assinalando o aumento dos ciberataques como uma grande preocupação e a necessidade de uma proteção reforçada dos dados dos utilizadores para evitar uma crise secundária (Baz *et al.*, 2021).

1.4.2 Casos de sucesso

São várias as organizações que viveram períodos de crise recentemente e tiveram que recorrer aos novos canais digitais para transmitir mensagens ao público. Na verdade, atualmente as organizações recorrem às redes sociais logo em fases muito iniciais da crise porque é a forma mais rápida de chegar ao maior número de pessoas possível.

A título de exemplo, um caso recente foi o problema que a Samsung enfrentou com os seus Galaxy Note 7s e as suas baterias. Em 2016 a Samsung passou por uma crise por haver

um defeito nas baterias deste modelo de telemóvel o que levou vários aparelhos a pegarem fogo e a explodirem⁶. Nesta situação a marca recorreu logo às redes sociais para alcançar o seu público e os clientes que tenham comprado o aparelho. A crise da Samsung foi bem-sucedida devido, maioritariamente à transparência na comunicação.

Outro exemplo de sucesso é a Starbucks em 2018 que teve um incidente de parcialidade racial, e sofreu logo retrocesso por parte do público assim que saiu. A marca, como a Samsung, foi muito rápida a partilhar um *statement* e anunciou, pelas redes sociais e pela imprensa ⁷ que iria fechar mais de 8,000 lojas e iniciar programas de formação para a inclusão. Neste caso, a reputação do Starbucks saiu ilesa na generalidade, uma vez que o público viu a decisão da marca como um grande passo na luta pela igualdade salarial.

É importante também olhar para um caso menos recente de onde se pode retirar muito sobre gestão de crise, tendo em conta as tecnologias que já se desenvolveram, entretanto. Este caso é da marca Johnson & Johnson e as cápsulas de Tylenol (Paracetamol). Neste caso, as cápsulas do medicamento foram alteradas, tendo-lhes sido adicionado cianeto o que levou a 7 mortes. Embora ainda não houvesse redes sociais, a Johnson & Johnson partilhou mensagens claras e diretas, recolheu o produto todo, e tudo m público.

Estes 3 exemplos demonstram a importância de uma organização ser transparente na sua comunicação, especialmente quando em situações de crise. É evidente que a capacidade de uma organização manter a transparência durante situações de crise influencia significativamente a perceção e a confiança do público. A abordagem proativa da Samsung na resolução dos problemas de segurança, o compromisso da Starbucks para com a igualdade e as ações responsáveis da Johnson & Johnson são exemplos de uma gestão de crises eficaz. Estes casos sublinham a necessidade de as organizações comunicarem pronta e abertamente, tirando o máximo partido dos canais digitais para chegarem ao seu público. Esta estratégia não só atenua os efeitos imediatos de uma crise, como também reforça a reputação da organização a longo prazo.

⁶ <https://www.bbc.com/news/business-38714461>

⁷ <https://stories.starbucks.com/press/2018/starbucks-to-close-stores-nationwide-for-racial-bias-education-may-29/>

Capítulo 2 – Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial está mais presente que nunca. O rápido avanço das tecnologias de IA, alimentado, por exemplo, pelo *deep learning*⁸ e por *big data*⁹ (termos a ser definidos posteriormente), transformou a forma como vivemos, trabalhamos e interagimos. Desde veículos autónomos a diagnósticos de cuidados de saúde, de assistentes pessoais virtuais aos algoritmos preditivos, os sistemas de IA estão a tornar-se cada vez mais omnipresentes e influentes. Este capítulo, dedicado à Inteligência Artificial, traça a sua evolução desde as origens até à atualidade. Far-se-á uma análise detalhada da IA como disciplina académica, desdobrando seus conceitos fundamentais e componentes, para proporcionar uma compreensão aprofundada de sua estrutura e impacto no campo científico.

2.1 História da Inteligência Artificial

O estudo da história da IA remonta a vários séculos (Buchanan, 2004). No entanto, de forma a compreender a história da IA como a conhecemos hoje, basta voltar ao final da II Guerra Mundial, aos estudos do matemático e cientista informático, Alan Turing. É a ele que se deve parte do crédito do desenvolvimento da IA, com o seu artigo pioneiro do conceito – *Computing Machinery and Intelligence*, em 1950. Neste artigo, o autor investiga a capacidade de aprendizagem das máquinas, se conseguiriam, alguma vez, ter a capacidade de pensar, e se teriam, por exemplo, a mesma capacidade de aprendizagem que têm as crianças. O autor também desenvolve o *Turing Test* que, essencialmente, consiste em colocar um entrevistador humano a conversar com uma máquina e uma pessoa simultaneamente, sem saber qual é qual. Este teste conclui que uma máquina é inteligente, se o entrevistador não conseguir distinguir as respostas da máquina das respostas humanas (Turing, 1950).

O conceito de IA foi apenas introduzido em 1956 no campo académico no workshop de verão “*Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*”, na *Dartmouth College*. Este workshop, que reuniu John McCarthy, Marvin Minsky, Nathaniel Rochester, e Claude Shannon, tinha o objetivo de investigar como é que se pode levar as máquinas usarem linguagem, formar abstrações e conceitos, resolver problemas que apenas humanos conseguiriam, enquanto também aprendem e se aperfeiçoam (McCarthy *et al.*, 1955). John

⁸ Este conceito será desenvolvido no subcapítulo 2.3.2

⁹ Este conceito será desenvolvido no subcapítulo 2.3.2

McCarthy, um dos cientistas que ficou conhecido como o ‘pai da Inteligência Artificial’, caracterizou a disciplina acadêmica como uma ciência e uma engenharia não só de criar máquinas inteligentes, mas de criar, sobretudo, programas de computadores inteligentes que sejam capazes de compreender a inteligência humana (McCarthy, 2007). Em 1970, Marvin Minsky fez uma previsão arrojada de que “*In three to eight years, we will get a machine with average human intelligence.*” (Citado em UE, 2020)

Contudo, a denominação de Inteligência Artificial para esta área de estudo, gerou alguma controvérsia. McCarthy quis utilizar este nome por duas razões – para diferenciar a proposta do workshop em Dartmouth de propostas semelhantes anteriores chamadas de *Automata Studies*, e para afastar as associações feitas à cibernética (Nilsson, 2009). A discórdia com o nome veio de Arthur Samuel, um cientista informático pioneiro no campo de jogos de computador, que afirmou que o termo ‘artificial’ faz parecer que há algo falso sobre o campo, ou que soa a que é de facto tudo artificial e não há nada de real sobre este estudo (McCorduck, 2004).

Após um grande avanço no estudo da IA a partir de 1956, houve períodos, nas décadas de 70 e 80, em que o interesse e o investimento na investigação da área diminuíram, e denominaram-se a estes períodos de *AI Winters*. Estes períodos de recessão foram entre 1974 e 1980, quando foram diminuídos significativamente os investimentos nos EUA e no Reino Unido, e entre 1987 e 1993, quando terminaram iniciativas de investigação e desenvolvimento informático e tecnológico nos EUA e no Japão (Lea, 2020). Nestes períodos, os investigadores punham em causa a IA, argumentando que tinha ficado aquém das expectativas do que tinha prometido enquanto área de investigação.

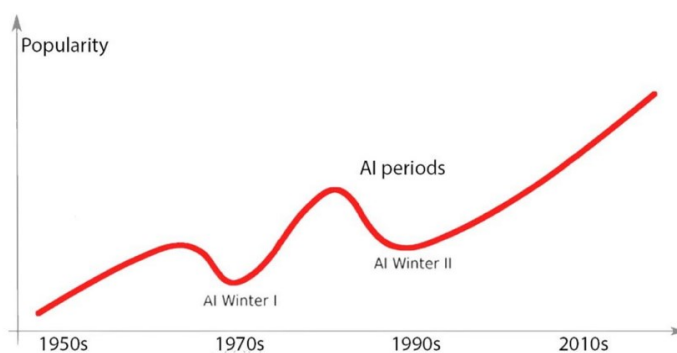


Figura 3 - Ilustração dos períodos da Inteligência Artificial (Delipetrev et al., 2020).

Isto deu-se principalmente devido a uma combinação de expectativas demasiado ambiciosas e limitações tecnológicas (Delipetrev *et al.*, 2020). A IA foi criticada por não cumprir as grandes promessas feitas nos seus primeiros anos, que incluíam a resolução de problemas complexos com a mesma facilidade que um ser humano (Lighthill, 1973). Esta crítica fez parte do Relatório Lighthill, que desempenhou um papel significativo na redução do financiamento da IA no Reino Unido. Mais ainda, a IA foi criticada por subestimar a complexidade da inteligência e da cognição humanas, conduzindo a objetivos e expectativas irrealistas (Dreyfus, 1972). Além disto, estas críticas também foram fortalecidas pelas limitações dos computadores e da disponibilidade de dados na altura, que restringiam gravemente as capacidades dos sistemas de IA, tornando difícil atingir os objetivos ambiciosos definidos pelos primeiros investigadores (Crevier, 1993).

Entre os dois *AI Winters*, os estudos e desenvolvimentos na área da Inteligência Artificial não pararam. Neste período continuou a ser estudada e houve vários desenvolvimentos, nomeadamente na área dos *expert systems*. A ideia destes sistemas, era recolher e duplicar conhecimento humano numa forma computável, de forma a tornar esta capacidade mais acessível (Kaplan, 2016). Assim, durante este período, na década de 1980, várias empresas começaram a adotar e integrar estas novas tecnologias nas suas operações, e disponibilizavam produtos e serviços de *expert systems*. Estes eram destinados a organizações que procuravam aproveitar os conhecimentos dos seus próprios especialistas. Este facto voltou a provocar entusiasmo entre os investidores e a imprensa, assemelhando-se ao período antes do primeiro *AI Winter*.

Os *expert systems* foram categorizados em várias aplicações, incluindo interpretação, previsão, diagnóstico, conceção, planeamento, monitorização, depuração, reparação, instrução e controlo (Kaplan, 2016). Embora estes sistemas continuem a ser utilizados hoje-em-dia, já não são um foco de investigação ou investimento em IA.

A partir da década de 1990, começaram a surgir também áreas de estudo mais específicas como, como o reconhecimento de voz, reconhecimento de padrões, entre outros. No gráfico apresentado abaixo, pode-se ver o progresso da popularidade da Inteligência Artificial, e o impacto que os dois *AI Winters* tiveram, e o período de desenvolvimento dos *expert systems*. A partir do segundo ‘inverno’ a Inteligência Artificial retomou o seu rumo e não voltou a sofrer mais períodos de recessão. Parte do desenvolvimento que se deu após o

último ‘inverno’, deve-se à investigação e os avanços nas áreas de *deep learning*¹⁰ e outras especializações (Delipetrev *et al.*, 2020).

Como referido anteriormente, a partir da década de 90, a IA já estava substancialmente avançada, nomeadamente na área de *deep learning*. Aqui, a Inteligência Artificial já se tinha provado útil em vários domínios, desde a robótica industrial, ao software da banca, diagnósticos médicos, e motores de busca (Delipetrev *et al.*, 2020). Neste período, vários investigadores da área referiam-se à mesma por outros termos, como informática, *knowledge-based systems*, algoritmos, inteligência computacional, entre outros, e focaram-se em subcampos da IA e a resolver problemas específicos de programas e aplicações (De Spiegeleire *et al.*, 2017). Este afastamento da tentativa de criar uma IA com capacidades sobre-humanas deve-se, em parte, à sensibilidade que tinha ficado imediatamente após os *AI winters* e, simultaneamente, à necessidade de fundos de investimento para poder haver avanços na área (Delipetrev *et al.*, 2020). Mesmo com os esforços dos académicos por se distanciarem das consequências do último *AI Winter*, os fundos de investimento apenas retomaram a meados da década de 2000, em que a UE e os EUA retomaram investimentos em investigação de IA (De Spiegeleire *et al.*, 2017).

No final da década de 90 viveram-se grandes avanços, entre os quais a aplicação a máquinas de vetores de suporte para reconhecimento de caracteres manuscritos, classificação de imagens e categorização de texto em 1995, o projeto *No Hands Across America* (1995), em que um carro semiautónomo percorreu mais de 4,500 km, atravessando os EUA, com um humano a controlar apenas o acelerador e o travão, e o projeto *Deep Blue*, que venceu um jogo ao campeão mundial de xadrez, Garry Kasparov, em 1997 (Buchanan, 2006). Após ter perdido contra o campeão mundial no ano anterior, os profissionais da IBM®¹¹ repararam as falhas que encontraram, de forma a melhorar o programa. Algumas das alterações feitas ao *Deep Blue* que levaram à sua vitória foram a integração de um chip de xadrez, com uma função de avaliação que passou de 6400 a 8000 funções, e a melhoria na eficiência, que aumentou a velocidade de pesquisa de 2 para 2.5 milhões de posições por segundo (Campbell *et al.*, 2002).

¹⁰ *Deep Learning* é uma forma avançada de aprendizagem de máquinas, que permite uma IA mais precisa em relação a humanos através de análise de imagem, vídeo, sons e dados (McLay, 2018)

¹¹ Divisão de pesquisa e desenvolvimento da tecnológica norte-americana IBM (IBM, n.d.)

A adoção da Inteligência Artificial em contextos empresariais remonta à década de 1980, em que os *expert systems* se tornaram particularmente populares em setores como as finanças e a saúde (Russell & Norvig, 2016). Esta era também assistiu à introdução da IA na indústria do fabrico, com a robótica e a automação a começarem a revolucionar as linhas de produção (Brooks, 1991). De forma a ilustrar o crescimento pelo qual a Inteligência Artificial passou, de 1980 a 1988, a indústria passou de poucos milhões de dólares para valer mil milhões (Russel & Norvig, 2016). No final da década de 1990 e o início da década de 2000 marcaram uma fase crucial com *machine learning*¹² e da extração de dados, permitindo às empresas aproveitar grandes volumes de dados para análises preditivas e transformar dados em conhecimentos sobre os clientes (Hastie, Tibshirani, & Friedman, 2009). A crescente acessibilidade de grandes volumes de dados e recursos computacionais na década de 2010 acelerou ainda mais a adoção da IA, conduzindo à atual integração generalizada da IA em vários setores, desde o marketing e o serviço ao cliente até à logística e à gestão da cadeia de abastecimento (Jordan & Mitchell, 2015).

2.1.1 A Inteligência Artificial na Atualidade

Desde então, a IA tem-se tornado cada vez mais humana, e os avanços na área têm sido notórios e cada vez mais rápidos e mais acessíveis (Delipetrev *et al.*, 2020). Muitas vezes nem reconhecemos onde estão ferramentas de IA como nas ferramentas de tradução, onde excedem a capacidade humana (De Spiegeleire *et al.*, 2017). Desde o *Deep Blue*, a Inteligência Artificial chegou a mais jogos, como às Damas e ao Poker. Também avançou na área da robótica. Um dos marcos mais notáveis nesta área foi o lançamento do *Remote Agent* (RA) no *Deep Space 1* da NASA (Nilsson, 2009). O nome de ‘agente remoto’ foi dado a este robot por servir como intermediador e agente inteligente entre os operadores da NASA e os sensores e sistemas a bordo. Os operadores podiam comunicar com o RA através de comandos e objetivos, como os de tirar fotografias do planeta alvo, asteroides ou cometas de forma a verificar a posição da nave no espaço (NASA, 1998).

¹² Este conceito será desenvolvido no subcapítulo 2.3.2

Com o virar do século os avanços na área não abrandaram, e alguns dos mais importantes incluíram o DARPA Grand Challenge de 2007¹³, o GoogLeNet daGoogle¹⁴ que classificou objetos a uma perfeição quase humana em 2014, e o AlphaGo da DeepMind¹⁵ que derrotou, em 2016, o melhor jogador humano de Go – um jogo de tabuleiro complexo com 10170 configurações possíveis para o tabuleiro, número maior do que átomos no universo conhecido (deepmind. n.d.). Depois do AlphaGo, em 2015 foi fundada a OpenAI, uma empresa de investigação em IA sem fins lucrativos. Em 2017, a DeepMind desenvolveu o AlphaGo Zero, que derrotou o AlphaGo inicial. Isto é, também, um marco importante, visto que esta versão do sistema não utiliza dados de jogos humanos para aprender. Em 2019, a IA começa a ter mais relevância no setor da saúde. Neste ano, a Google AI e o Langone Medical Center¹⁶ desenvolveram um algoritmo de *deep learning* mais eficaz do que radiologistas na deteção de cancro pulmonar. Meses depois, chega a pandemia da COVID-19. Durante este período, a IA desempenhou um papel crucial em várias áreas, como a modelação da propagação do vírus, o desenvolvimento de vacinas e a análise de grandes conjuntos de dados de saúde (Wang, 2022). Por último, chega-se a 2022, e ao lançamento do Chat GPT, da Open AI. O Chat GPT é um modelo de linguagem desenhado para produção de linguagem natural e capaz de ter conversas por texto com os utilizadores (Open AI, 2022).

Um recente relatório da Universidade de Stanford, o *Artificial Intelligence Index Report 2023*, revelou que desde 2022, a indústria da IA anda à frente do mundo académico, afirmação que se mantém no mesmo relatório, mas de 2024. Isto é dizer que, até 2014 a maior parte dos estudos efetuados a modelos de *machine learning* eram lançados pela academia. No entanto, em 2022, havia 32 modelos de *machine learning* produzidos pela indústria, e apenas 3 pela academia (Maslej *et al.*, 2023). Este mesmo estudo concluiu que, excluindo os setores de agricultura, pesca e caça, e silvicultura, todos os setores nos EUA viram um aumento, em média, no número de anúncios de emprego relacionados com IA de 1.7% em 2021 para 1.9% em 2022 (Maslej *et al.*, 2023). Contudo, em 2023 este número

¹³ Prova que marcou a primeira vez que veículos autónomos interagem com o tráfego de veículos tripulados e não tripulados num ambiente urbano (DARPA, n.d.)

¹⁴ Uma *deep network de 22 camadas, cuja qualidade é avaliada no contexto da classificação e da deteção* (Szegedi *et al.*, 2014).

¹⁵ Empresa de desenvolvimento de Inteligência Artificial da Google (deepmind, n.d.)

¹⁶ Centro médico académico da Universidade de Nova Iorque

decreceu para 1.6% devido a alterações efetuadas à estrutura das principais organizações de IA (Maslej *et al.*, 2024).

Este estudo publica também um capítulo sobre a opinião pública sobre IA, que revela a o sentimento global sobre a IA. Os dados, recolhidos num inquérito da IPSOS e da Pew Reseach feito a 23,882 adultos entre 16 a 74 anos em 21 países, concluem que a opinião pública varia entre país e grupo demográfico. Alguns dos resultados mais relevantes incluem o facto de 66% dos inquiridos acreditarem que produtos e serviços de Inteligência Artificial vão facilitar profundamente as suas vidas num futuro próximo (face a 60% no ano anterior), e 54% sente que produtos e serviços com ferramentas de IA trazem mais benefícios do que adversidades (em comparação a 52% no ano anterior).

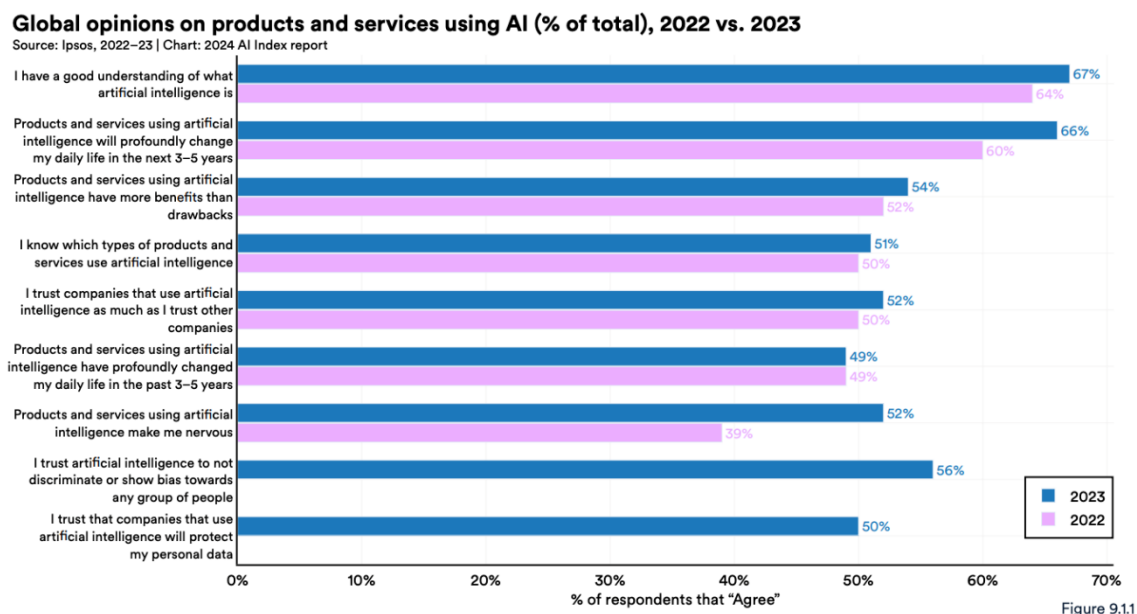


Figura 4 - Opiniões globais sobre produtos e serviços que usam IA (% do total), 2022 vs 2023 (Maslej *et al.*, 2024)

O gráfico acima apresentado, mostra que o sentimento geral sobre a Inteligência Artificial é positivo e, a partir de dados de redes sociais, os investigadores da Universidade de Stanford concluíram ainda que é positivo, pelo ‘buzz’ que termos relacionados com IA geram nas plataformas, e a velocidade a que chegam à conversa. A título de exemplo, o ChatGPT, que foi lançado em novembro de 2022, constituía mais de metade da conversação dos consumidores no final desse mesmo ano (Maslej *et al.*, 2023). Contudo, nem todas as opiniões são positivas. Como noutras áreas de estudo, a Inteligência Artificial tem, também, críticas e considerações éticas que devem ser tidas em conta.

Se nos *AI Winters*, a crítica era falha no sucesso da IA, e ter prometido mais do que resultou, atualmente esta crítica já não se aplica, com o crescimento e evolução da IA no século XXI. As críticas atuais centram-se em várias questões fundamentais. As preocupações éticas são primordiais, com autores como Mittelstadt *et al.* (2016) a debaterem os desafios para garantir que a IA adere a princípios éticos, particularmente em áreas como a privacidade dos dados e a transparência na tomada de decisões. A perda de postos de trabalho humanos é outra preocupação. Frey e Osborne (2017) sublinham o risco que a IA representa para o mercado de trabalho, podendo levar a perdas significativas de postos de trabalho em determinados setores.

Além disso, Bostrom (2014) levanta a preocupação dos riscos existenciais a longo prazo colocados pela IA, questionando se os sistemas avançados de IA poderão eventualmente ultrapassar o controlo humano. Por último, as questões de preconceito e justiça na IA, destacadas por Noble (2018), chamam a atenção para a forma como os algoritmos de IA podem perpetuar preconceitos sociais.

2.2 Implicações Éticas da Inteligência Artificial

Como em todas as áreas de investigação, esta proliferação da IA também levanta várias preocupações éticas. Durante o século XX, as considerações éticas eram tidas em conta, mas não havia nenhuma entidade nem quadro de regulamentações para as controlar. Contudo, com os avanços recentes na área, o Parlamento Europeu, num estudo sobre as principais considerações éticas da Inteligência Artificial, construiu um quadro que ilustra as principais áreas em que a IA pode ter um impacto negativo, e as suas principais questões morais e éticas. Este quadro divide-se em 6 secções – o impacto na sociedade, na psicologia humana, no sistema financeiro, na economia, no direito, no planeta e ambiente, e na confiança (EPRS, 2020), e de forma a manter-se fidedigna e eticamente correta, a Inteligência Artificial deve ser legal, respeitando todas as leis e regulamentos aplicáveis, ética, respeitando todos os princípios e valores éticos, e robusta, tanto numa perspetiva técnica como social (HLEG, 2019).

Em primeiro lugar, o impacto social da Inteligência Artificial abrange vários setores da sociedade. Entre eles, está o mercado de trabalho. Se já existe um medo intrínseco há séculos da substituição de trabalho humano por tecnologia, com a IA esta preocupação só veio a

aumentar. Apesar de autores como Brynjolfsson & McAfee (2014) argumentarem que “*Technological progress is going to leave behind some people, perhaps even a lot of people, as it races ahead...*” (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p.8) existem também investigadores que avaliam o impacto da IA no mercado de trabalho de uma forma mais positiva, como é o caso de Darrell M. West (2018) que argumenta que, poderá haver menos pessoas a categorizar artigos num armazém porque as máquinas o fazem melhor do que os humanos, mas novos empregos em áreas como *big data* vão ser criados (EPRS, 2020).

Ainda sobre o impacto da IA na sociedade – existem preocupações sobre o facto da IA ter o potencial de reforçar desigualdades sociais (Weidinger *et al.*, 2021), e também pelo facto de poder ser parcial. Ambas estas preocupações surgem do facto das ferramentas de IA serem criadas por humanos (Smith & Rustagi, 2020), estando assim sujeita a parcialidade (dependendo dos dados utilizados para treinar a IA). Por último, existe preocupações sobre e questões de privacidade, como explicado de seguida, direitos humanos e dignidade (Türk, 2023) em relação aos dados aos quais os sistemas de Inteligência Artificial têm acesso e manipulam de forma a operarem. O que leva à necessidade de haver regulamentação, e a União Europeia é pioneira nisto, com o AI Act (Parlamento Europeu, 2023).

O AI Act serve, atualmente, para regular o uso da Inteligência Artificial na União Europeia. A nova legislação procura avaliar o risco imposto pelos sistemas de Inteligência Artificial, e impõe requisitos para estes sistemas também. Por exemplo, para a IA generativa, é obrigatório que conteúdo gerado seja indicado como criado por IA, designar um modelo para que não seja gerado conteúdo ilegal, e publicar resumos de dados protegidos por direitos de autores para formação (Parlamento Europeu, 2023).

Uma questão ética levantada pela IA é o facto de os sistemas estarem em contante recolha de dados para aprenderem e melhorarem os seus resultados. Um estudo conduzido em 2018 sobre assistentes de voz personalizados, revelou que a maior preocupação de privacidade dos utilizadores de IA é de serem pirateados (68,63%), recolha de informação pessoal (16%), escutar conversas (12%), não respeitar privacidade dos utilizadores (6%), armazenamento de dados (6%) e a natureza sinistra das plataformas (4%) (Manikonda *et al.*, 2018)

Em segundo lugar, surgem preocupações psicológicas no relatório do parlamento europeu. Estas preocupações referem-se à necessidade humana de haver relações, e coloca

a questão – “*In an age where we will frequently interact with machines as if they are humans, what will the impact be on real human relationships?*” (EPRS, 2020, p. 18). Em terceiro, a Inteligência Artificial também pode ter impactos na economia. Um exemplo é os mercados financeiros, que são altamente passíveis de automatização devido à sua transição quase completa para operações eletrônicas e automáticas. O dinamismo inerente a estes mercados sublinha a importância crucial de respostas rápidas à informação, motivando assim a redução do envolvimento humano nos processos de tomada de decisão. Além disso, as recompensas substanciais associadas a decisões de negociação bem-sucedidas explicam o grande investimento nesta tecnologia. Essencialmente, a negociação algorítmica tem a capacidade de gerar lucros a um ritmo e frequência fora do alcance dos operadores humanos. Embora os agentes autônomos contemporâneos funcionem dentro de domínios específicos de especialização e autonomia, as suas ações têm, no entanto, repercussões para os indivíduos (EPRS, 2020).

Avaliando como a Inteligência Artificial pode ter um impacto no ambiente, em quarto lugar, a IA aumenta, em parte a utilização de recursos naturais, ao aumentar a procura por dispositivos elétricos com baterias lítio íon, que envolvem a extração de minerais e outros recursos. Consequentemente, pode-se argumentar que a IA aumenta também a poluição, aumentando a quantidade de produtos eletrônicos descartados, e aumentando os consumos energéticos através de algumas ferramentas de IA. No entanto, nem tudo é negativo, uma vez que estas ferramentas também podem trazer benefícios ambientais. Alguns exemplos são a redução de emissões que seria consequente de um aumento de carros elétricos e autônomos, e outra aplicação que poderia ser benéfica para o meio ambiente é a capacidade de fazer uma gestão de dados preditiva no que concerne a consumos de energia ajudando a gerir resíduos e consumos de energia em edifícios ou casas (EPRS, 2020).

Em quinto lugar, de acordo com Parlamento Europeu, é importante ter em conta a lei na área da Inteligência Artificial. A IA não só tem impacto no domínio do direito, aumentando a eficiência do trabalho dos advogados e automatizando certos serviços jurídicos, como também influencia a própria essência do quadro jurídico. A IA coloca desafios aos conceitos jurídicos tradicionais, exigindo ajustes no sistema jurídico para acomodar estas mudanças. Este processo de adaptação deve manter-se em sintonia com a evolução do panorama da IA (Krausová, 2023).

Simultaneamente, o sistema jurídico tem vindo, e continuará, a desempenhar um papel na definição da trajetória do desenvolvimento da Inteligência Artificial. Isto será conseguido através do estabelecimento de novas normas e orientações e da imposição de limitações aos avanços da IA em vários domínios de aplicação. É imperativo efetuar um inquérito jurídico exaustivo para avaliar as implicações sociais da integração da IA e dos robôs no quotidiano. Além disso, é essencial analisar a forma como a lei deve responder em situações em que a IA pode conduzir a um desemprego generalizado, como é o medo de alguns investigadores da área e referido anteriormente, exigindo assim respostas jurídicas rápidas e bem ponderadas (Krausová, 2023).

Por último, existem considerações a ter em conta de forma à Inteligência Artificial ser de confiança. De acordo com os princípios de IA da OECD¹⁷, existem sete requisitos que devem estar relacionados e que incluem aspetos sistémicos, individuais e sociais (Delipetrev *et al.*, 2020). Enquanto todos estes requisitos são de igual importância, contextos e potenciais tensões entre eles têm de ser tidos em conta de forma a aplicar este modelo a várias indústrias e aplicações de Inteligência Artificial.

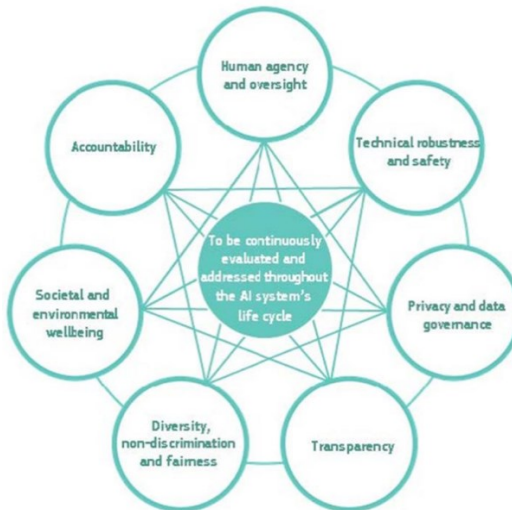


Figura 5 - Interrelação dos sete requisitos (Delipetrev *et al.*, 2020)

No gráfico acima representado, vê-se os sete requisitos propostos pela OECD. O primeiro fator, *human agency and oversight* inclui os direitos fundamentais, o papel do ser humano, e a sua supervisão. O segundo requisito é a robustez e segurança técnica, o que inclui

¹⁷ <https://oecd.org/digital/artificial-intelligence/>

segurança a ciberataques e planos de recurso para segurança dos sistemas de IA. Em terceiro e quarto lugar estão os requisitos de privacidade e governação de dados, como já discutido anteriormente, e a transparência, que inclui rastreabilidade e comunicação.

A crescente utilização da IA no século XXI suscita várias preocupações éticas, exigindo o desenvolvimento de quadros regulamentares como os propostos pelo Parlamento Europeu. Estes quadros são cruciais para abordar os impactos sociais, psicológicos, económicos e ambientais da IA. Por exemplo, os sistemas de IA devem ser concebidos de acordo com normas legais, éticas e sólidas para mitigar os riscos em vários setores, incluindo as finanças, o direito e a gestão ambiental. A chave para garantir que a IA traz benefícios para a sociedade é incorporar considerações éticas diretamente na conceção e utilização da IA, garantindo que estas tecnologias promovem confiança e responsabilidade.

A nível social e psicológico, as interações entre humanos e máquinas apresentam desafios únicos. O potencial da IA para perturbar as relações humanas tradicionais, particularmente nos mercados de trabalho e na tomada de decisões, exige uma análise cuidadosa dos efeitos psicológicos e sociais. Em termos económicos, o impacto da IA é especialmente significativo em setores como o financeiro, onde pode remodelar mercados inteiros. Em termos ambientais, embora a IA possa contribuir para aumentar o consumo de recursos nomeadamente em *data centers*, também é promissora para oferecer soluções inovadoras em áreas como a eficiência energética e a gestão de resíduos.

Para que a IA seja verdadeiramente fiável, deve cumprir um conjunto de normas rigorosas, como as delineadas pela OECD. Estas incluem a supervisão humana, a segurança técnica, a privacidade e a transparência, bem como a garantia da diversidade e a prevenção da discriminação. Além disso, os sistemas de IA devem abordar o bem-estar social e ambiental, garantindo que o seu desenvolvimento e aplicação são responsáveis e auditáveis. A integração destes requisitos garante que a IA não só avança o progresso tecnológico, mas também contribui positivamente para a sustentabilidade social e ambiental.

2.3 Tipos de Inteligência Artificial e os seus componentes

Como apresentado, o conceito de Inteligência Artificial é muito complexo, tendo várias aplicações, sendo assim preciso fazer uma análise à sua origem e considerações éticas, antes de os desconstruir, ainda mais. De acordo com Marvin Minsky, um dos fundadores do

conceito e participante em Dartmouth no verão de 1956, a Inteligência Artificial é a ciência de pôr máquinas a fazer coisas que envolveriam inteligência se fossem feitas por humanos (Bolter, 1984). Não há uma definição certa de Inteligência Artificial por haver disparidade entre as definições do conceito de inteligência entre investigadores. Numa série de perguntas e respostas, McCarthy define inteligência como a parte computacional da habilidade de atingir objetivo no mundo, sendo que o nível de inteligência varia entre diferentes pessoas, animais e máquinas (McCarthy, 2007). No entanto, este investigador reconhece ainda a dificuldade de formar uma definição única de inteligência que não se relacione diretamente á inteligência humana:

“The problem is that we cannot yet characterize in general what kinds of computational procedures we want to call intelligent. We understand some of the mechanisms of intelligence and not others.” (McCarthy, 2007, p.3)

De seguida, é importante fazer uma análise mais aprofundada sobre as diferentes conceptualizações do conceito de Inteligência Artificial.

2.3.1 Conceito de Inteligência Artificial

A comissão europeia define Inteligência Artificial como um software desenvolvido que tem a capacidade de gerar outputs que influenciem o ambiente e contexto em que se enquadram, seja em forma de conteúdo, previsões, recomendações ou decisões para objetivos estabelecidos por humanos (Samoili *et al.*, 2021). De acordo com Russell e Norvig (2016), a IA é definida como o estudo de agentes que recebem perceções do ambiente e executam ações. Legg e Hutter (2007) dão uma definição mais alargada, sugerindo que a IA é o objetivo de criar sistemas adaptáveis aos seus ambientes e capazes de executar tarefas que seriam consideradas inteligentes se fossem executadas por seres humanos. Isto engloba uma série de técnicas, incluindo a *machine learning*¹⁸, em que os algoritmos são utilizados para aprender e fazer previsões com base em dados, como refere Bishop (2006). Essencialmente, a IA consiste em criar máquinas que podem funcionar de forma autónoma até certo ponto, quer se trate de um programa de computador a jogar xadrez, de um carro autónomo a navegar no trânsito ou de um assistente de voz a fornecer informações relevantes para o utilizador.

¹⁸ Conceito será desenvolvido no subcapítulo 2.3.2

Contudo, é importante também fazer um levantamento das definições de inteligência, aplicadas a software, sistemas e máquinas. São vários os investigadores de IA que formulam definições do conceito de inteligência, um fator comum entre definições é o termo ‘objetivos’. Para Ben Goertzel, a inteligência é a capacidade de alcançar objetivos complexos em ambientes complexos (Goertzel, 2006). Similarmente, para David Fogel, a inteligência é um sistema que consiga gerar comportamento adaptado para alcançar objetivos num conjunto de ambientes e contextos (Fogel, 1995). Na definição de Fogel, entende-se que um sistema possa ser uma máquina, um animal, ou um ser humano. Esta definição, ao contrário da definição que McCarthy expõe em 2007, consegue distinguir, em parte, o conceito de inteligência da inteligência humana. Ao fazer uma síntese de várias definições de inteligência, pode-se definir como uma propriedade que um agente individual (seja humano, animal, ou máquina) tem enquanto interage com o seu ambiente, e relaciona-se com a habilidade deste agente suceder tendo em conta um objetivo e a sua adaptabilidade entre ambientes (Legg & Hutter, 2007). Tendo em conta a dificuldade de alcançar uma definição concisa de inteligência, Milton Diaz conduziu um estudo para formar um quadro de definição para o conceito, em que concluiu a definição como sendo:

“Intelligence is any process producing knowledge that might be used in making a decision OR influencing the processes, knowledge, or decisions of competitors AND in the face of competitors’ efforts – real or imagined – to affect one’s own processes, knowledge, or decisions in matters of national policy.” (Diaz, 2011, p. 62)

Enquanto disciplina científica, existem vários componentes e conceitos de Inteligência Artificial que devem ser definidos e compreendidos de forma a melhor compreender a Inteligência Artificial.

2.3.2 Componentes e Conceitos-chave

Ao abordar o tema da Inteligência Artificial, é essencial reconhecer que se refere a um campo diversificado e multifacetado, composto por “diferentes IAs”. Essa diversidade é evidenciada pela existência de múltiplas metodologias, algoritmos e aplicações que compõem o universo da IA (Russel & Norvig, 2010). A interseção da IA com outros campos, como *natural language processing*¹⁹ cria uma gama ainda mais ampla de aplicações e

¹⁹ Conceito será desenvolvido neste subcapítulo

desafios técnicos. Assim, torna-se essencial desagregar estes conceitos, e explorá-los individualmente para uma compreensão adequada do campo como um todo.

Machine learning

O termo *machine learning* deriva-se da questão que surge desde os inícios da investigação na área de IA, em que se reconhece a capacidade de aprender é um aspeto importante para o desenvolvimento da inteligência humana e, de forma a reproduzir isto em computadores e máquinas, é preciso compreender como é que os humanos aprendem (Kaplan, 2016). Na sua essência, *machine learning* é a capacidade que um sistema tem de usar dados do passado para formular respostas e prever o futuro. Ou seja, as máquinas utilizam dados e a sua análise para aprenderem por si mesmas. Estes métodos de *machine learning* têm vindo a ganhar uma importância maior na análise de dados pela sua capacidade de lidar com grandes quantidades de dados (Nilsson, 2009) Esta capacidade de analisarem grandes quantidades de dados dá espaço para novas tecnologias e inovações em áreas como saúde ou finanças. Têm a capacidade de nos ajudar a compreender sistemas complexos, facilitar escolhas bem informadas e desenvolver soluções mais eficazes e potentes para os desafios do mundo atual (Sharifani & Amini, 2023|).

Machine learning resulta de conceitos e resultados de várias áreas de investigação, entre as quais está a estatística, a Inteligência Artificial, a filosofia, teorias da informação, biologia, ciência cognitiva, complexidade computacional e teoria do controlo (Mitchell, 1997). Um exemplo prático de onde se vê *machine learning* todos os dias, é nos motores de busca. É por causa de *machine learning* que o sistema sabe os resultados que deve mostrar, com base nos dados de pesquisas anteriores e os resultados que foram gerados. Outro exemplo é o Alpha Go Zero, como apresentado na secção 2.1.1, que derrotou o seu antecessor com aprendizagem baseada somente em dados, e não a partir de jogos humanos.

Existem diferentes tipos de aprendizagem – *memory-based learning*, *Unsupervised learning*, e ainda *reinforcement learning*. Até 1980, esta aprendizagem era considerada à margem da IA. No entanto, tornou-se muito mais central na Inteligência Artificial moderna (Nilsson, 2009). Em primeiro lugar, *memory-based learning* categoriza os pontos de dados com base na sua proximidade dos dados armazenados. Em tarefas de controlo ou de estimativa, pode também associar valores numéricos calculando a média dos valores

armazenados. As capacidades informáticas modernas permitem técnicas que utilizam e armazenam todos os dados sem condensação prévia. A redução é efetuada apenas quando é tomada uma decisão (Nilsson, 2009).

Em segundo lugar, o *unsupervised learning* utiliza algoritmos de aprendizagem automática. O sistema emprega um processo de análise para examinar e categorizar conjuntos de dados não estruturados. Estes algoritmos revelam padrões ou agrupamentos ocultos nos dados de forma autónoma, eliminando a necessidade de envolvimento humano. Graças à sua proficiência na identificação de semelhanças e disparidades nos dados, esta abordagem revela-se altamente adequada para tarefas como a análise exploratória de dados, a conceção de estratégias de venda cruzada, a segmentação de clientes e a realização de reconhecimento de imagens (IBM, n.d.)

Por último, dentro do *machine learning*, está ainda o *reinforcement learning*. Este tipo de aprendizagem é o processo de aprender a fazer algo, a mapear situações, de forma a maximizar a recompensa. Neste tipo de aprendizagem, a máquina (ou a pessoa) não é informada das ações que deve tomar, mas sim vai descobrindo, através de tentativa e erro, as ações que trazem os melhores resultados (Sutton & Barto, 2018). No entanto, o *reinforcement learning* enfrenta o desafio de exigir um grande volume de iterações de prática antes de o algoritmo poder ser bem-sucedido. Consequentemente, encontra a sua principal aplicação em cenários que envolvem jogos ou tarefas que podem ser eficientemente simuladas num computador de alta velocidade (Ford, 2018).

Deep Learning

Deep learning é um algoritmo de *machine learning* que é até agora, o que teve um maior impacto revolucionário no campo da IA (Ford, 2018) e que continua a ser a área a desenvolver-se mais rápido, também (Cockburn *et al.*, 2018). O *deep learning* aumenta ainda mais a quantidade de dados que a IA processa, e já há milhares destes algoritmos em prática hoje. Os algoritmos de *deep learning* são desenhados especificamente para imitarem o mais proximamente possível os neurónios de um cérebro humano (Edelman, 2019). Estes sistemas de aprendizagens podem até ajudar a compreender como é que os cérebros humanos e animais aprendem coisas complexas (Bengio em Ford, 2018).

O *deep learning* constitui uma faceta da aprendizagem automática. Enquanto a aprendizagem automática tradicional se esforça por inculcar conhecimentos nos computadores através do processo de aprendizagem a partir de exemplos, a aprendizagem profunda segue um modelo inspirado no funcionamento do cérebro humano. Este tipo de aprendizagem lida com imagens, som, vídeo, e dados diretamente. Assim, ferramentas de *deep learning* tornam-se mais precisas do que humanos no reconhecimento de imagem uma vez que tem uma dimensão tão alargada de dados para analisar. O que estes sistemas trazem para o panorama da Inteligência Artificial é a facilidade na programação. Isto é – programadores já não têm que escrever linhas de código sem fim para preparar os sistemas para todas as eventualidades. Basta preparar o algoritmo certo no sistema, pôr a correr, e deixar a Inteligência Artificial resolver os problemas independentemente (McLay, 2018).

Big Data

A quantidade de dados gerados anualmente está a crescer a um ritmo exponencial, e não está previsto um abrandamento neste sentido. Prevê-se que a integração da Internet das Coisas²⁰, que liga à Internet objetos do quotidiano como eletrodomésticos e até vestuário, resulte em 150 mil milhões de sensores ligados daqui a uma década. Esta expansão levará a que os dados dupliquem duas vezes num período de 24 horas (Helbing *et al.*, 2017).

À escala global, o número de investigações conduzidas e livros e artigos escritos não deixa de aumentar, o que se reflete num volume elevado de dados académicos. A título de exemplo, a base de dados PubMed²¹ contém mais de 26 milhões de citações, e o Google Scholar possui um repositório de mais de 100 milhões de documentos académicos (McLay, 2018). Assim, *big data* é o termo utilizado para discernir tópicos de investigação emergentes, avaliar a qualidade das publicações académicas, estudar as interações e influências dos autores, identificar especialistas na matéria e seguir as fontes de financiamento (McLay, 2018).

²⁰ O conceito de "Internet das Coisas" (IoT, do inglês "Internet of Things") já existe há mais de 20 anos, e refere-se a dispositivos interligados, como eletrodomésticos, veículos, sensores e outros objetos, que estão conectados à internet. Estes dispositivos podem reunir e trocar dados, permitindo uma maior automação, eficiência e praticidade no dia a dia, quase como se tivessem uma consciência conjunta (de Godoi *et al.*, 2019).

²¹ Base de dados de leituras biomédicas do governo dos EUA (McLay, 2018)

Os repositórios de investigação atingiram proporções tão vastas e continuam a expandir-se a um ritmo tão rápido que acompanhar todos os estudos e publicações académicas tem se tornado um desafio para os investigadores e profissionais das áreas. Segundo o Instituto de Engenheiros Eletricistas e Eletrônicos (IEEE), o número de artigos científicos tem-se duplicado a cada 9 anos desde a IIGM (IEEE, 2019). Com a quantidade de dados e estudos a sair constantemente, manter-se atualizado irá desafiar cada vez mais as capacidades humanas (Joo *et al.*, 2018), tornando-a uma área em que a IA pode facilmente vir a ajudar e ser mais eficiente do que o ser humano.

Natural Language Processing

Como o nome indica, *Natural Language Processing* (NLP), é a capacidade de computadores e máquinas compreenderem texto e som (palavras faladas), tal como funciona no cérebro humano. O NLP abrange vários sistemas, e estes incluem sistemas de linguagem falada que combinam a fala e a linguagem natural, interfaces de colaboração para bases de dados e bases de conhecimentos que simulam aspetos da interação humana, interfaces que suportam várias línguas, tradução automática e sistemas de compreensão de mensagens, entre vários outros (Joshi, 1991).

Sistemas de NLP impulsionam, por exemplo, programas de computador que traduzem línguas automaticamente, respondem a comandos por voz (como chatbots e assistentes de IA pessoais como a Siri²²). É provável que já toda a gente se tenha cruzado com algum tipo de sistema NLP, seja num assistente virtual pessoal, GPS operado por voz ou sistemas de deteção *text-to-speech* (IBM, n.d.)

2.3.3 Tipos de Inteligência Artificial

Tendo desconstruído o conceito de Inteligência Artificial de forma a compreender como funciona, é importante compreender e identificar também os diferentes tipos de IA em que estes conceitos se aplicam e surgem, como são caracterizados, e o que os difere.

²² Assistente virtual inteligente da Apple (Apple, n.d.)

Artificial Narrow Intelligence

Artificial Narrow Intelligence (ANI), também é conhecida como *Weak AI* (IA Fraca). Este tipo de Inteligência Artificial é o único tipo de IA alcançado pelo ser-humano até agora. Ou seja, toda a IA que encontramos atualmente, é ANI (Aljaber & Almushaili, 2022). Este tipo de Inteligência Artificial é classificado como ‘fraca’ e como ‘estreita’ uma vez que se guia por objetivos. Estas ferramentas são desenhadas para cumprirem tarefas específicas, como reconhecimento facial, *chatbots*, conversão de voz em texto, entre outras.

Apesar destas ferramentas aparentarem ser inteligentes e ‘sobre-humanas’, operam sempre sob restrições e limites apertados. Toda a Inteligência Artificial, até a que pareça mais complexa e use sistemas de *deep learning* combinados com sistemas de *machine learning* para se ensinar a si mesma e ser generativa (Joshi, 2019), faz parte deste tipo de artificial *narrow intelligence*.

Artificial General Intelligence

Na ausência da ANI, não se faria necessária a introdução do conceito de ‘*general intelligence*’. Neste contexto, o uso do termo ‘inteligência’ por si só seria suficiente. No fundo, quando falamos de inteligência humana, referimo-nos intrinsecamente à inteligência geral (Goertzel & Pennachin, 2007). Assim, o conceito de *artificial general intelligence* (AGI) foi introduzido por Bem Goertzel e Cassio Pennachin em 2007, de forma a referir-se a algo que vá para além da inteligência e da mente humana. O objetivo de AGI é complementar a inteligência humana levando a cabo análise de dados e gestão de tarefas que não estejam ao alcance da capacidade humana (Goertzel & Pennachin, 2007).

Contudo, este conceito de Inteligência Artificial ainda é apenas teórico, sendo que nenhum investigador formulou uma forma de desenvolver sistemas que tenham AGI. De forma a criar sistemas de AGI com sucesso, as máquinas e os computadores teriam que ter conhecimentos enquanto lhes são fornecidas capacidades (Aljaber & Almushaili, 2022).

Artificial Superintelligence

A emergência da *Artificial Superintelligence* (ASI) vai representar provavelmente o zénite da investigação em IA (Joshi, 2019), com a AGI a destacar-se como a forma mais

avançada de inteligência na Terra por uma margem considerável. A ASI, para além de simular a inteligência multifacetada dos seres humanos, ultrapassá-los-á significativamente devido à sua memória imensamente maior, processamento e análise de dados mais rápidos e capacidades de tomada de decisões. O desenvolvimento da AGI e da ASI criará um cenário único, e uma alteração significativa à sociedade atual. Embora a perspectiva de aproveitar máquinas tão poderosas seja aliciante, estas máquinas têm os seus riscos e implicações, discutidos previamente (Joshi, 2019).

Investigadores como Nick Bostrom, professor de filosofia na Universidade de Oxford, contribuem para esta discussão da existência de uma ASI com uma perspectiva mais ampla, argumentando que um sistema de superInteligência Artificial pode processar informação a uma velocidade 10 mil vezes superior à de um cérebro biológico. “*Com um fator de velocidade de um milhão, ASI conseguiria completar um milénio de trabalho intelectual num dia laboral.*” (Bostrom, 2014, p.53) Isto pode colocar em risco ao futuro da humanidade²³. Assim para o desenvolvimento e comercialização de sistemas de ASI devem ser investigados os riscos como o risco da inteligência da ASI ultrapassar a compreensão e controlo, tendo a possibilidade da ASI se sustentem a si próprios (Amalkar, 2023)

O surgimento de ferramentas recentes como o ChatGPT vieram influenciar as perceções de ASI atualmente. Não há dúvida de que o ChatGPT é uma ferramenta inovadora que representa um avanço em modelos de NLP. Contudo, ainda não cumpre os requisitos para ser classificada como uma ferramenta de ASI (Bostrom, 2014). No entanto o desenvolvimento destas ferramentas aproximou-nos da realidade em que a ASI existe, e veio também realçar implicações e riscos éticos, sociais e existenciais associados com a existência de um modelo de ASI (Russel, 2019).

2.4 IA e novas dinâmicas ao nível da comunicação organizacional e nas organizações

O avanço das tecnologias de Inteligência Artificial tem moldado várias dimensões das nossas vidas, inclusive as práticas de comunicação organizacional. Assim, torna-se relevante fazer uma análise sobre como a IA influencia as dinâmicas de comunicação nas organizações.

²³ <https://www.businessinsider.com/andrew-ng-google-brain-big-tech-ai-risks-2023-10>

Em primeiro lugar, a IA tem possibilitado a automação de tarefas de comunicação rotineiras, como a resposta a perguntas frequentes e a categorização de feedbacks de clientes. Softwares com IA, por exemplo, podem personalizar mensagens com base no perfil ou no histórico de comportamento do recetor (Peppers & Rogers, 1997). Assim, a eficácia da comunicação vai aumentando uma vez que mensagens personalizadas e direcionadas se tornam mais relevantes para os consumidores. Assim, também se pode aumentar a lealdade do consumidor, que se sentirá mais próximo da organização ao receber mensagens personalizadas. Em situações de crise, isto pode facilitar o processo de comunicação da organização de forma a conseguir dar resposta ao ritmo que é preciso tendo em conta o público e os *stakeholders*.

Em segundo lugar, é essencial uma organização saber a perceção que os consumidores e restantes *stakeholders* têm sobre ela. Assim, olhando para ferramentas de avaliação de sentimentos baseadas em IA, estas permitem às empresas monitorizar em tempo real como é que as suas marcas ou produtos são vistos nas redes sociais e outros canais de comunicação (Pang & Lee, 2008). Isto fornece dados e informação às organizações que não teriam se não fosse a IA, e dá-lhes, também, a capacidade de responder rapidamente a crises ou aproveitar oportunidades de marketing quando assim surgem. Ainda sobre plataformas digitais, neste caso as de colaboração, como o *Slack*²⁴ ou o *Teams*²⁵, têm vindo a integrar assistentes virtuais baseados em IA para melhorar a produtividade, automatizando tarefas e sugerindo recursos com base no contexto da conversa (Turban, Strauss & Lai, 2016). Mais recentemente surgiu também no zoom, dando a possibilidade de dar respostas mais rapidamente por chat seja para dentro, ou fora da organização. Estas ferramentas de IA ajudam as organizações na gestão de tempo, sendo que se ocupam de tarefas rotineiras, como transcrever reuniões, e sugerir respostas a mensagens.

Em terceiro, a IA permite a criação de programas de formação personalizados, onde o conteúdo é adaptado às necessidades e ao ritmo de aprendizagem do utilizador (Davenport & Kirby, 2016). Além disso, o uso de realidade virtual com IA pode levar ao desenvolvimento de formações internas especializadas e mais interativas. Apesar das

²⁴ App de mensagens empresariais (<https://slack.com/intl/pt-br/help/articles/115004071768-O-que-%C3%A9-o-Slack->)

²⁵ App de mensagens e chamadas empresariais da Microsoft (<https://support.microsoft.com/en-us/topic/what-is-microsoft-teams-3de4d369-0167-8def-b93b-0eb5286d7a29>)

oportunidades, a implementação da IA na comunicação organizacional também tem riscos e, como todas as áreas de investigação e inovação, tem os seus desafios. Questões como a privacidade, a autenticidade da informação e a perda potencial de empregos são preocupações constantes (Brynjolfsson & McAfee, 2018).

A integração da IA na comunicação organizacional tem vindo a redefinir as formas como as empresas interagem com os seus *stakeholders*. Enquanto a tecnologia oferece oportunidades significativas para melhorar a eficácia da comunicação, é essencial que as organizações abordem as implicações éticas e práticas associadas ao seu uso.

Capítulo 3 – Estratégias de Comunicação e Inteligência Artificial

Atualmente, a comunicação estratégica interage de uma forma dinâmica com a inovação tecnológica. É como uma pedra angular, quase essencial para o sucesso organizacional, trazendo vantagens para a comunicação estratégica (Centeno, 2021). Assim, é importante explorar como é que a comunicação organizacional estratégica fornece um canal central através do qual os objetivos corporativos podem ser alinhados com as expectativas dos seus diversos e variados *stakeholders* (Grunig & Hunt, 1984). Também a articulação dos detalhes de como estratégias de comunicação eficazes podem ser desenvolvidas, sublinham como o papel da previsão estratégica no planeamento da comunicação (Gregory & Willis 2013).

A Inteligência Artificial trouxe novas dimensões para a comunicação estratégica, especialmente em relação à comunicação de crise e ao aprimoramento da estratégia geral. As estratégias de comunicação tradicionais na intersecção com a IA abrem novas possibilidades para a capacidade de resposta e precisão que são incomparáveis em toda a história do quadro de comunicação de crise estudado (Coombs & Holladay, 2010). Assim, o presente capítulo reflete não apenas sobre os fundamentos teóricos da integração da IA em estratégias de comunicação, como também explora o potencial transformador da IA na reconfiguração do envolvimento do consumidor e do alcance estratégico.

3.1 Papel da Comunicação Estratégica numa organização

O papel da comunicação estratégica dentro das organizações tem sido cada vez mais reconhecido como um elemento fundamental na conquista de objetivos corporativos e no fomento de relações positivas com os *stakeholders*. A comunicação estratégica é crucial na gestão das relações-públicas de uma organização e em garantir que as suas mensagens sejam eficazmente comunicadas aos seus públicos-alvo (Botan, 2021). Esta abordagem não só melhora a imagem da organização, mas também contribui para a construção de confiança e credibilidade junto dos seus *stakeholders*.

A comunicação estratégica serve como uma ponte entre uma organização e os seus públicos, facilitando uma lógica bidirecional de processo de comunicação (Moss *et al.*, 2005). Esta abordagem interativa permite o feedback dos *stakeholders*, que pode ser inestimável no ajuste das estratégias organizacionais para melhor atender às suas necessidades e expectativas. Também é importante colocar ênfase na comunicação

bidirecional uma vez que esta é importante também para a própria organização aprender e se adaptar, tornando-se assim numa ferramenta vital. McGreavy *et al.* (2022), reforçam este argumento, ao enfatizarem que a comunicação estratégica desempenha um papel vital em ambientes de colaboração, especialmente quando se abordam questões complexas como a sustentabilidade ou a gestão de crises. (McGreavy *et al.*, 2022)

A comunicação estratégica é essencial também na gestão de crises, sendo importante para a preparação e resposta a potenciais crises que possam ameaçar a reputação da organização (Heath & Coombs, 2006). Resumidamente, ao desenvolver um plano de comunicação estratégica, as organizações podem antecipar potenciais problemas, desenvolver à partida mensagens chave que abordem os problemas previsíveis, e os canais mais apropriados por onde os comunicar. Ao assumir uma abordagem proativa, as empresas podem acabar por mitigar o impacto de possíveis crises, e demonstra também, aos *stakeholders*, um compromisso com a transparência e responsabilidade organizacional.

Atualmente, os canais digitais de comunicação tornaram-se essenciais para as organizações. Para a comunicação estratégica, assumir a integração destes canais no dia-a-dia da comunicação organizacional, foi essencial para conseguir uma comunicação mais personalizada e recorrente com os públicos e *stakeholders* da organização (Kietzmann & Canhoto, 2013). A comunicação estratégica deve se adaptar à era digital, aproveitando estas ferramentas para melhorar a personalização e o envolvimento dos *stakeholders* (Cosa, 2023). Assim, aumenta-se a eficácia da comunicação estratégica, alcançando mais rapidamente a quem é necessário alcançar. Contudo, estes novos canais, como explorado anteriormente, trazem também desafios, como o potencial para a disseminação mais rápida de informação falsa ou negativa.

Também é essencial, para uma comunicação estratégica eficaz, que esta esteja alinhada com os objetivos da organização. Estando alinhados, garante-se que a comunicação organizacional vai ao encontro da missão, visão e valores da organização, criando assim uma mensagem coesa e unificada através de todos os canais de comunicação (Zerfass *et al.*, 2018). Este alinhamento estratégico é crucial para a coerência e consistência das mensagens transmitidas a diferentes grupos de *stakeholders*.

Existem considerações éticas que têm de se manter em conta ao elaborar planos de comunicação estratégica. As práticas de comunicação ética devem não só cumprir com os padrões legais, mas também contribuir para a integridade moral da organização (Hallahan *et al.*, 2007). Ao aderirem a princípios éticos, as organizações podem evitar potenciais crises e construir relações mais fortes e de maior confiança com os seus *stakeholders*.

Em suma, a comunicação estratégica desempenha um papel crítico na gestão e no sucesso das organizações, facilita a interação eficaz com os *stakeholders*, suporta esforços de gestão de crises, aproveita os canais digitais para melhorar o envolvimento, alinha-se com os objetivos organizacionais e incorpora considerações éticas. À medida que o campo continua a evoluir, a integração estratégica das práticas de comunicação nos quadros organizacionais não vai deixar de ser um fator essencial na conquista de objetivos corporativos e na manutenção de relações positivas com os *stakeholders*.

3.2 Definição de estratégias de comunicação

A comunicação estratégica envolve o esforço deliberado e estruturado para transmitir informações significativas a diversos *stakeholders* para alcançar objetivos organizacionais. Esta disciplina é multifacetada, e integra tanto aspetos de relações públicas, como de marketing, publicidade e comunicação interna, e foca-se em transmitir uma mensagem coesa através de todos os canais. É essencial para a comunicação estratégica a ideia de que cada esforço de comunicação deve estar alinhado com os objetivos mais amplos da organização, reforçando assim a sua missão, visão e valores para construir uma identidade de marca forte e coerente (Hallahan *et al.*, 2007).

A base teórica da comunicação estratégica remonta à década de 1980, com a introdução dos quatro modelos de relações públicas (Grunig & Hunt, 1984) analisados anteriormente. Estes modelos moldaram a abordagem à comunicação estratégica nas organizações. Os modelos - agência de imprensa, informação pública, bidirecional assimétrica e bidirecional simétrica - fornecem um quadro para entender a evolução das estratégias de comunicação corporativa, desde a mera disseminação de informações até ao envolvimento em diálogo com os *stakeholders* (Men & Bowen, 2017).

Como visto no subcapítulo 1.2.3, a Teoria da Excelência é essencial, já que enfatiza a importância da comunicação bidirecional simétrica para a eficácia organizacional. Esta

teoria postula que as organizações alcançam excelência em relações públicas estabelecendo um entendimento mútuo e relações benéficas entre a organização e os seus públicos. Esta abordagem destaca o papel estratégico da comunicação na negociação com os públicos, resolução de conflitos e promoção de benefícios mútuos. Ao implementar práticas de comunicação estratégica pode levar a um envolvimento mais eficaz e significativo com várias partes interessadas (Frandsen & Johansen, 2017).

A construção de uma identidade empresarial sólida não acontece só internamente, mas também através do diálogo constante com *stakeholders* (Le Roux, 2003). A comunicação estratégica eficaz alinha a narrativa interna com a pública, refletindo-se numa identidade de marca autêntica e credível. A coerência entre a comunicação interna e as estratégias de comunicação externas, como publicidade e relações públicas, são cruciais para manter a integridade da marca, até em situações de crise, de forma a garantir que a organização se mantenha verdadeira aos seus valores fundamentais (Cornelissen, 2020).

No contexto da marca e identidade da organização, a comunicação estratégica contribui para alinhar as perceções internas e externas de uma organização. Continua a ser um fator essencial para manter a coerência entre a identidade, imagem e cultura organizacional (Hatch & Schultz, 2008), sendo então a comunicação estratégica uma ponte entre todos estes elementos e um fator chave para fortalecer a organização, a sua reputação e perceção por parte do público.

A comunicação estratégica é crítica na identificação de potenciais questões antes que estas se transformem em crises e na gestão da comunicação durante crises para proteger e restaurar a reputação organizacional (Heath & Coombs, 2006). Os autores sublinham a importância do planeamento estratégico para conseguir dar resposta e manter relações positivas com os *stakeholders*.

Como outros campos da comunicação organizacional, a comunicação estratégica tem vindo a evoluir na era digital. Existem vários desafios e oportunidades que vêm com os canais de comunicação digitais, sendo as redes sociais, por exemplo, e outras plataformas digitais que envolvam mais os *stakeholders*, oportunidades (Zerfass *et al.*, 2018). Para conseguir tirar o maior partido da era digital, é essencial que haja um planeamento profundo

das estratégias de comunicação, e a habilidade de adaptar as mensagens a cada um dos canais de comunicação.

Também é necessário que a comunicação estratégica faça arte da liderança. Um líder numa desempenha um papel essencial na tomada de decisão e, naturalmente, na liderança, ilustrando a sua importância na orientação da organização e no estabelecimento e implementação da cultura organizacional (Hallahan *et al.*, 2007).

3.3 Integração e alinhamento de estratégias de comunicação

A comunicação estratégica envolve a integração de várias disciplinas de comunicação — tais como relações públicas, marketing, publicidade e a comunicação interna — para uma abordagem unificada para alcançar objetivos organizacionais. Este conceito sublinha a importância da coerência e consistência em todos os esforços de comunicação para garantir que cada *stakeholder* receba a mesma mensagem, e reforça assim a marca e os valores da organização.

A comunicação estratégica deve estar articulada com a formação das percepções públicas, da reputação da marca, e na gestão de relações com o público. As estratégias de comunicação eficazes são essenciais para que as organizações naveguem com sucesso os seus ambientes externos e internos (Grunig & Hunt, 1984). Contudo, permanece a questão – como é que se mede o planeamento e a gestão estratégica que as organizações utilizam para comunicar o que estão a tentar alcançar? Embora não seja exclusivamente sobre comunicação o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), enfatiza a importância de alinhar estratégias de comunicação com objetivos de negócio mais amplos, ilustrando uma abordagem interdisciplinar à comunicação estratégica.

Alguns autores defendem que a comunicação estratégica é crucial na construção da identidade da marca, na gestão das relações com *stakeholders* e na facilitação da mudança organizacional (Argenti, 2007). Na sua investigação, o autor sugere que para a comunicação ser verdadeiramente estratégica, ela deve estar integrada ao processo de planeamento estratégico da organização. Numa visão mais contemporânea, ao defender que as estratégias de comunicação deviam ser integradas através de diferentes níveis e funções organizacionais, enfatiza-se a importância de alinhar a comunicação organizacional com a

identidade e os objetivos da organização para aumentar a coerência e eficácia geral (Zerfass *et al.*, 2016)

Por outro lado, Cornelissen (2020) discute o conceito de comunicação corporativa como uma função de gestão estratégica que integra todas as formas de comunicação organizacional para alcançar uma identidade corporativa coerente. Esta perspectiva destaca a necessidade de uma abordagem holística à comunicação estratégica, garantindo que toda a comunicação esteja alinhada com a marca corporativa e objetivos estratégicos.

Uma forte comunicação estratégica é essencial nos ambientes organizacionais complexos e acelerados atuais. Ao integrar várias disciplinas de comunicação e alinhá-las com os objetivos estratégicos da organização, as empresas podem garantir que as suas mensagens sejam consistentes, coerentes, e eficientes ao reterem e incluírem os *stakeholders* enquanto alcançam objetivos da organização.

3.4 Inteligência Artificial em estratégias de comunicação

A integração da Inteligência Artificial em estratégias de comunicação representa uma mudança crucial na forma como as organizações interagem com os seus *stakeholders*. Esta transformação é sustentada pelo potencial da IA para analisar grandes conjuntos de dados, personalizar a comunicação e automatizar tarefas rotineiras, aumentando assim a eficácia e eficiência dos esforços de comunicação estratégica.

Um dos aspetos fundamentais da IA nas estratégias de comunicação é a sua capacidade de processar e analisar grandes volumes de dados para extrair insights sobre o comportamento e preferências do consumidor. A capacidade da IA para a análise de grandes volumes de dados pode melhorar significativamente a segmentação e personalização de estratégias de comunicação, permitindo às organizações entregar conteúdo mais relevante e envolvente aos seus públicos (Kaplan & Haenlein, 2019).

Uma área crítica onde a IA impacta a comunicação estratégica é através da automação dos processos de comunicação. Ferramentas IA, como chatbots e assistentes virtuais, podem automatizar interações de serviço ao cliente, oferecendo respostas oportunas e personalizadas às perguntas dos clientes, melhorando não só a eficiência, mas também enriquecendo a experiência do cliente com respostas rápidas e precisas (Bughin *et al.*, 2017).

Contudo, não só se tornam benéficas para o cliente, como também para a organização, já que a aplicação inovadora da IA em comunicação estratégica avança a vantagem competitiva de uma organização no mercado. (Osei-Mensah *et al.*, 2023)

A IA também tem vindo a revolucionar a personalização das estratégias de comunicação. Gentsch (2018) sublinha o papel da IA na possibilidade de hiperpersonalização, onde as mensagens de comunicação podem ser adaptadas às preferências e comportamentos individuais, promovendo conexões mais profundas e aumentando a fidelidade. De forma a complementar este ponto, Osei-Mensah *et al.* (2023), novamente, argumentam que tal implementação estratégica da IA não só personaliza a comunicação, como também posiciona as organizações para navegar e explorar eficazmente a economia da inovação para uma terem uma vantagem estratégica no seu respetivo setor de atividade.

As considerações éticas do uso de IA em estratégias de comunicação são de extrema importância. Os desafios éticos associados à IA, incluem preocupações com a privacidade e o potencial para vieses algorítmicos (Floridi & Cowls, 2019). Os autores defendem a criação de quadros éticos que orientem o uso da IA em comunicação, garantindo que estas tecnologias sejam utilizadas de forma responsável e transparente. A *Public Relations Society of America* (PRSA) desenvolveu um quadro de normas para o uso de Inteligência Artificial de forma ética na prática das relações-públicas. No artigo argumenta-se que, enquanto a IA possa trazer vários benefícios para a profissão, traz também vários riscos, nomeadamente a disseminação de informação falsa, e o risco de plágio (Staley *et al.*, 2023).

O quadro de boas práticas desenvolvido pela PRSA divide-se em 5 tabelas: Fluxo livre de informações, Concorrência, Divulgação de informações, Salvaguarda de confidências, e melhoria da profissão. Para cada tabela, e caso específico, os autores explicam como é que se relaciona a IA à comunicação naquele caso, dão um exemplo do que seria considerada uma ‘má prática’ ou prática pouco ética, e dão um exemplo de como proceder eticamente (Staley *et al.*, 2023).

Além disso, a integração da IA na comunicação estratégica requer uma reavaliação das competências e papéis dentro da profissão de comunicação. A IA tem vindo a transformar os conjuntos de habilidades necessários para profissionais de comunicação. E, embora a IA possa automatizar certas tarefas, acaba também por criar uma necessidade de existirem

profissionais que possam gerir estrategicamente ferramentas de IA e interpretar dados que por elas são gerados (DiStaso & McCorkindale, 2019). Johnson, Zhang e Seltzer (2021) concordam que o rápido avanço das tecnologias de IA exige que os profissionais de comunicação possuam não apenas competência técnica em IA, mas também uma compreensão robusta das considerações éticas e estratégias de envolvimento dos *stakeholders*.

Além disso, a mudança para estratégias de comunicação potencializadas pela IA desafia as organizações a fomentar uma cultura de aprendizagem contínuo e adaptabilidade entre os seus funcionários. A integração bem-sucedida da IA nos processos de comunicação depende da capacidade de uma organização de melhorar as competências da sua força de trabalho, promovendo uma mistura de acuidade técnica e visão estratégica (Smith & Davenport, 2020). Isto não envolve apenas aprender a usar estas ferramentas de IA, mas também cultivar uma visão analítica e terá capacidade de aproveitar os insights que a IA fornece para a tomada de decisões estratégicas.

Neste contexto, os profissionais de comunicação tornam-se responsáveis de garantir que as ferramentas de IA sejam aplicadas de uma forma alinhada com os padrões éticos e que melhore as relações com os *stakeholders* (Huang & Rust, 2021). Este papel expandido sublinha a necessidade de profissionais que não tenham apenas facilidade em utilizar ferramentas novas, mas que tenham também um raciocínio ético e uma comunicação constante com *stakeholders*.

Existem várias formas em que as empresas integram a Inteligência Artificial nas suas atividades do dia-a-dia. Por exemplo através de *chatbots* de apoio ao Cliente. Muitas empresas de diferentes indústrias integraram *chatbots* movidos a IA nas suas estratégias de serviço ao cliente para fornecer assistência instantânea e disponível 24/7. A título de exemplo, bancos e instituições financeiras usam *chatbots* para tratar de perguntas frequentes, gestão de contas e até aconselhamento financeiro, melhorando significativamente a experiência do cliente e a eficiência operacional (Luo *et al.*, 2019).

Empresas do setor do retalho têm também integrado a IA nas suas operações através do marketing personalizado. As marcas conseguem assim analisar dados dos clientes e comportamentos de compra para entregar mensagens de marketing altamente

personalizadas. Esta abordagem aumenta o envolvimento dos clientes e as taxas de conversão, garantindo que os clientes recebam ofertas relevantes e recomendações de produtos (Li *et al.*, 2017).

As organizações têm também vindo a usar ferramentas de IA para monitorizar redes sociais para menções da marca, feedback de clientes e tendências emergentes. Este monitoramento em tempo real permite às empresas responder rapidamente a perguntas de clientes, gerir potenciais crises e interagir com o seu público de maneira mais personalizada e eficaz (Stieglitz *et al.*, 2018).

A IA também começa a surgir no campo da criação de conteúdo. Sendo que esta é, talvez uma das áreas em que mais preocupações éticas de levantam devido ao infringimento de direitos de autores e risco de plágio. Maioritariamente agências de comunicação, e empresas de design, têm vindo a experimentar com a IA para a criação de conteúdo, como gerar reportagens a partir de dados e criar conteúdo personalizado para leitores, e até geração de imagens. Esta aplicação de IA não só aumenta a eficiência da produção de conteúdo, mas também permite uma experiência de leitura mais adaptada (Dörr & Hollnbuchner, 2016). Na área do marketing de influência também se tem visto, cada vez mais criadores de conteúdo a procurarem ferramentas de IA para inspiração. De acordo com um estudo recente da Socialpubli, 51,7% dos influenciadores utilizam ferramentas de IA para criação de conteúdo, sendo que 45,5% utilizam para Procurar informações ou inspiração, e 3,6% utilizam para produção de imagem ou de vídeo. Já no marketing, 76,4% dos profissionais de marketing inquiridos utilizam IA no seu trabalho, sendo que 76,1% confia plenamente nas informações que as ferramentas lhe dão, e os usos são mais frequentemente para a geração de copies para RRSS (47,3%), produção de imagem e de vídeo (38,9%), e edição de conteúdos e *copywriting* em geral (ambas 36,1%) (Socialpubli, 2023).

3.4.1 Casos de Empresas

Alguns exemplos mais concretos de organizações que já implementaram estratégias de IA na sua comunicação e nas suas operações do dia-adia são, por exemplo, a Starbucks, que aproveitou a IA através do seu programa Deep Brew²⁶ para personalizar interações com

²⁶ <https://stories.starbucks.com/stories/2020/how-starbucks-plans-to-use-technology-to-nurture-the-human-spirit/>

clientes na sua aplicação. O Deep Brew não recomenda apenas pedidos com base no comportamento passado, mas também considera as condições locais do tempo e a hora do dia para sugerir itens apropriados. Este nível de personalização melhorou significativamente a experiência do cliente, impulsionando vendas e fidelidade

A Sephora também utilizou a IA para revolucionar a maneira como os clientes compram cosméticos. A sua aplicação "*Virtual Artist*"²⁷ usa realidade aumentada (AR) e IA para permitir que os clientes experimentem maquiagem virtualmente. Este uso inovador da tecnologia melhorou as experiências de compras online, tornando-as mais interativas e personalizadas. Noutro setor de atividade, a Domino's Pizza introduziu uma funcionalidade movida a IA chamada DOM²⁸ na sua aplicação móvel e website para recolher pedidos. Este assistente virtual permite aos clientes fazerem os seus pedidos através de comandos de voz, melhorando a eficiência e a precisão do processo de pedido. O DOM faz parte de uma estratégia mais ampla da Domino's para melhorar o apoio ao cliente e otimizar operações.

O *Bank of America* implementou um assistente virtual movido a IA chamado Erica²⁹. Erica ajuda clientes com transações, pagamentos de contas e fornece aconselhamento financeiro, entre outros serviços. Este uso da IA na comunicação com clientes não só melhorou a eficiência, mas também aprofundou as relações com os clientes ao fornecer insights financeiros personalizados.

3.5 Inteligência Artificial nas estratégias de comunicação de crise

Em comunicação de crise, as ferramentas de IA podem desempenhar um papel significativo na monitorização e gestão de desenvolvimentos em tempo real. Coombs (2014) destaca a importância da comunicação oportuna e eficaz durante as crises. Mais ainda, a IA pode ajudar a melhorar as estratégias de comunicação de crise através da análise rápida de redes sociais e outras plataformas digitais para monitorar o sentimento público e identificar questões emergentes, permitindo que as organizações respondam de forma proativa (Schulz & Schwartz, 2020). Esta capacidade é crucial para manter uma reputação organizacional positiva e a confiança dos *stakeholders* durante as crises.

²⁷ <https://www.sephora.sg/pages/virtual-artist>

²⁸ <https://shortyawards.com/7th/dom>

²⁹ <https://promotions.bankofamerica.com/digitalbanking/mobilebanking/erica>

A integração da IA nas estratégias de comunicação de crise marca uma mudança transformadora na forma como as organizações se preparam, respondem e recuperam de crises. As capacidades da IA em análise de dados, monitorização em tempo real e comunicação personalizada podem aumentar significativamente a eficácia da comunicação de crises, oferecendo soluções proativas e reativas. Numa situação de crise, as organizações precisam de ter planos em curso que lhes permitam responder rapidamente e de maneira apropriada para minimizar danos à sua reputação (Kim & Liu, 2019). Integrar a IA nestas estratégias pode fornecer uma compreensão mais completa das dinâmicas de crise e das respostas dos *stakeholders*, o que permite que as organizações ajustem a sua comunicação de forma mais eficaz.

As tecnologias de IA, como os algoritmos de aprendizagem automática e *Natural Language Processing*, podem analisar grandes quantidades de dados de redes sociais e outras plataformas digitais para identificar crises potenciais antes que elas escalem (Veil, 2021; Mehta *et al.*, 2022). Esta capacidade de deteção precoce permite que as organizações sejam proativas nos seus esforços de comunicação e abordem questões antes que atraiam a atenção pública.

Durante uma crise, também é importante que a comunicação seja direcionada e personalizada. Ao analisar dados sobre preferências e comportamentos dos *stakeholders*, a IA pode ajudar as organizações a adaptar as suas mensagens a diferentes segmentos do público, e garantir que a informação seja relevante e envolvente (Liu *et al.*, 2017). Este nível de personalização pode melhorar a eficácia da comunicação de crises, fomentando um maior sentido de confiança e compreensão entre os *stakeholders*.

A título de exemplo, os *chatbots*, que utilizam Inteligência Artificial, podem lidar com um grande volume de pedidos em tempo real, e oferece informações precisas e orientação aos *stakeholders* (Murphy & Sashi, 2018). Esta capacidade é particularmente valiosa durante as fases iniciais de uma crise, quando a demanda por informação é alta e os recursos humanos podem estar sobrecarregados. Contudo, como notam Greenberg e Kates (2023), é importante ter em conta certas considerações éticas na implantação da IA para comunicação de crises, e enfatiza a necessidade de práticas de comunicação transparentes e responsáveis.

Em suma, a IA tem o potencial de revolucionar as estratégias de comunicação de crises, oferecendo ferramentas para detecção precoce, monitorização em tempo real, comunicação personalizada e resposta eficiente. No entanto, a integração bem-sucedida da IA na comunicação de crises requer uma consideração cuidadosa de questões éticas e um compromisso com práticas de comunicação transparentes e responsáveis. À medida que as tecnologias de IA continuam a evoluir, vão desempenhar um papel cada vez mais central em ajudar as organizações a navegar nas complexidades da comunicação de crises.

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo 4 – Metodologia

Nos capítulos anteriores, explorámos a literatura existente, de forma a compreender o estado da arte sobre a interação entre Inteligência Artificial e estratégias de comunicação em situações de crise. Os próximos capítulos dedicam-se a delinear a estrutura metodológica para a investigação. Ao articular os mecanismos através dos quais pretendemos examinar o potencial da IA como uma ferramenta na melhoria das estratégias de comunicação de crise, determinou-se que o método mais apropriado de investigação seria um estudo qualitativo de forma a conseguir retirar as melhores conclusões, as limitações, e os contributos da investigação.

4.1 Pertinência do tema

Como desenvolvido no enquadramento teórico, as crises podem ter várias naturezas, e tendo em conta a era atual em que vivemos atualmente, as empresas estão também cada vez mais suscetíveis a crises organizacionais. A capacidade de uma organização responder eficazmente a tais crises é crucial para minimizar os seus impactos. Neste contexto, a interseção entre a Inteligência Artificial e as estratégias de comunicação em situações de crise apresenta uma nova fronteira com potencial para aumentar a eficácia e eficiência dos mecanismos de resposta. Ferramentas e tecnologias baseados em IA podem mudar a forma como se analisa vastas quantidades de dados para identificar padrões, prever resultados, automatizar processos de comunicação, e personalizar experiências dos *stakeholders*.

Por sua vez, estas ferramentas podem então facilitar o processo de tomada de decisão na resposta às crises organizacionais. Ao investigar o potencial da IA em apoiar as estratégias de comunicação de crise, procura-se contribuir com perceções valiosas que possam levar a sistemas mais resilientes e adaptativos para a gestão de crises. Antecipadamente, prevê-se que o presente estudo possa contribuir de forma avançada para o campo teórico sobre o papel da IA na comunicação de crise, como também pode contribuir de forma prática para as organizações se prepararem de forma melhor para potenciais crises com as quais se possam deparar.

4.2 Pergunta de partida

Tendo em conta os objetivos de estudo expostos posteriormente, e o enquadramento teórico, chega-se à seguinte pergunta de partida:

Como é que a Inteligência Artificial pode otimizar as estratégias de comunicação em situações de crise em agências de comunicação?

Esta questão de partida permite explorar o tema de forma mais abrangente, no contexto de agências de comunicação.³⁰

4.3 Objetivos de investigação

Para o presente estudo são considerados quatro objetivos de investigação para dar resposta à pergunta de partida:

1. Entender de que forma a IA está a ser utilizada em contexto de agências de comunicação
2. Entender a importância da IA na definição de estratégias de comunicação em contexto de agências de comunicação
3. Entender a importância e como é que a IA pode ser usada por agências de comunicação em situações de crise
4. Criação de *guidelines* de atuação sobre como podem as agências de comunicação incorporar a IA no desenvolvimento de estratégias de comunicação

Tendo em conta que a presente investigação se foca em agências de comunicação, estes objetivos serão mais facilmente alcançados. O primeiro objetivo discute explicitamente a utilização da IA em agências de comunicação e adequa-se, assim ao contexto empírico desta investigação. Também o segundo e o terceiro objetivo, sendo que as agências de comunicação se centram muito em definir as estratégias de comunicação dos seus clientes (seja em termos digitais, relações-públicas ou outros serviços prestados pelas agências), e também são a principal ferramenta utilizada pelos clientes em situações de crise, dada a sua experiência na resolução destes acontecimentos. O último objetivo basear-se-á nos resultados da investigação.

³⁰ A escolha da investigação se focar no setor das agências de comunicação é justificada no subcapítulo 4.4.2.

4.4 Estratégia Metodológica

Antes de determinar a natureza do estudo e a melhor forma de investigar a questão de partida, é necessário definir se a investigação iria adotar um paradigma positivista ou interpretativa. Segundo Daymon & Holloway (2011), uma investigação do paradigma positivista baseia-se na crença ontológica de que existe uma realidade objetiva, enquanto uma investigação interpretativa tem como objetivo estabelecer uma abordagem distinta do mundo e do conhecimento, ao diferenciar as ciências sociais das ciências naturais.

Tendo isto em conta, e sabendo que o estudo se foca na compreensão das nuances, interpretações e experiências subjetivas de indivíduos ou organizações que utilizam a IA na comunicação de crise, explorando os processos por trás das suas estratégias, a investigação terá uma abordagem interpretativa. Esta abordagem é caracterizada por explorar a profundidade e complexidade dos fenómenos sociais sem predefinir resultados baseados em hipóteses. Na maioria dos casos, uma abordagem interpretativa envolve métodos como entrevistas, observações e análise de conteúdo de textos ou comunicações.

Isto leva então, à determinação do modelo de investigação. De forma a responder à pergunta de partida, considera-se que o modelo de investigação mais apropriado é um estudo qualitativo. Apesar de cada uma das abordagens apresentar os seus benefícios e limitações, assim como aspetos favoráveis e desfavoráveis, a metodologia selecionada deve estar alinhada com o objetivo específico da pesquisa em questão (Günther, 2006). Para a presente pergunta de investigação enquadra-se melhor *“ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, a pesquisa qualitativa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos”* (Günther, 2006, p. 205).

Contudo, é importante ter em conta algumas limitações possíveis das investigações qualitativas, de forma a tentar evitá-las no presente estudo e controlar estas lacunas.

1. Demasiado subjetivo;
2. Complicado de replicar um estudo devido à dependência da investigação ao investigador;
3. Problemas de generalização, já que existe uma tendência nos estudos qualitativos costumam centrar-se muito e limitarem-se às suas conclusões;
4. Falta de transparência uma vez que explicar o processo de recolha e análise de dados nas investigações qualitativas é mais complicado.

(Daymon & Holloway, 2011)

4.4.1 Desenho da investigação

O desenho da investigação serve como o plano para a realização do estudo, delineando os procedimentos para coletar, analisar e interpretar dados de forma a abordar eficazmente a questão de investigação. Segundo Creswell (2018), o desenho da investigação é crucial uma vez que orienta o investigador nas decisões que garantem a integridade e a fiabilidade do estudo. O autor destaca que a escolha do método de investigação apropriado é fundamental para alinhar as questões de pesquisa com a metodologia, influenciando assim a direção geral do estudo. Maxwell (2012) acrescenta que o desenho de investigação é instrumental na pesquisa qualitativa para desenvolver uma compreensão do contexto e das perspectivas dos participantes, assegurando que a questão de pesquisa seja explorada em profundidade.

Segundo Maxwell (2012) o modelo de desenho de investigação interativo é o seguinte, apresentado na *Figura 1*.

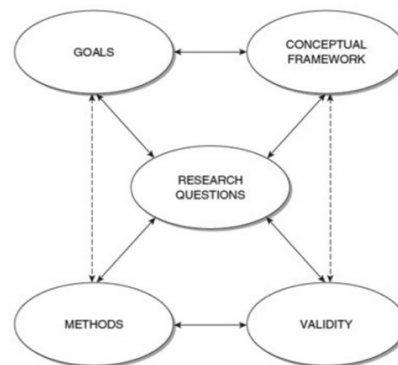


Figura 6 - Interactive Model of Research Design (Maxwell, 2012)

Mais ainda, Creswell (2018) determina o processo de uma investigação qualitativa, no seu modelo *The Inductive Logic of Research in a Qualitative Study* (Figura 2)

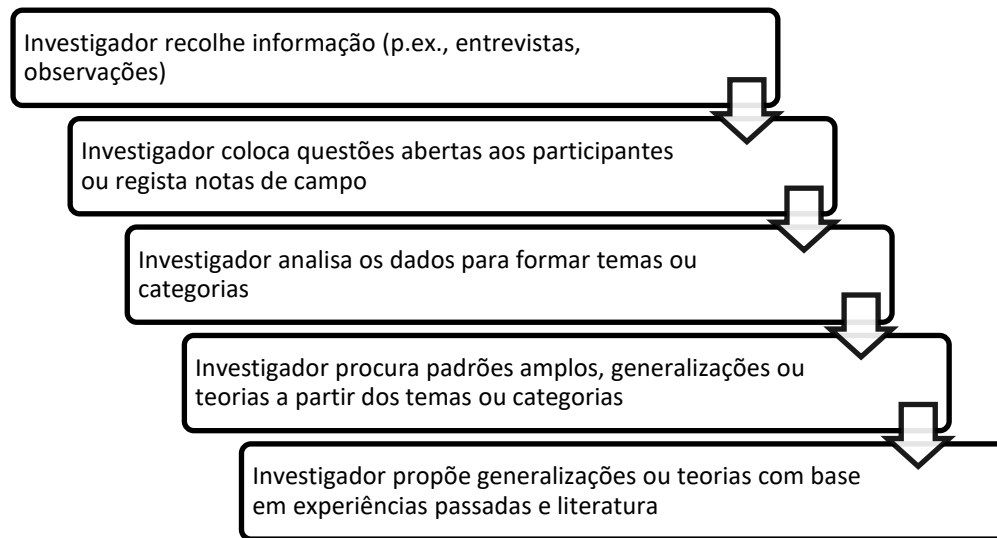


Figura 7 - *The Inductive Logic of Research in Qualitative Study* (Creswell, 2018)

Tendo em conta a natureza da investigação, a melhor forma de levar a cabo a investigação qualitativa, será através de entrevistas semiestruturadas. Segundo DiCicco-Bloom & Crabtree (2006), entrevistas são das estratégias de investigação mais comuns ao recolher dados qualitativos. Seidman (2013) argumenta que o método de investigação qualitativo através de entrevistas é muito positivo já que o uso da língua é uma ferramenta muito poderosa. Por outras palavras, e como expõe no seu livro *Interviewing as Qualitative Research*, quando se dá a um indivíduo a possibilidade de falar sobre um assunto, aparenta saber muito mais do que talvez até o próprio estaria à espera.

DiCicco-Bloom & Crabtree (2006) explicam que o propósito da investigação qualitativa por entrevistas é para contribuir para um campo de conhecimento conceitual e teórico que se baseia nos significados que as experiências de vida detêm para os entrevistados. Sabendo que o estudo procura compreender como é que se pode usar a Inteligência Artificial para otimizar estratégias de comunicação em situações de crise, o estudo vai-se basear na experiência e perspetiva dos entrevistados. Isto é precisamente uma vantagem das entrevistas, porque permitem uma flexibilidade de compreender as diferentes perspetivas de

quem é entrevistado e não está restringido a dados quantitativos (Daymon & Holloway, 2011).

As entrevistas semiestruturadas são um híbrido entre entrevistas estruturadas e não estruturadas, oferecendo um equilíbrio entre orientação e flexibilidade. Esta metodologia permite aos investigadores explorar temas em profundidade, seguindo uma linha de questões pré-determinada, mas aberta (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Durante a entrevista, o entrevistador é levado a acompanhar fios condutores diferentes da conversa, que emergem, no momento, permitindo ao entrevistado elaborar sobre as suas experiências e perspetivas. Isto pode levar à descoberta de *insights* inesperados e aprofundar a compreensão do tema de investigação (Galletta, 2013).

Os benefícios do uso de entrevistas semiestruturadas na investigação são multifacetados, uma vez que proporcionam a flexibilidade para sondar questões complexas e obter informações detalhadas que podem não emergir através de métodos mais estruturados (Brinkmann & Kvale, 2015). As entrevistas semiestruturadas podem também criar um espaço que o entrevistado interprete como menos formal e mais como uma discussão natural, potencialmente levando a respostas mais francas e matizadas (King & Horrocks, 2010). Adicionalmente, este método pode ser particularmente benéfico na exploração de tópicos sensíveis, onde os participantes possam precisar de se sentir confortáveis e sem pressão para divulgar as suas experiências e visões (Josselson, 2013).

4.4.2 Procedimentos de Amostra e População

Ao preparar a investigação e determinar a população que seria investigada, foram consideradas duas hipóteses. Em primeiro lugar, poder-se-ia investigar o tema determinando um setor de atividade específico, e recolhendo dados de empresas que atuem nesse setor. A segunda opção seria entrevistar agências de comunicação, sendo que se especializam em comunicação estratégica, e algumas até em comunicação de crise. Assim, considerou-se que recolher os dados para a investigação de agências de comunicação traria uma perspetiva mais abrangente e diversificada, uma vez que as agências de comunicação trabalham com vários clientes diferentes, desde pequenas empresas a grandes multinacionais, em diversos setores. Esta amplitude permite-lhes acumular conhecimentos e experiências que, ao focar o estudo apenas num único setor, seria mais limitado. Desta forma, a investigação beneficia de uma

visão mais integrada e global sobre como se pode vir a integrar a Inteligência Artificial nas estratégias de comunicação em situações de crise.

4.5 Recolha de Dados

O estudo realizado foi qualitativo, para o qual se realizaram 11 entrevistas semiestruturadas. Antes de conduzir a investigação, foi preparado um guião de entrevista³¹. O guião de entrevista foi desenvolvido tendo em conta a revisão de literatura, e através de um quadro de conceitos que liga os temas da revisão de literatura às questões colocadas nas entrevistas. A primeira questão colocada a todos os entrevistados seria uma pergunta de contextualização em que caracterizam a agência, a sua história, como trabalham, e o tipo de clientes que têm.

Conceito	Autor(es)	Questões
Comunicação de Crise	Machado (2020), Parnell <i>et al.</i> (2013), Richardson (1994), Crandall <i>et al.</i> (2009), Coombs (2010) & (2007b), Fearn-Banks (2017), Ulmer <i>et al.</i> (2017)	Algum dos vossos clientes já se encontrou em situação de crise no último ano? Qual foi a natureza da crise? Como é que se preparam para estas situações antes de acontecerem? A crise de um cliente prejudica os outros clientes da agência? Tendo em conta a última crise, foi resolvida com sucesso?
Inteligência Artificial	Delipetrev <i>et al.</i> (2020), Maslej <i>et al.</i> (2024), De Spiegeleire <i>et al.</i> (2017), Frey & Osborne (2017), Bostrom (2014), Türk (2023)	Utilizam ferramentas de IA na agência? Com que frequência? Para que finalidade? Confiam nas ferramentas de IA? As ferramentas de IA ajudam, ou prejudicam o trabalho em agência?
Inteligência Artificial e	Kaplan & Haenlein (2019), Bughin <i>et al.</i>	A Inteligência Artificial poderia ajudar na resolução de crises?

³¹ Guião de entrevista completo no Apêndice M

Conceito	Autor(es)	Questões
Comunicação de crise	(2017), Osei-Mensah <i>et al.</i> (2023), Gentsch (2018), Staley <i>et al.</i> (2023), DiStaso & McCorkindale (2019), Johnson, Zhang & Seltzer (2021)	Como é que a Inteligência Artificial pode ajudar as estratégias de comunicação em situações de crise? Consideraria usar ferramentas de IA nestas situações? Com o tempo, as ferramentas de IA podem vir a trazer mais funcionalidades para a área da comunicação que ajudem os profissionais a se prepararem melhor, e lidarem melhor com a gestão de crises organizacionais?

Tabela 2 – Quadro teórico

O objetivo das entrevistas é investigar como é que os profissionais têm vindo a, ou consideram vir a utilizar a Inteligência Artificial em situações de crise, tendo em conta a atualidade do tema. Para este efeito, a entrevista semiestruturada divide-se em 3 partes:

1. **Agência e comunicação de crise** – Esta primeira parte da entrevista explora mais em detalhe a agência que está a ser entrevistada, a tipologia dos seus clientes, o seu método de trabalho e, também, como os profissionais na agência trabalham situações de crise, e como se preparam a si e aos clientes para estas eventualidades.
2. **Inteligência Artificial na agência** – A segunda parte da entrevista investiga como é que a agência já utiliza Inteligência Artificial na sua atividade e a finalidade para que usa estas ferramentas.
3. **Inteligência Artificial e comunicação de crise** – A última parte da entrevista faz uma ligação entre as outras duas partes para conseguir aproximar-se ainda mais do tema da investigação. Tendo em conta a atualidade do tema e as respostas do entrevistado à segunda parte da entrevista, as questões centrar-se-iam, nesta parte, no futuro (e como poderia vir a ser utilizada a Inteligência Artificial em situações de crise) ou no presente, e como os profissionais consideram que podem ser utilizadas estas ferramentas para ajudar em situações de crise.

Sendo uma entrevista semiestruturada, e tendo em conta atualidade do tema da Inteligência Artificial em Agências de Comunicação, todas as entrevistas foram diferentes,

tendo adaptado, em cada caso, às questões seguintes, às respostas que iam sendo dadas, de forma a seguir um ritmo mais fluido e ter um desenvolvimento mais natural.³²

Realizaram-se 11 entrevistas entre os dias 18 de abril e 12 de agosto de 2024. As entrevistas duraram entre 15 e 32 minutos, sendo que, em média, a duração das entrevistas foi de 22 minutos. Foram realizadas de forma remota, através de plataformas de videoconferências como o Zoom, o Microsoft Office Teams, e o Google Meet. Todas as entrevistas foram realizadas em português.

Tendo em conta a diferença de tipologia de todas as agências participantes, os entrevistados tinham todos cargos seniores, ou acima na agência. Todas as agências entrevistadas são associadas da APECOM (Associação Portuguesa das Empresas de Comunicação), de forma a manter a qualidade e certificar que são agências reconhecidas. A APECOM tem, atualmente 33 associados que representam 60% do volume de negócio de comunicação em Portugal, e 33,3% dos associados da APECOM participaram no estudo.

A tabela seguinte mostra detalhes de todas as entrevistas realizadas:

Nome	Cargo	Agência	Duração (Minutos)	Data da entrevista
1. Inês Barbosa ³³	Lisbon Director	Team LEWIS	15	18 de Abril de 2024
2. Letícia Marta ³⁴	Senior Consultant	IPSIS	20	19 de abril de 2024
3. João Camilo ³⁵	Senior PR Specialist	The Square	24	10 de maio de 2024
4. Francisca Seabra ³⁶	CEO	Burson	32	4 de junho de 2024

³² Antes de realizar a entrevista, cada entrevistado recebeu, por e-mail, um documento de consentimento informado que devia ser devolvido ao investigador aquando da entrevista. Já no dia da entrevista, lembrou-se os entrevistados sobre os objetivos de investigação, pediu-se para ser sempre o mais sincero possível e informou-se que não era necessário dar exemplos concretos sobre situações de crise dos seus clientes, sendo temas sensíveis e confidenciais. Ver Apêndice A para documento de consentimento informado.

³³ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice B

³⁴ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice C

³⁵ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice D

³⁶ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice E

Nome	Cargo	Agência	Duração (Minutos)	Data da entrevista
5. Sofia Aguiar ³⁷	Senior Communication Consultant	LLYC	18	6 de junho de 2024
6. Catarina Pereira ³⁸	PR Director	Adagietto	21	14 de junho de 2024
7. Renato Póvoas ³⁹	Managing Director	Guess What	24	27 de junho de 2024
8. Sofia Fernandes ⁴⁰	Country Manager	Omincom	18	11 de julho de 2024
9. José Quintela ⁴¹	Partner	Quintela e Reis	31	18 de julho de 2024
10. José Manuel Pessanha ⁴²	Head of International Business Development	JLM&A	18	23 de julho de 2024
11. Marta Marreiros ⁴³	Partner	Lift	21	12 de agosto de 2024

Tabela 3 - Entrevistas realizadas

Após realização das entrevistas, foram todas transcritas com a ferramenta de transcrição da plataforma de videoconferência, a ferramenta de transcrição do Microsoft Office Word, e pelo investigador.

4.6 Procedimentos de recolha e análise de dados

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas através dos métodos explicados no subcapítulo anterior. Depois de transcritas, foi definido que, de forma a proceder à análise dos dados, os dados foram codificados e foram definidos temas, para

³⁷ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice F

³⁸ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice G

³⁹ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice H

⁴⁰ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice I

⁴¹ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice J

⁴² A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice K

⁴³ A transcrição completa desta entrevista encontra-se no Apêndice L

proceder a uma análise temática através do modelo conceptual. Este método de análise de dados foi feito através da plataforma MaxQDA.

Os seguintes temas foram definidos para fazer esta análise:

- Inteligência Artificial;

Esta categoria explora como é que as diferentes agências utilizam atualmente ferramentas de Inteligência Artificial, e como é que veem que pode vir a ser utilizada no futuro tanto nas suas operações habituais como em situações de crise.

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Encorajada	Indutiva	Unidades de registo que mencionam que a utilização de ferramentas de IA é encorajada
Proibida	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que a utilização de ferramentas de IA é proibida
Profissionalismo	Indutiva	Unidades de registo que mencionam que cada profissional utiliza as ferramentas de IA como melhor entender
Ferramenta Interna	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que existe uma ferramenta de IA própria (interna)
Regulamento Interno	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que existe um regulamento interno sobre a forma como se utilizam as ferramentas de IA na agência

Tabela 4 - Categorização de tema - Inteligência Artificial

- Produtividade;

Esta categoria ajuda a compreender se as agências consideram a IA uma ferramenta que aumenta a produtividade ou se acaba por ser um obstáculo que afeta de forma negativa o trabalho em agência.

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Produtividade Aumentada	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA aumentam, sem dúvida a produtividade
Produtividade Reduzida	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA reduzem, sem dúvida, a produtividade
Produtividade Aumentada Condicional	Indutiva	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA aumentam, em alguns casos, a produtividade
Produtividade Reduzida Condicional	Indutiva	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA reduzem, em alguns casos, a produtividade

Tabela 5 - Categorização de tema - Produtividade

- Confiança e ética;

A confiança e a ética são de extrema relevância dada a quantidade de informação confidencial dos clientes que é tratada pelas agências. Esta categoria tem como objetivo avaliar a confiança que as agências depositam nos resultados gerados pela IA, e os códigos de ética que seguem ao integrarem estas ferramentas no seu trabalho.

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Confiança	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que se confia nos resultados entregues pelas ferramentas de IA
Confiança com verificação	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que se confia nos resultados entregues pelas ferramentas de IA, mas requer sempre verificação humana
Desconfiança	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que não se confia, em situação nenhuma, nos resultados entregues pelas ferramentas de IA
Código de Ética	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que existe um código de ética sobre a informação que se coloca nas plataformas de IA

Senso-comum	Indutiva	Unidades de registo que mencionam que cada profissional insere nas plataformas de IA a informação que considerar apropriado
-------------	----------	---

Tabela 6 - Categorização de tema - Confiança e ética

- Impacto;

De forma a avaliar o impacto (negativo ou positivo) que a IA tem para o trabalho em agência, em que é que ajuda, e como é que se pode otimizar a sua utilização tanto no dia-a-dia como em situações de crise para que seja o mais útil possível.

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Impacto Positivo	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA têm um impacto positivo
Impacto Negativo	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA têm um impacto negativo

Tabela 7 - Categorização de tema - Impacto

- Funcionalidade;

Esta categoria tem como objetivo explorar as diferentes funcionalidades que a IA pode trazer para as agências de comunicação e, mais especificamente, como é que podem ajudar em situações de crise.

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Novas Funcionalidades	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA trazem novas funcionalidades para as agências e para prevenção e resolução de crises
Sem Funcionalidades Acrescentadas	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA não trazem novas funcionalidades nenhuma para as agências e para prevenção e resolução de crises
Positivo em crise	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que ferramentas de IA ajudam, ou podem vir a ajudar em situações de crise

Neutro em crise	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que ainda não tiveram oportunidade de experienciar ferramentas de IA em situações de crise e não têm opinião formada sobre o tema
Negativo em crise	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que ferramentas de IA não ajudam, nem podem vir a ajudar em situações de crise, e podem até acrescer à gravidade da crise.

Tabela 8 - Categorização de tema - Funcionalidade

- Talento humano;

Esta categoria surge da noção de que a IA não substitui o talento humano. Tem como objetivo medir que tarefas é que podem eventualmente ser suportadas por ferramentas de IA, e quais é que não devem ser.

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Imprescindibilidade	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que o talento humano é imprescindível e nenhuma ferramenta de IA o consegue substituir
Substituível	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que o talento humano é substituível e existem ferramentas aptas para realizar essas tarefas.
Equilíbrio	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que tanto o talento humano como as ferramentas de IA são imprescindíveis e devem ser mantidas em equilíbrio.

Tabela 9 - Categorização de tema - Talento Humano

- Prevenção e resolução de crise;

Para além de avaliar os métodos atualmente praticados pelas agências na prevenção e resolução de crises, esta categoria visa concluir como é que se pode vir a utilizar as ferramentas de Inteligência Artificial tanto para ajudar na pré-crise, e na fase de preparação para eventuais crises, como na resolução de crise

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Utilidade	Dedutiva	Unidade de registo que mencionam que as ferramentas de IA ajudam, ou podem vir a ajudar em situações de resolução ou de prevenção de crises
Inutilidade	Dedutiva	Unidade de registo que mencionam que as ferramentas de IA não ajudam, nem podem vir a ajudar em situações de resolução ou de prevenção de crises

Tabela 10 - Categorização de tema - Prevenção e Resolução de Crise

- Modelos de gestão/resolução de crise;

Esta categoria aborda a forma como as diferentes agências trabalham atualmente as situações de crise. Isto inclui a forma como se preparam a si e aos clientes, e como é que gerem estas situações quando surgem.

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Modelo de Preparação	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que a agência tem procedimentos de preparação para situações de crise.
Modelo de Resolução	Dedutiva	Unidades de registo que mencionam que a agência tem procedimentos de resolução para situações de crise.
Media Trainings	Indutiva	Unidades de registo que mencionam sessões de media training
Manual de Gestão de Crise	Indutiva	Unidades de registo que mencionam a necessidade da existência de manuais de gestão de crise.
Não afeta outros Clientes	Indutiva	Unidades de registo que mencionam que a crise de um cliente não afeta outros clientes.
Afeta outros Cleintes	Indutiva	Unidades de registo que mencionam que a crise de um cliente, pode, em algumas circunstâncias, afetar outros clientes.

Tabela 11 - Categorização de tema - Modelos de gestão/resolução de crise

4.7 Considerações éticas

As considerações éticas nas entrevistas semiestruturadas são de extrema importância, uma vez que envolvem interação direta com os participantes e muitas vezes aprofundam-se em tópicos pessoais e potencialmente sensíveis. Os investigadores devem priorizar o consentimento informado, garantindo que os participantes estão plenamente cientes do propósito do estudo, do que a sua participação implica e do seu direito de se retirarem a qualquer momento sem penalização (Orb, Eisenhauer, & Wynaden, 2001). A confidencialidade essencial também, especialmente ao lidar com dados sensíveis que poderiam ser rastreados até ao participante. Os investigadores devem tomar medidas para tornar os dados anónimos e armazená-los de forma segura, protegendo os participantes de potenciais danos (Guillemin & Gillam, 2004).

Capítulo 5 – Apresentação e Discussão de Resultados

5.1 Apresentação de Resultados

No presente subcapítulo serão apresentados os resultados das entrevistas tendo em conta as categorias e, consequentes subcategorias, definidas para a análise de resultados.⁴⁴

5.1.1 Modelos de Gestão/Resolução de Crise

Nas perguntas iniciais da entrevista, após a primeira questão de contextualização sobre a agência, perguntas tais como “*Como é que se preparam para estas situações antes de acontecerem?*”, “*A crise de um cliente prejudica os outros clientes da agência?*” ou “*Tendo em conta a última crise, foi resolvida com sucesso?*” foram feitas, e permitiram compreender melhor como é que as agências participantes se preparam atualmente a si e aos seus clientes para situações de crise e, no caso de haver uma crise, como é que é feita a gestão atualmente. As respostas incluíram:

- **Modelo de preparação:** “criar manuais de crise para os clientes, fazer formações de crise para os clientes” (*Team LEWIS*)⁴⁵. “Quando temos as primeiras imersões com o cliente, gostamos sempre de medir o pulso” (*The Square*)⁴⁶. “a HK tem uma marca registada chamada FlightSchool, que é um simulador de crise em tempo real” (*Burson*)⁴⁷. “Depende do cliente e depende do budget e eu acho que está um bocadinho associado à importância que o cliente dá à prevenção de situações de crise” (*Lift*)⁴⁸. “uma vez que se abraça novos projetos, tem de se ter essa perceção do ponto em que esse cliente está, e tem de se analisar desde logo quais é que são os potenciais riscos e os potenciais para que surja uma eventual crise.” (*IPSIS*)⁴⁹.
- **Modelo de gestão:** “digamos que é ser bombeiro, é chegar a uma crise para apagar o fogo, mas que à partida não há um manual definido.” (*Quintela e Reis*)⁵⁰.

⁴⁴ Ver Apêndice N para codificação dos resultados feita no MaxQDA

⁴⁵ Entrevista completa no Apêndice B

⁴⁶ Entrevista completa no Apêndice D

⁴⁷ Entrevista completa no Apêndice E

⁴⁸ Entrevista completa no Apêndice L

⁴⁹ Entrevista completa no Apêndice C

⁵⁰ Entrevista completa no Apêndice J

“existe apoio do nosso lado para preparar um reactive statement. Isto quer dizer termos uma declaração reativa caso exista contato por parte de jornalistas.” (Adagietto)⁵¹.

- **Manual de gestão de crise:** “Ou o cliente já tem, de si, um manual de crise que passa para nós, OK? Ou nós avaliamos a propensão para a crise” (*The Square*)⁵². “facilita muito a capacidade de resposta, porque já está tudo parametrizado e definido.” (*JLM&A*)⁵³. “tentamos informar-nos ao máximo sobre as empresas, fazemos uma listagem de questões que podem surgir por parte dos jornalistas, e tentamos ter respostas pré aprovadas e obrigar as empresas a pensarem elas próprias em problemáticas que por vezes não pensam.” (*Omnicom PR Group*)⁵⁴. “cabe-nos a nós também fazer ou atualizar regularmente esses documentos, no sentido de preparar antecipadamente os cenários de crise.” (*Guess What*)⁵⁵.
- **Media trainings:** “A IPSIS tem o cuidado de, ao abraçar novos projetos e novos clientes ter em conta a necessidade do media training dos principais porta-vozes destes clientes.” (*IPSIS*)⁵⁶. “fazemos com o apoio mesmo de um jornalista, portanto, o que torna interessante porque acaba por ser um contato muito real.” (*Adagietto*)⁵⁷. “garantir que todos os porta-vozes da empresa falam a uma só voz, portanto, não há uma informação dissonante, e aconselhamos o media training.” (*Omincom PR Group*)⁵⁸. “o media training, na minha opinião, não deverá ser apenas para situações de crise, porque numa situação de crise, raramente nós aconselhamos os clientes a falarem” (*Lift*)⁵⁹.
- **Afeta outros clientes:** “Sim, porque claro, há situações de crise que ocupam fins de semana, feriados, calls longas” (*Burson*)⁶⁰. “às vezes é mesmo impossível gerir os outros clientes que não estão em crise.” (*Lift*)⁶¹.

⁵¹ Entrevista completa no Apêndice G

⁵² Entrevista completa no Apêndice D

⁵³ Entrevista completa no Apêndice K

⁵⁴ Entrevista completa no Apêndice I

⁵⁵ Entrevista completa no Apêndice H

⁵⁶ Entrevista completa no Apêndice C

⁵⁷ Entrevista completa no Apêndice G

⁵⁸ Entrevista completa no Apêndice I

⁵⁹ Entrevista completa no Apêndice L

⁶⁰ Entrevista completa no Apêndice E

⁶¹ Entrevista completa no Apêndice L

- **Não afeta outros clientes:** “Eu diria que não, porque são situações: 1. pontuais e 2. que têm uma duração no tempo, por assim dizer.” (*Adagietto*)⁶². “nós aqui na Agência, temos sempre mais que uma pessoa por cliente. O mínimo atribuído a cada cliente são 2 pessoas, portanto há sempre uma equipa para nunca deixarmos um cliente sem ninguém.” (*The Square*)⁶³. “Para uma crise bem gerida, acredito que não. Até pode ser positiva” (*Guess What*)⁶⁴. “é tudo uma questão de organização de agenda, tempo e dos dias de trabalho. Dá para se chegar a tudo.” (*IPSIS*)⁶⁵.

5.1.2 Utilização da Inteligência Artificial

De seguida, foram colocadas questões para que as agências entrevistadas partilhassem os seus hábitos atuais de utilização de plataformas de IA. Questões como “*Utilizam ferramentas de IA na agência?*” e “*Com que frequência e para que finalidade?*” ajudaram a compreender melhor.

- **Encorajada:** “temos feito um esforço por ensinar a nossa malta a usar o ChatGPT, e mesmo incentivar para os ajudar” (*The Square*)⁶⁶. “Utilizamos muito ferramentas de IA na agência, com uma base diária, e utilizamos para vários fins.” (*JLM&A*)⁶⁷. “utilizamos algumas, mais a nível de recolha de dados, de análise de dados, de produção de conteúdo” (*Guess What*)⁶⁸. “é algo que fazemos com regularidade e, aliás, é algo que é muito aconselhado” (*LLYC*)⁶⁹.
- **Proibida:** “por alinhamento Internacional, nós não podemos utilizar ChatGPT nem nenhuma dessas ferramentas para criar conteúdos.” (*Omincom PR Group*)⁷⁰.
- **Ferramenta interna:** “o grupo WPP tem uma ferramenta de IA que nós chamávamos de imagine – agora chama-se WPP one porque é uma ferramenta que agrega vários tipos de funcionalidades” (*Burson*)⁷¹.

⁶² Entrevista completa no Apêndice G

⁶³ Entrevista completa no Apêndice D

⁶⁴ Entrevista completa no Apêndice H

⁶⁵ Entrevista completa no Apêndice C

⁶⁶ Entrevista completa no Apêndice D

⁶⁷ Entrevista completa no Apêndice K

⁶⁸ Entrevista completa no Apêndice H

⁶⁹ Entrevista completa no Apêndice F

⁷⁰ Entrevista completa no Apêndice I

⁷¹ Entrevista completa no Apêndice E

- **Profissionalismo:** “cada pessoa pode utilizar as ferramentas se assim o entender, sendo que não deve colocar informações da empresa ou dos clientes” (*Team LEWIS*)⁷². “trabalhamos com uma equipa com sentido de profissionalismo muito presente e de brio no trabalho que entrega.” (*Adagietto*)⁷³. “tivemos todos formação em IA, a agência toda, e estamos a falar de cerca de 80 a 100 pessoas e pronto, agora é uma questão de usar e aprender e voltar a usar, é uma questão de aprendizagem.” (*Lift*)⁷⁴.
- **Regulamento interno:** “(estão a trabalhar nisso), mas não há ainda uma política interna global definida para regulamentar isto, porque está um bocadinho a tentar se pensar nas implicações técnicas, éticas, de segurança e tudo mais.” (*Team LEWIS*)⁷⁵. “Nós neste momento, para evitar situações que possam pôr em causa o cliente, uma equipa que está dedicada ao tema da Inteligência Artificial e faz essa utilização.” (*JLM&A*)⁷⁶. “Não temos nenhum documento desse género. Tivemos, foi um documento da empresa que nos deu a formação com as informações que lá devemos colocar” (*Lift*)⁷⁷. “Não temos.” (*LLYC*)⁷⁸.

5.1.3 Produtividade

Ao perguntar aos entrevistados “*Acha que as ferramentas de IA ajudam, ou prejudicam o trabalho em agência?*”, pôde-se medir o sentimento das agências sobre as ferramentas de IA.

- **Produtividade aumentada:** “ajudam imenso” (*The Square*)⁷⁹. “sim ajuda-nos, facilita o nosso dia a dia.” (*Adagietto*)⁸⁰. “se há uma ferramenta que o possa fazer e não termos de ser nós a fazê-lo, melhor – não é?” (*Burson*)⁸¹. “Se nós conseguirmos fazer as mesmas coisas que demoramos 10 horas em 5 minutos,

⁷² Entrevista completa no Apêndice B

⁷³ Entrevista completa no Apêndice G

⁷⁴ Entrevista completa no Apêndice L

⁷⁵ Entrevista completa no Apêndice B

⁷⁶ Entrevista completa no Apêndice K

⁷⁷ Entrevista completa no Apêndice L

⁷⁸ Entrevista completa no Apêndice F

⁷⁹ Entrevista completa no Apêndice D

⁸⁰ Entrevista completa no Apêndice G

⁸¹ Entrevista completa no Apêndice E

melhor ainda porque liberta-nos tempo para outro tipo de atividades e para análises.” (*Quintela e Reis*)⁸².

- **Produtividade reduzida:** Nenhum entrevistado considerou que as ferramentas de IA reduzissem incondicionalmente o trabalho em agência de comunicação.
- **Produtividade aumentada condicional:** “Acaba por nos ajudar a nível estratégico e também nos poupa horas mais operacionais, porque nos dá dados que precisam do nosso input.” (*LLYC*)⁸³. “Utilizamos como ferramentas de pesquisa, de seguimento de tendências, de monitorização, mas não de produção de valor.” (*Omnicom PR Group*)⁸⁴. “Se forem bem utilizadas, ajudam” (*Team LEWIS*)⁸⁵. “naquelas tarefas menores (digamos assim) em que a IA nos pode ajudar, acho que sim, vamos a isso.” (*Burson*)⁸⁶.
- **Produtividade reduzida condicional:** Nenhuma participante do estudo considerou que as ferramentas de IA possam, em algum caso, reduzir a produtividade dos profissionais em agências de comunicação.

5.1.4 Impacto

Consequentemente, e com estas questões os entrevistados partilharam também e consideravam que as ferramentas de IA tinham um impacto positivo ou negativo para as agências de comunicação de forma geral.

- **Impacto positivo:** “e acho sinceramente que tem aqui um potencial grande se não houver algum cuidado pela parte dos colaboradores de deixarem-se ficar muito acomodados àquilo.” (*Team LEWIS*)⁸⁷. “obviamente que já começamos a utilizá-las e o caminho é para que as utilizemos cada vez mais e melhor, isso também vai ajudá-las a fazerem o processo de aprendizagem normal, com mais dados, mais informação em cima, que depois obviamente vai ajudar o utilizador a ter ali uma ajuda cada vez mais vincada.” (*Guess What*)⁸⁸. “ajudam imenso”

⁸² Entrevista completa no Apêndice J

⁸³ Entrevista completa no Apêndice F

⁸⁴ Entrevista completa no Apêndice I

⁸⁵ Entrevista completa no Apêndice B

⁸⁶ Entrevista completa no Apêndice E

⁸⁷ Entrevista completa no Apêndice B

⁸⁸ Entrevista completa no Apêndice H

(*The Square*)⁸⁹. “permite a utilização de diversas ferramentas que podem melhorar a capacidade e eficácia de um departamento de comunicação” (*Quintela e Reis*)⁹⁰.

- **Impacto negativo:** Nenhum participante indicou formas em que as ferramentas de IA poderiam ter um impacto negativo para as agências de comunicação.

5.1.5 Talento Humano

Ao responderem às questões sobre Inteligência Artificial, e “*Confiam nas ferramentas de IA?*”, os entrevistados acabaram por comentar também o fator do talento humano, e se as ferramentas de IA o poderiam substituir, se o talento humano é imprescindível, ou se tem de haver um equilíbrio.

- **Imprescindibilidade:** “se pegares no que te dão as plataformas diretamente, não estás a ser consultor, não estás a dar o teu seguimento e as tuas alterações e correções” (*IPSIS*)⁹¹. “Inteligência Artificial é uma ferramenta que nos ajuda, mas não nos pode substituir” (*Team LEWIS*)⁹². “tem de haver este controlo de qualidade humano” (*Burson*)⁹³. “Acreditamos que é algo que nos diferencia continuar a mostrar o valor da criatividade humana e, portanto, aqui não se escrevem press releases com recurso a ChatGPT, e portanto, continuamos a fazê-los de raiz com o capital humano e com o talento da Agência.” (*Omnicom PR Group*)⁹⁴.
- **Equilíbrio:** “a Inteligência Artificial deve ser vista como: ela consegue fazer muitas coisas, então temos de pensar o que é que nós conseguimos fazer que ela não consegue.” (*Team LEWIS*)⁹⁵. “Não faz o teu trabalho por ti, mas ajuda muito.” (*The Square*)⁹⁶. “as máquinas não têm sentimentos e são algoritmos que funcionam com base em 0 e 1” (*Quintela e Reis*)⁹⁷. “a IA nos vai ajudar nas tarefas que temos não são de responder mais rápido com mais eficácia e que

⁸⁹ Entrevista completa no Apêndice D

⁹⁰ Entrevista completa no Apêndice J

⁹¹ Entrevista completa no Apêndice C

⁹² Entrevista completa no Apêndice B

⁹³ Entrevista completa no Apêndice E

⁹⁴ Entrevista completa no Apêndice I

⁹⁵ Entrevista completa no Apêndice B

⁹⁶ Entrevista completa no Apêndice D

⁹⁷ Entrevista completa no Apêndice J

permite ter uma capacidade de análise muito maior do que aquela que os seres humanos têm.” (*JLM&A*)⁹⁸.

- **Substituível:** “Acaba por ser vantajoso, mas uma ameaça por outro lado, porque substitui-se à componente humana.” (*LLYC*)⁹⁹.

5.1.6 Confiança e Ética

Com a questão “*Confiam nas ferramentas de IA?*” também se avaliou o grau de confiança que os entrevistados atribuem aos outputs das ferramentas de IA, e também se existe algum código de ética interno para a utilização destas ferramentas, ou se fica ao critério do senso comum de cada profissional.

- **Código de ética:** “É uma equipa de data analysts, e que segue um protocolo que é para garantir que não há partilha de informação sensível de clientes” (*JLM&A*)¹⁰⁰. “temos uma ética muito rígida a esse nível.” (*LLYC*)¹⁰¹. “sou completamente adepto da utilização das ferramentas possibilitadas pela IA, respeitando, contudo, o conjunto de dimensões, nomeadamente de dimensões éticas e deontológicas.” (*Quintela e Reis*)¹⁰².
- **Senso-comum:** “deve usar sempre com conta, peso e medida” (*Team LEWIS*)¹⁰³. “vai tudo um bocadinho na base do bom senso, por assim dizer” (*Adagietto*)¹⁰⁴. “Oficialmente, não. Na medida em que há certas circunstâncias de trabalho e que se tem que confirmar informações ou ter mais contexto” (*IPSIS*)¹⁰⁵.
- **Desconfiança:** “não nos permite confiar a 100%” (*The Square*)¹⁰⁶. “temos de ter muita cautela porque acima de tudo a qualidade do trabalho e os nossos serviços são o que vendemos” (*Burson*)¹⁰⁷. “A análise dos dados, e os outputs informativos serão sempre feitos com recurso ao talento.” (*Omnicom PR*)

⁹⁸ Entrevista completa no Apêndice K

⁹⁹ Entrevista completa no Apêndice F

¹⁰⁰ Entrevista completa no Apêndice K

¹⁰¹ Entrevista completa no Apêndice F

¹⁰² Entrevista completa no Apêndice J

¹⁰³ Entrevista completa no Apêndice B

¹⁰⁴ Entrevista completa no Apêndice G

¹⁰⁵ Entrevista completa no Apêndice C

¹⁰⁶ Entrevista completa no Apêndice D

¹⁰⁷ Entrevista completa no Apêndice E

Group)¹⁰⁸. “Acho que não podemos pôr palas, desculpe a expressão, e seguir cegamente o que a Inteligência Artificial nos dá.” (*Lift*)¹⁰⁹.

- **Confiança:** Nenhum participante indicou que confiaria a 100% nos outputs fornecidos pelas ferramentas de IA.
- **Confiança com verificação:** “Não são ferramentas que se usa para fazer o teu trabalho na íntegra e sem fazeres a tua própria correção, tom, até por questões éticas e legais.” (*IPSIS*)¹¹⁰. “recorremos a essas ferramentas para nos darem talvez um outro ângulo, uma nova visão sobre determinado tema” (*Guess What*)¹¹¹.

5.1.7 Prevenção e Resolução de Crise

As últimas questões e categorias permitiram entender se os entrevistados consideram que as ferramentas de IA são úteis ou se não acrescentam nada à gestão de situações de crise.

- **Utilidade:** “Eu diria que sim, até porque nos vemos que estas plataformas estão a melhorar a olhos vistos com muita rapidez.” (*IPSIS*)¹¹². “Acho que sim aí, num papel de preparação.” (*Adagietto*)¹¹³. “Em situações de crise e não só.” (*JLM&A*)¹¹⁴. “Eu acho que a pergunta não se aplica ao tempo que fala, não é no futuro, já utilizamos.” (*Omnicom PR Group*)¹¹⁵. “Sim, eu antecipo, e eu vejo que do ponto de vista de levantamento de dados e de análise de dados, acho que pode ser importante.” (*Guess What*)¹¹⁶.
- **Inutilidade:** “De momento, sendo um pouco cautelosa, se calhar não acho que seja a solução mais adequada para situações crise.” (*Team LEWIS*)¹¹⁷. “uma situação de crise o tempo é escasso e, portanto, não há, eu acho que todos os sistemas de IA que temos ainda necessitam de alguma validação por nós próprios

¹⁰⁸ Entrevista completa no Apêndice I

¹⁰⁹ Entrevista completa no Apêndice L

¹¹⁰ Entrevista completa no Apêndice C

¹¹¹ Entrevista completa no Apêndice H

¹¹² Entrevista completa no Apêndice C

¹¹³ Entrevista completa no Apêndice G

¹¹⁴ Entrevista completa no Apêndice K

¹¹⁵ Entrevista completa no Apêndice I

¹¹⁶ Entrevista completa no Apêndice H

¹¹⁷ Entrevista completa no Apêndice B

e, portanto, numa situação de crise eu não confio totalmente num motor, num cérebro para escrever por mim, para pesquisar por mim.” (*Lift*)¹¹⁸.

5.1.8 Funcionalidade

Por último, os participantes responderam a questões como “*Tendo em conta a rapidez a que flui a informação atualmente, a Inteligência Artificial poderia ajudar na resolução de crises?*” ou “*Como é que a Inteligência Artificial pode ajudar as estratégias de comunicação em situações de crise?*” que os levaram a partilhar a forma em que as ferramentas de IA poderiam ser úteis em situações de crise, se poderiam agravar ainda mais a crise, ou se trarão, no futuro, novas funcionalidades para a gestão de crises organizacionais. Algumas das respostas incluíram:

- **Positivo em crise:** “mediante a crise poderia, numa situação em que seja necessário por exemplo muito texto, muito rapidamente, sem a disponibilidade de um segundo par de olhos para dar uma leitura e parecer sobre o que estamos a fazer” (*IPSIS*)¹¹⁹. “Sim para um contexto de preparação” (*The Square*)¹²⁰. “Começo logo por dizer que pode ser útil na preparação das mensagens-chave. Portanto, a partir do momento em que explicamos o cenário da crise, a Inteligência Artificial pode nos ajudar na construção da narrativa e do *storytelling*.” (*LLYC*)¹²¹.
- **Neutro em crise:** “Em situação de crise se calhar de uma forma um pouco conservadora, acho que ainda não está suficientemente avançada e definida e pensada para eu conseguir perceber assim, claramente de que forma é que nos pode ajudar mais.” (*Team LEWIS*)¹²². “Olha, até hoje nós não utilizámos as ferramentas de Inteligência Artificial para solucionar situações de crise, porque são situações também muito específicas” (*Adagietto*)¹²³. “Não sei, olha que a minha resposta é não sei.” (*Burson*)¹²⁴. “numa situação de crise eu não confio

¹¹⁸ Entrevista completa no Apêndice L

¹¹⁹ Entrevista completa no Apêndice C

¹²⁰ Entrevista completa no Apêndice D

¹²¹ Entrevista completa no Apêndice F

¹²² Entrevista completa no Apêndice B

¹²³ Entrevista completa no Apêndice G

¹²⁴ Entrevista completa no Apêndice E

totalmente num motor, num cérebro para escrever por mim, para pesquisar por mim” (*Lift*)¹²⁵.

- **Negativo em crise:** “Nunca para responder a pedidos de jornalistas.” (*The Square*)¹²⁶. “O ponto negativo pode ter a ver, imagino, com o hackear a informação e com esta questão mais delicada dos dados, porque os dados são sigilosos e é preciso ter muito cuidado.” (*LLYC*)¹²⁷.
- **Novas funcionalidades:** “não me chocava nada se alguém me dissesse que daqui a 2, 3 ou 4 anos as plataformas estão muito mais inteligentes e conseguem afunilar muito melhor” (*IPSIS*)¹²⁸. “Acho que sim aí, num papel de preparação.” (*Adagietto*)¹²⁹. “Aquilo que nós temos vindo a receber de fora, portanto, é que vai continuar, cada vez mais continuar a existir inovação e investimento nesta área da Inteligência Artificial.” (*LLYC*)¹³⁰.
- **Sem funcionalidades acrescentadas:** “em gestão de crise nunca se deve perder de vista esse lado humano e essa relação com o cliente e sermos o braço direito do cliente durante a crise, e aí acho difícil integrar a questão da IA” (*Burson*)¹³¹. “Se calhar, em situações que não sejam muito graves, começarmos a experimentar paralelamente, escrever um *statement* de raiz por nós, mas em paralelo escrever um *statement* com base em Inteligência Artificial, para perceber quais são as diferenças, o que é que as ferramentas nos entregam, se é um bom conteúdo que nos estão a entregar ou não.” (*Lift*)¹³². “geralmente, uma situação crise implica que tens de utilizar dados e coisas confidenciais que os clientes confiam na agência, e eu não me sinto muito à vontade para confiar isso ou num Chat GPT ou num Gemini, que eu não sei realmente para onde é que aquela informação está aí e quem está a ler do outro lado.” (*Team LEWIS*)¹³³.

¹²⁵ Entrevista completa no Apêndice L

¹²⁶ Entrevista completa no Apêndice D

¹²⁷ Entrevista completa no Apêndice F

¹²⁸ Entrevista completa no Apêndice C

¹²⁹ Entrevista completa no Apêndice G

¹³⁰ Entrevista completa no Apêndice F

¹³¹ Entrevista completa no Apêndice E

¹³² Entrevista completa no Apêndice L

¹³³ Entrevista completa no Apêndice B

5.2 Discussão de Resultados

A presente investigação explora como é que a Inteligência Artificial pode otimizar as estratégias de comunicação durante situações de crise, e tem 4 objetivos de investigação principais. Em primeiro lugar, a investigação visa entender de que forma a IA está a ser utilizada e a importância da IA na definição de estratégias de comunicação em contexto de agências de comunicação. O estudo pretende também entender a importância e como é que a IA pode ser usada por agências de comunicação em situações de crise, e criar *guidelines* de atuação sobre como podem as agências de comunicação incorporar a IA no desenvolvimento de estratégias de comunicação

Os entrevistados representam 33,3% dos associados da APECOM, e pertencem a agências de comunicação de várias tipologias – tanto de multinacionais como de agências nacionais, com menos de 10 colaboradores ou acima de 50. Este contexto leva à obtenção de respostas variadas que representam o contexto das agências de comunicação em Portugal. De forma a cumprir com os objetivos da investigação, é em primeiro lugar importante compreender como é que as agências de comunicação lidam, atualmente, com situações de crise, uma vez que todas as agências referiram ter passado por situações de crise com um ou mais dos seus clientes no último ano. Todas as agências têm planos ativos de preparação para situações de crise que passam por simulacros de crise¹³⁴, preparação de manuais de crise¹³⁵, e sessões de media-training¹³⁶ com os porta-vozes dos clientes. A Burson, por

¹³⁴ “A HK tem uma marca registada chamada *FlightSchool*, que é um simulador de crise em tempo real, em que testamos os nossos clientes que desejem ser testados em situações de crise.” (*Burson*).

“Depois fazemos simulacros de crise, ou seja, inventamos um cenário de crise, e em sala, depende também, uma vez mais, do budget que o cliente tiver, simulamos mesmo uma situação de crise.” (*Lift*)

“Fazer formações com simulações de casos reais e ensinar os porta-vozes” (*Team LEWIS*)

¹³⁵ “E aí há várias coisas que nós fazemos, uma delas é os manuais crise e, portanto, implementamos procedimentos de crise, o que facilita muito a capacidade de resposta, porque já está tudo parametrizado e definido.” (*JLM&A*)

“Temos clientes em que não têm nada, portanto, e nós temos de criar de raiz esse tal manual de crise, aconselhar quem são os elementos que deverão fazer parte do comitê e criar todo um conjunto de cenários” (*LLYC*)

“Uma das coisas que nós fazemos é criar-lhes aquilo que nós chamamos um dossier da empresa, um media kit, em que tentamos [...] informar-nos ao máximo sobre as empresas, fazemos uma listagem de questões que podem surgir por parte dos jornalistas, e tentamos ter respostas pré aprovadas e obrigar as empresas a pensarem elas próprias em problemáticas que por vezes não pensam.” (*Omnicom PR Group*)

¹³⁶ “A IPSIS tem o cuidado de, ao abraçar novos projetos e novos clientes [...] ter em conta a necessidade do media training dos principais porta-vozes destes clientes” (*IPSIS*)

“no início de cada processo de comunicação, e se for um processo contínuo, todos os anos tentamos fazer sempre um exercício de crise, com formação de porta-vozes, habilitados a falar sobre os diversos temas da organização” (*Guess What*)

exemplo, tem a sua plataforma própria de simulação de crise, e faz parte do processo da IPSIS fazer sessões de media training com os porta-vozes sempre que se acolhe um novo cliente na agência. Portanto, aqui vê-se que, embora diferentes, cada agência tem o seu próprio processo de preparação para situações de crise antes destas acontecerem.

Por outro lado, vê-se que não há modelos definidos para a resolução de crise quando estas acontecem. Em parte, devido ao facto de já terem recursos pre-aprovados pelos clientes nos manuais de gestão de crise, como refere o representante da JLM&A “*facilita muito a capacidade de resposta, porque já está tudo parametrizado e definido*”¹³⁷. Contudo, a prática comum referida por várias agências para a gestão de crise é, quando ela surge, redigir um *statement* reativo¹³⁸ específico à crise que se enfrenta, para poder utilizar como resposta a jornalistas e restantes *stakeholders*.

Autores como Delipetrev *et al.* (2020) e Maslej *et al.* (2024) discutem a capacidade da IA complementar os processos de tomada de decisão humanos e aumentar a eficiência de tarefas do quotidiano. Tendo isto em conta, e de forma a compreender se situações de crise em agências podem ser disruptivas ao ponto de transtornar a eficiência dos processos habituais, questionou-se aos entrevistados se uma crise de um cliente poderia afetar outros clientes da agência. A maioria dos entrevistados não considera que isso seja uma realidade devido à estrutura das suas equipas e o fluxo de trabalho¹³⁹. Contudo, existem situações pontuais em que pode afetar, tendo em conta a intensidade de trabalho durante uma crise, e a atenção que é necessária. De acordo com a representante da Lift, por exemplo, quando se encontra nestas situações deve-se dizer a verdade aos outros clientes, e até pode ser positivo verem que a agência com quem trabalha tem experiência em gestão de crises.

De seguida, e de forma a responder ao primeiro objetivo da presente investigação, que procura compreender como é que se podem complementar as estratégias de comunicação

¹³⁷ Entrevista completa no Apêndice K

¹³⁸ “Se surgir uma crise, existe apoio do nosso lado para preparar um reactive statement. Isto quer dizer termos uma declaração reativa caso exista contato por parte de jornalistas. Por norma na maioria dos casos, é esta a abordagem, ou seja, não vamos diretamente falar com os jornalistas, a menos que esteja a ser vinculada uma informação errada, falsa, e aí, é o nosso papel corrigir se aquilo que está a sair é verdade e se, de facto, espelha os factos.” (*Adagietto*)

¹³⁹ “Não pode, não pode. Nós gerimos uma carteira de clientes e a atenção tem que ser igual, e é isto que é o difícil de trabalhar numa agência.” (*Lift*)

com a IA, é importante compreender a utilização destas ferramentas pelas agências de comunicação. Todas as agências de comunicação utilizam ferramentas que têm Inteligência Artificial, como as plataformas de *clipping* ou outras ferramentas de monitorização. Contudo, nem todas as agências utilizam ferramentas de IA para criação de valor. A Omnicom PR Group, por exemplo, “por alinhamento internacional” não pode “utilizar ChatGPT nem nenhuma dessas ferramentas para criar conteúdos.” (*Omnicom PR Group*)¹⁴⁰. Por outro lado, a tendência emergente entre agências é encorajar os profissionais a utilizarem, e até promover sessões de formação¹⁴¹ para entenderem a forma mais adequada de integrarem estas ferramentas no seu dia-a-dia. No atual contexto das agências de comunicação em Portugal, vê-se também agências, como é o caso da *Burson*¹⁴², que têm ferramentas de Inteligência Artificial próprias.

A existência de ferramentas de IA próprias traz uma série de vantagens, sendo que a principal é o tratamento de informações e ter a segurança de que se pode colocar informações na plataforma, uma vez que isto é uma preocupação referida por mais do que um entrevistado e comprova-se com o estudo de Manikonda *et al.* (2018). A representante da Team LEWIS, por exemplo, menciona este cuidado “eu não sei realmente para onde é que aquela informação está a ir e quem está a ler do outro lado.” (*Team LEWIS*)¹⁴³. Isto leva à crença de que, com a existência de plataformas de IA próprias, as agências podem explorar novas funcionalidades e utilidades para a IA que, atualmente, não conseguem tendo em conta esta preocupação premente (Brynjolfsson & McAfee, 2018).

Faz-se assim ponte para o ponto fulcral de que todas as agências reconhecem e que as ferramentas de IA aumentam a produtividade do trabalho em agência de comunicação. Contudo, a maioria defende que a produtividade é aumentada consoante as tarefas que se estão a desempenhar. Por exemplo, uma das entrevistadas refere que “Acaba por nos ajudar

¹⁴⁰ Entrevista completa no Apêndice I

¹⁴¹ “Nós fazemos sessões de formação às quartas-feiras para a equipa, que tanto pode ser com pessoas de fora como a equipa da agência que prepara essa sessão, e um dos nossos colegas preparou uma precisamente sobre Inteligência Artificial para nos mostrar um bocadinho as ferramentas que existem e como é que as podemos explorar.” (*Adagietto*)

“De resto, tivemos todos formação em IA, a agência toda, e estamos a falar de cerca de 80 a 100 pessoas e pronto, agora é uma questão de usar e aprender e voltar a usar, é uma questão de aprendizagem.” (*Lift*)

¹⁴² “Olha, o grupo WPP tem uma ferramenta de IA que nós chamávamos de imagine – agora chama-se WPP one porque é uma ferramenta que agrega vários tipos de funcionalidades,[...] Nós temos uma ferramenta, e até tivemos aqui uma grande apresentação na agência através de um membro de outra agência aqui do grupo, porque tem várias funcionalidades.” (*Burson*)

¹⁴³ Entrevista completa no Apêndice B

a nível estratégico e também nos poupa horas mais operacionais, porque nos dá dados que precisam do nosso input.” (*LLYC*). Semelhantemente, outro entrevistado diz que a IA “aumenta bastante o nível daquilo que conseguimos entregar em termos de quantidade ao cliente.” (*The Square*). Assim, e tendo em conta que nenhum entrevistado refere situações em que as ferramentas de IA reduzem a produtividade, conclui-se que a IA é vista, pelas agências, como um bom complemento ao que é desenvolvido pelos profissionais.

Este resultado é inesperado, especialmente tendo em conta que existem agências, como é o caso do *Omnicom PR Group*, que não utilizam ferramentas de IA. O único argumento apresentado neste sentido é o facto de quererem utilizar o talento humano para criar valor. Contudo, isto não comprova que a IA terá, possivelmente um Impacto negativo – apenas que se querem diferenciar através da utilização do talento humano, que é o próximo ponto a ser explorado.

Embora a integração da IA nas agências de comunicação traga várias vantagens, como a sua capacidade de analisar grandes volumes e dados, como defendido por Kaplan & Haenlein (2019), existe o fator humano, o qual a Inteligência Artificial não consegue substituir. A maioria dos entrevistados refere que o talento humano é imprescindível¹⁴⁴ para o bom funcionamento e trabalho na agência de comunicação, que vai ao encontro dos argumentos de Delipetrev *et al.* (2020) e dos sete requisitos para a boa integração da IA da OECD (*figura 6*)¹⁴⁵, sendo que um deles é a importância da supervisão humana da integração da IA. Algumas agências referem que isto é pelo toque humano necessário nos conteúdos e nas relações que se criam com os *stakeholders*, outras alinham-se com Huang & Rust (2021) e defendem que embora a integração das ferramentas de IA seja inevitável e que se deve abraçar, os profissionais não são substituíveis porque tornam-se responsáveis de garantir que as ferramentas estão a ser utilizadas de forma ética e que melhore, de facto, as relações com os *stakeholders*¹⁴⁶. Contudo, não deixa de haver algum receio de que a IA possa substituir

¹⁴⁴ “tem de haver sempre depois o toque humano, que acho que é fundamental” (*Guess What*)

“a Inteligência Artificial é uma ferramenta que nos ajuda, mas não nos pode substituir” (*Team LEWIS*)

“Portanto, aí não acredito que as máquinas substituam o ser humano acho que há um ajustamento como foi ao longo da história.” (*Quintela e Reis*)

¹⁴⁵ Página 48

¹⁴⁶ “Não são ferramentas que se usa para fazer o teu trabalho na íntegra e sem fazeres a tua própria correção, tom, até por questões éticas e legais. Não seria correto fazer isso.” (*IPSIS*)

os profissionais e pôr em risco algumas profissões¹⁴⁷. Contudo, este receio não se sobrepõe ao sentimento geral de que os profissionais das agências de comunicação são insubstituíveis porque existe sempre uma componente humana e tem, portanto, de haver um equilíbrio¹⁴⁸. Este argumento é transversal a todos os entrevistados, visto que está sempre presente o argumento de que as ferramentas de IA não têm capacidades emocionais nem a intuição dos profissionais, tornando-os insubstituíveis.

Vários autores como Kaplan & Haenlein (2019), Bughin *et al.* (2017) ou Gentsch (2018) discutem a integração positiva das ferramentas de IA nas estratégias de comunicação devido às suas capacidades de criarem uma comunicação mais personalizada, eficiente, e relevante para os *stakeholders*. Assim, tendo em conta as considerações éticas, a produtividade aumentada, e havendo uma utilização ponderada das ferramentas de IA com recurso também ao capital humano das agências, o sentimento geral dos entrevistados vai de encontro ao dos autores, defendendo que a IA tem um impacto positivo¹⁴⁹ para o trabalho em agências de comunicação, e o caminho é para que se abracem e se comecem a utilizar mais¹⁵⁰. Todos os entrevistados defenderam isto, sendo que nenhum referiu que a IA tinha um impacto negativo. Isto vai ao encontro de Osei-Mensah *et al.* (2023), que referem o facto de a IA na comunicação estratégica aumentar a vantagem competitiva das organizações no mercado e, ao integrarem a IA nos seus processos, as agências colocam-se a si e aos seus clientes também, em vantagem competitiva.

Assim – conclui-se para o primeiro objetivo de investigação que, atualmente, as agências de comunicação utilizam as ferramentas de IA como fonte de inspiração e para formar um ponto de partida para certas tarefas como a redação de conteúdos ou para a criação de planos de comunicação. Neste sentido, e respondendo ao segundo objetivo de investigação, a IA não se encontra estabelecida de forma igual entre agências para se integrar nas estratégias

¹⁴⁷ “Acaba por ser vantajoso, mas uma ameaça por outro lado, porque substitui-se à componente humana.” (LLYC)

¹⁴⁸ “Não faz o teu trabalho por ti, mas ajuda muito.” (*The Square*)

¹⁴⁹ “Sim, sim, tem muito ainda que evoluir, obviamente, mas que obviamente que já começamos a utilizá-las e o caminho é para que as utilizemos cada vez mais e melhor, isso também vai ajudá-las a fazerem o processo de aprendizagem normal, com mais dados, mais informação em cima, que depois obviamente vai ajudar o utilizador a ter ali uma ajuda cada vez mais vincada.” (*Guess What*)

¹⁵⁰ “Portanto (e não sendo uma visionária tecnológica), encaixa-me perfeitamente bem e não me chocava nada se alguém me dissesse que daqui a 2, 3 ou 4 anos as plataformas estão muito mais inteligentes e conseguem afunilar muito melhor” (*IPSIS*)

“Sim, sim. Aquilo que nós temos vindo a receber de fora, portanto, é que vai continuar, cada vez mais continuar a existir inovação e investimento nesta área da Inteligência Artificial.” (LLYC)

de comunicação. Existem agências que têm regras escritas e formações para que os profissionais utilizem estas ferramentas de forma consistente, tal como existem agências que eixam ao critério de cada profissional a utilização correta das ferramentas tendo em conta as considerações éticas e legais discutidas.

Contudo, a abertura à integração da Inteligência Artificial na comunicação estratégica não se estende a situações de crise nas organizações, que são períodos sensíveis e onde tem de haver uma gestão eficaz, rápida e personalizada da comunicação (Coombs, 2014), mas também cuidadosa¹⁵¹, de forma a minimizar os danos à reputação da marca. Tendo em conta a atualidade do tema da Inteligência Artificial nas estratégias e no dia-a-dia das agências de comunicação, vários entrevistados referiram ainda não terem experiência a utilizar ferramentas de IA em situações de crise¹⁵² e mostraram-se algo reticentes à sua integração nestas situações. Contudo, embora ainda de forma cautelosa, alguns dos entrevistados acredita que pode haver utilidade para as ferramentas de IA em situações de crise. Schulz & Schwartz (2020) expõem que a IA pode ser utilizada em situações de crise em ferramentas de monitorização e de *social listening* para manter um registo do sentimento do público face à crise, e isto até é algo que as agências de comunicação já colocaram em curso e integram nos seus processos de gestão de crise¹⁵³.

Apesar do sentimento geral ser positivo face à integração da Inteligência Artificial nas estratégias de comunicação de crise, existem ainda várias limitações que deixam alguns entrevistados receosos sobre esta integração, maioritariamente por falta de experiência a

¹⁵¹ “Quando nós estamos a falar de uma crise, são muitas vezes situações delicadas para uma marca. São situações que nós não queremos ir para uma plataforma que não sabemos bem como é que essa informação em algum momento vai ser usada e colocar lá a informação que é, ou privada ou parcialmente privada, ou não sendo privada, é sensível e, portanto, não vamos querer criar esse tipo de disposição. Por isso eu confesso que não sei bem se será esse o caminho.” (*Adagietto*)

¹⁵² “Sinto que ainda não tenho informação suficiente ou ainda não tenho a se calhar experiência prática o suficiente de utilizar a Inteligência Artificial em situações de crise” (*Team LEWIS*)

“Pessoalmente, ainda não usei, porque lá está, nós já temos o trabalho de preparação feito.” (*The Square*)
“Nunca utilizei a IA para gerir uma crise, pronto. Acho que a IA – mas eu aí já não sei como é que pode ser uma boa ferramenta para crises. Porque nunca utilizei nem sei o uso que poderia ter, e no caso da nossa o que é que terá.” (*Burson*)

¹⁵³ “Eu acho que a pergunta não se aplica ao tempo que fala, não é no futuro, já utilizamos. Portanto, nós temos uma monitorização feita com recurso à Inteligência Artificial diária e quando entramos em situação de crise, ativamos outros modos de escuta também com Inteligência Artificial para intensificar essa monitorização constante, que é dito acerca do cliente, ou acerca do tópico de crise.” (*Omnicom PR Group*)
“Pode também ajudar-nos a auscultar o que é que é dito nas redes sociais, na internet, o que é que é dito sobre esse incidente ou sobre essa crise. Também conseguimos fazer a monitorização em tempo real dessas mesmas conversações” (*LLYC*)

lidar com IA em situações de crise, mas também tendo em conta as ferramentas que se encontram à disposição atualmente, e as necessidades que se requer durante uma crise¹⁵⁴. Greenberg & Kates (2023) discutem também as considerações éticas que têm de ser tidas em conta para a implementação da Inteligência Artificial em estratégias de comunicação de crise, como por exemplo a possibilidade de haver fugas de informação que agravam a situação de crise, e houve vários casos em que os entrevistados referiram este ponto¹⁵⁵. Contudo e em contraste, vários entrevistados revelaram que a IA em situações de crise pode ser o caminho a seguir para monitorização, como referido anteriormente, para a análise de dados¹⁵⁶, mas não se deve utilizar para tratar diretamente a comunicação com Jornalistas¹⁵⁷.

Assim, tendo em conta o terceiro objetivo de investigação estabelecido, as agências de comunicação veem as ferramentas de IA como ferramentas que podem ajudar na fase pré-crise e não na resolução da crise em si. Embora ainda não tenham tido oportunidade de integrar a IA na resolução de crises e não seja um sentimento geral de que venha a ter funcionalidades que ajudem na resolução de crises, é comum à maioria dos entrevistados a visão de que a IA terá possibilidade de desempenhar um papel fulcral no desenvolvimento de mensagens chave, na preparação dos manuais de gestão de crise, e na preparação de

¹⁵⁴ A IA aqui, confesso que, e posso já dar o meu entendimento, numa situação de crise o tempo é escasso e, portanto, não há, eu acho que todos os sistemas de IA que temos ainda necessitam de alguma validação por nós próprios e, portanto, numa situação de crise eu não confio totalmente num motor, num cérebro para escrever por mim, para pesquisar por mim.” (*Lift*)

“De momento, sendo um pouco cautelosa, se calhar não acho que seja a solução mais adequada para situações crise.” (*Team LEWIS*)

“Olha, até hoje nós não utilizámos as ferramentas de Inteligência Artificial para solucionar situações de crise, porque são situações também muito específicas, são cenários muito concretos, num determinado cliente, que muitas vezes não têm um histórico.” (*Adagietto*)

155 “São situações que nós não queremos ir para uma plataforma que não sabemos bem como é que essa informação em algum momento vai ser usada e colocar lá a informação que é, ou privada ou parcialmente privada, ou não sendo privada, é sensível e, portanto, não vamos querer criar esse tipo de disposição. Por isso eu confesso que não sei bem se será esse o caminho.” (*Adagietto*)

“O ponto negativo pode ter a ver, imagino, com o hackear a informação e com esta questão mais delicada dos dados, porque os dados são sigilosos e é preciso ter muito cuidado.” (*LLYC*)

“Digamos que atualmente o nosso maior perigo passa pela partilha da informação e, portanto, pela garantia de que os dados que estamos a partilhar, quem é que tem acesso a esses dados e a essa informação.”

(*JLM&A*)

¹⁵⁶ “Sim, eu antecipo, e eu vejo que do ponto de vista de levantamento de dados e de análise de dados, acho que pode ser importante. Acho que este tipo de ferramentas, nomeadamente na área, aquela parte de precisarmos de dados sobre determinado tema, precisarmos de algum histórico sobre o mesmo, eu acho que nessa perspetiva conseguimos de facto (e tendo em conta que a rapidez é crucial neste tipo de processos) acho que vai nos ajudar, ou que poderá ajudar bastante nesta fase de levantamento e de análise de dados.” (*Guess What*)

¹⁵⁷ “Nunca para responder a pedidos de jornalistas.” (*The Square*)

cenários de crise para simulações¹⁵⁸. Conclui-se assim que entre as agências entrevistadas, a maioria vê a IA como um apoio que poderá vir a ter utilidade na fase de preparação para eventuais crises de comunicação que possam surgir. Existe, contudo, vontade por parte das agências experimentarem e explorarem as funcionalidades¹⁵⁹ que a IA poderia ter na resolução de crises, e reconhecem que tem de se integrar porque, cada vez mais, estas ferramentas vão estar aprimoradas e vão ser um maior apoio aos profissionais¹⁶⁰. Existe então, atualmente, uma lacuna na experiência da utilização de ferramentas de IA para a resolução de situações de crise, mas onde se vê a maior utilidade é na fase pré-crise, e durante a crise apenas para fins de monitorização.

Assim, com as entrevistas e tendo respondido aos três primeiros objetivos da investigação, consegue-se utilizar a informação para responder ao quarto objetivo: a criação *guidelines* de atuação sobre como podem as agências de comunicação incorporar a IA no desenvolvimento de estratégias de comunicação.

1. Identificar as principais áreas de aplicação da IA

- a. Monitorização: As agências devem utilizar a IA para monitorizar as tendências em tempo real, incluindo as crises que possam surgir. A IA pode

¹⁵⁸ “a Inteligência Artificial, e se calhar já me estou a antecipar, mas pode ser muito interessante e uma grande ajuda na preparação de uma situação de crise a montante quando estamos a fazer simulacros de crise com um cliente ou deve dar imenso jeito, eu ainda não fiz, mas quando estamos a fazer um manual de gestão de crise em que temos que planear ou identificar todos os potenciais cenários de crise que aquele cliente poderá um dia vir a ter.” (*Lift*)

“Começo logo por dizer que pode ser útil na preparação das mensagens-chave. Portanto, a partir do momento em que explicamos o cenário da crise, a Inteligência Artificial pode nos ajudar na construção da narrativa e do storytelling.” (*LLYC*)

“Pode, por exemplo na produção de documentos e na produção de mensagens chave, ou na identificação de cenários, ou seja, conseguimos rapidamente escalar o trabalho, e produzir conteúdos com o nosso trabalho de base, de uma forma muito mais eficaz. Às vezes, até podemos identificar cenários em que nós próprios, por alguma razão, possamos não estar a ter em conta. Portanto, tudo isso, IA é um suporte importante.” (*JLM&A*)

“Acho que ajuda porque quando nos consegue ajudar, a preparar um conjunto de documentos, ou preparar, alinhar uma estrutura de uma formação interessante poupa-nos muito tempo. Portanto, eu acho que nessa fase de preparação, acho que sim, mas lá está, acho que ainda não estamos confortáveis em ter informação relacionada com uma crise numa ferramenta de Inteligência Artificial.” (*Adagietto*)

¹⁵⁹ “Se calhar, em situações que não sejam muito graves, começamos a experimentar paralelamente, escrever um statement de raiz por nós, mas em paralelo escrever um statement com base em Inteligência Artificial, para perceber quais são as diferenças, o que é que as ferramentas nos entregam, se é um bom conteúdo que nos estão a entregar ou não.” (*Lift*)

¹⁶⁰ “obviamente que as ferramentas podem atualmente ajudar e certamente vão ajudar cada vez mais e melhor no futuro.” (*Guess What*)

“Acho que é uma questão de confiar-nos mais nas ferramentas.” (*Lift*)

ser utilizada em ferramentas de *Social Listening* para acompanhar o sentimento do público e identificar rapidamente potenciais crises.

- b. Automatização de tarefas repetitivas: A IA pode ser aplicada para automatizar tarefas operacionais, como *clipping*, análise de grandes volumes de dados e criação de relatórios, permitindo que os profissionais se concentrem em atividades mais estratégicas e criativas.
- c. Apoio à criação de conteúdos: A IA pode ser utilizada para criar rascunhos iniciais de conteúdos como comunicados de imprensa, mensagens-chave, ou pontos de partida para artigos de opinião, mas a supervisão humana deve sempre garantir a relevância, a exatidão e o tom.

2. Integração ética e segura da IA

- a. Proteção de dados e informações sensíveis: As agências devem implementar políticas de segurança rigorosas para garantir que a utilização da IA não compromete a informação sensível dos clientes. O uso de plataformas internas de IA pode ser uma solução viável para garantir a segurança dos dados.
- b. Políticas internas: Devem ser criadas políticas internas claras sobre o uso da IA para garantir a conformidade com considerações éticas e legais. Estas políticas devem regular como e quando as ferramentas de IA podem ser utilizadas, e estabelecer limites claros.
- c. Transparência na utilização da IA: Os profissionais devem ser transparentes com os clientes sobre quando e como as ferramentas de IA são utilizadas nas suas estratégias. Isto promove a confiança e fortalece a relação entre o cliente e a agência.
- d. Supervisão humana: A IA nunca deve substituir totalmente o toque humano nas estratégias de comunicação. Todos os resultados produzidos pela IA (como textos e análises) devem ser revistos por um profissional humano para garantir que o conteúdo final cumpre os padrões de qualidade da agência.

3. Formação

- a. Formação em ferramentas de IA: As agências devem realizar sessões de formação para ajudar os profissionais a compreender e dominar as ferramentas de IA disponíveis, e que estão em constante atualização. As sessões de formação prática podem aumentar a confiança na utilização destas tecnologias e melhora a forma como são utilizadas.

4. Desenvolver procedimentos de gestão de crises com a IA

- a. Pré-crise: As ferramentas de IA podem ser utilizadas para apoiar na criação de situações para simulações de crises e a criação de manuais de gestão de crises.
- b. Talento humano: As agências devem garantir que, durante as crises, a IA é utilizada como apoio para recolher e processar dados rapidamente, mas os profissionais humanos devem gerir as interações com o público e os jornalistas para garantir a autenticidade e a empatia.

5. Explorar e experimentar novas ferramentas de IA

- a. Testar novas funcionalidades e ferramentas: As agências devem promover um ambiente em que seja incentivado explorar novas funcionalidades e ferramentas de IA, especialmente em tarefas de baixo risco. Isto permitirá uma compreensão mais profunda da forma como a IA pode melhorar os processos.

As *guidelines* propostas para a incorporação da IA nas estratégias de comunicação procuram encontrar, em primeiro lugar, o equilíbrio entre a eficiência tecnológica e o talento humano, assegurando tanto a inovação como a integridade nas operações das agências. Em primeiro lugar, a identificação das principais áreas de aplicação da IA, como a monitorização e a automatização, permite que as agências racionalizem os processos e respondam em tempo real às mudanças ou crises do mercado. Por exemplo, as ferramentas de *social listening* baseadas em IA ajudam a acompanhar o sentimento do público, permitindo uma deteção e resposta mais rápida a crises que surjam. A automatização de tarefas repetitivas, como a análise de dados e a preparação de relatórios, dá aos profissionais mais

disponibilidade para se focarem e dedicarem ao trabalho criativo e estratégico, melhorando a capacidade da agência entregar trabalho de alta qualidade. Esta abordagem garante que o toque humano permanece nos aspectos estratégicos e criativos.

Além disso, a ênfase na integração ética e segura da IA é fundamental para manter a confiança dos clientes e proteger os dados sensíveis. As agências devem ser transparentes quanto à sua utilização da IA, preparando diretrizes e guias claros sobre como e quando estas ferramentas são utilizadas, o que ajuda os clientes a sentirem-se seguros e informados. Ao incorporar fortes protocolos de proteção de dados e ao garantir que os resultados da IA são sujeitos a revisão humana, as agências podem salvaguardar tanto a qualidade do seu trabalho como a integridade das relações com os clientes e restantes *stakeholders*. Da mesma forma, o apelo à formação contínua sobre estas ferramentas sublinha a necessidade de os profissionais se manterem atualizados em relação aos avanços da IA, assegurando que podem maximizar o potencial da tecnologia. Além disso, incentivar o teste das ferramentas de IA em situações de baixo risco permite que as agências inovem enquanto mantêm uma rede de segurança, melhorando progressivamente a forma como a IA contribui para as suas operações.

Conclusão

A presente investigação teve como pergunta de partida, *“Como é que a Inteligência Artificial pode otimizar as estratégias de comunicação em situações de crise em agências de comunicação?”* Feito o enquadramento teórico e com os dados recolhidos do estudo empírico, a investigação revela que, embora a IA apresente inúmeras oportunidades para apoiar estratégias de comunicação, o seu potencial total na gestão de crises ainda está por concretizar. As conclusões sublinham que a IA, embora promissora, deve servir como uma ferramenta de apoio e não como um substituto dos profissionais de comunicação, particularmente em contextos tão sensíveis como as situações de crises organizacionais.

O estudo contribuiu tanto a nível teórico como prático – de uma perspetiva teórica, esta investigação baseia-se na literatura existente sobre o papel da IA na comunicação estratégica e comunicação de crise, salientando as diferenças entre as capacidades da IA e o talento e julgamento humano. Embora a IA se destaque na análise de dados, na monitorização de sentimento online, e na produção de conteúdos, as suas limitações tornam-se evidentes maioritariamente em situações que exigem empatia e tomadas de decisão sensíveis como em situações de crise. Estas conclusões apoiam o argumento de que a IA não pode substituir inteiramente os profissionais de comunicação, especialmente na gestão das relações com os *stakeholders* e na salvaguarda da reputação da marca durante crises.

Mais ainda, a presente investigação identificou um quadro em evolução para a integração da IA nas estratégias de comunicação de crise. Após a realização das entrevistas, verificou-se que as agências adotam a IA a vários níveis, tendo algumas abordagens estruturadas para a integração da IA, incluindo sessões de formação e diretrizes éticas, enquanto outras são mais experimentais, confiando na experiência individual de cada profissional com ferramentas de IA. Esta variação aponta para uma tendência mais ampla do setor, em que a prontidão e a capacidade de adoção da IA dependem de fatores como a cultura organizacional e os recursos disponíveis.

Na prática, o estudo oferece insights para agências que procuram alavancar a IA nas suas estratégias de comunicação de crise. Uma conclusão significativa retirada da investigação é que a IA pode aumentar a eficiência operacional, particularmente na monitorização em tempo real do sentimento público e na análise de tendências, que são cruciais na gestão de

crises. No entanto, o papel dos profissionais (humanos) continua a ser insubstituível, especialmente em momentos que exigem uma comunicação diferenciada e personalizada, juntamente com um grau de inteligência emocional. As agências que pretendem adotar a IA devem encontrar um equilíbrio entre a automatização e a supervisão humana para manter a confiança e a credibilidade que são essenciais durante uma crise. Principalmente devido à sensibilidade da comunicação durante de períodos de crise, as ferramentas de IA, atualmente, ainda não têm capacidade empática de criar conteúdos humanos que se adaptem aos *stakeholders* a quem se está a comunicar – e nestes períodos a intuição e inteligência emocional são imprescindíveis.

Em relação a crises futuras, são retiradas do estudo soluções práticas para as organizações se prepararem melhor para a nova realidade, como a importância de sessões de formação em IA, garantindo que os profissionais não só compreendem como utilizar estas ferramentas, mas também estão conscientes das implicações éticas e das limitações envolvidas nas comunicações baseadas em IA. Por último, as agências devem estabelecer diretrizes e protocolos claros para a utilização da IA, particularmente em situações de alto risco, para evitar uma dependência excessiva da tecnologia quando a intervenção humana é fundamental. É importante que, ao integrar ferramentas de IA, as agências de comunicação o façam de uma forma estruturada e seguindo normas que permitam um controlo do uso destas ferramentas, de forma a manter a qualidade do trabalho, bem como a reputação tanto do cliente como da agência em si.

A investigação também faz uma reflexão ética importante sobre a integração da IA na comunicação estratégica. À medida que as ferramentas de IA se tornam mais difundidas no dia-a-dia dos profissionais, há uma necessidade crescente da criação de quadros que abordem a privacidade de dados, a responsabilidade ética e os impactos sociais da utilização de ferramentas de IA. Esta reflexão pode levar a uma investigação futura que explore a forma de integrar estas considerações éticas nas estratégias de comunicação sem comprometer a eficiência. Embora a IA tenha um potencial transformador para o setor da comunicação, no que toca a situações de crise, o seu papel deve continuar a ser apenas complementar ao da perícia humana. Esta investigação contribui para a compreensão teórica da função da IA na comunicação de crise, fornecendo simultaneamente orientações práticas para as organizações que procuram otimizar as suas estratégias e utilização das ferramentas de IA.

Limitações e Sugestões Futuras da investigação

Apesar das conclusões retiradas da investigação, existem algumas limitações que devem ser apontadas. Em primeiro lugar, o estudo foca-se apenas em agências de comunicação e na sua utilização atual da IA em comunicação de crise. Isto limita a generalização dos resultados a outros sectores, onde a IA também pode ser integrada. Em segundo lugar, a investigação foi realizada num contexto específico do mercado português, limitando a sua aplicabilidade a práticas globais. As agências de comunicação entrevistadas são independentes e têm a sua própria cultura organizacional e práticas e recursos tecnológicos que podem influenciar a sua abordagem à IA. Como consequência, a investigação não reflete a diversidade de práticas das agências em diferentes países e mercados, onde existem fatores diferentes que podem influenciar os resultados

Outra limitação encontra-se no facto de nos basearmos em dados qualitativos obtidos unicamente através de entrevistas, faltando neste estudo outras técnicas de recolha de dados para fazer uma triangulação dos resultados. Embora as entrevistas tenham sido feitas a profissionais da área, são inerentemente subjetivas e baseadas nas experiências individuais dos participantes, e da agência em que se encontram, podendo levar a algum grau de parcialidade nas respostas obtidas nas entrevistas. Além disso, a dimensão da amostra foi relativamente pequena tendo em conta a dimensão do setor, centrando-se num grupo específico de agências (neste caso associadas da APECOM). Isto torna difícil tirar conclusões amplas e quantitativas sobre o impacto da IA nas estratégias de comunicação de crise.

Por último, a IA, enquanto campo, está a evoluir rapidamente e as ferramentas, capacidades e considerações éticas, por exemplo, discutidas neste estudo e os dados recolhidos das entrevistas podem em breve ficar desatualizados. O ritmo acelerado dos avanços tecnológicos pode tornar certos aspetos desta investigação menos relevantes à medida que a IA continua a crescer e a integrar-se mais profundamente nas práticas de comunicação.

À medida que as ferramentas de IA se vão desenvolvendo e incorporando de forma mais uniforme em todo o setor da comunicação, como referido anteriormente, estudos futuros podem investigar mais profundamente as implicações da integração da IA na comunicação,

centrando-se em como pode ser um complemento útil ao julgamento humano tendo em conta as considerações éticas, num mundo cada vez mais digital, por exemplo de forma a dar *insights* sobre como é que estas tecnologias podem ajudar numa tomada de decisão, seja através da revisão de conteúdos preparados pelos profissionais, ou a colocar em perspetiva pros e contras de cenários. Outra sugestão futura seria desenvolver uma investigação quantitativa a um universo maior de participantes que meça a eficácia da utilização de ferramentas de IA para gerir a comunicação em situações de crise, conseguindo abranger mais mercados e representar de uma forma mais abrangente o setor das agências de comunicação.

Referências

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- About google deepmind*. Google DeepMind. (n.d.). <https://deepmind.google/about/>
- About Stakeholder Theory*. Stakeholder Theory. (n.d.). <http://stakeholdertheory.org/about/>
- Adi, A. (Eds., 2023) Artificial Intelligence in Public Relations and Communications: cases, reflections, and predictions. *Quadriga University of Applied Sciences*. Berlin.
- Aljaber, S., & Almushaili, T. (2022). Artificial Intelligence. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 12(12).
- Alvarez, C., & Fournier, S. (2016). Consumers' relationships with brands. *Current Opinion in Psychology*, 10, 129–135. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.12.017>
- Amalkar, P. (2023). The impact of artificial superintelligence: Blessing or curse. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 376–379. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-12462>
- Argenti, P. A., & Druckemiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Aulia, D., & Briliana, V. (2017). Brand Equity Dimension and Consumer Behavior in Social Media. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 13(2), 15–24.
- Austin, L., Liu, B. F., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207.
- Baz, M., Alhakami, H., Agrawal, A., Baz, A., & Ahmad Khan, R. (2021). Impact of covid-19 pandemic: A cybersecurity perspective. *Intelligent Automation & Soft Computing*, 27(3), 641–652. <https://doi.org/10.32604/iasc.2021.015845>
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. State University of New York Press.
- Bird, E., Winfield, A., Weitkamp, E., Larbey, R., Jenner, N., & Fox-Skelly, J. (2020). The ethics of artificial intelligence: Issues and initiatives. *Panel for the Future of Science and Technology* .
- Bishop, C. M. (2006). *Pattern recognition and machine learning*. Springer.
- Bolter, J. D. (1984). Artificial Intelligence. *Daedalus*, 113(3), 1–18.
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence*. Oxford University Press.

- Botan, C. H. (Ed.). (2021). *Handbook of Strategic Communication*. Wiley Blackwell.
- Briones, R. L., Kuch, B., Liu, B. F., & Jin, Y. (2011). Keeping up with the digital age: How the American Red Cross uses social media to build relationships. *Public Relations Review*, 37(1), 37-43.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.
- Brooks, R. A. (1991). *Intelligence without reason*.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2018). *The Second Machine Age: Work, progress, and prosperity in a time of Brilliant Technologies*. Langara College.
- Buchanan, B. G. (2006). A (very) brief history of artificial intelligence. *AI Magazine*, 26(4).
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>.
- Campbell, M., Hoane, A. J., & Hsu, F. (2002). Deep Blue. *Artificial Intelligence*, 134(1-2), 57-83. [https://doi.org/10.1016/s0004-3702\(01\)00129-1](https://doi.org/10.1016/s0004-3702(01)00129-1)
- Caplan, G. (1961). *An Approach to Community Mental Health*. New York: Grune & Stratton.
- Caplan, G. (1964). *Principles of Preventive Psychiatry*. New York: Basic Books.
- Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1977). *Beyond Counseling and Therapy*. New York
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-29.
- Centeno, M.J. (2021). Strategic Communication in Cultural Organizations, the Landscape Museum. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.46.14>
- ChatGPT, & Journal of International Affairs. (2022). Openai's Chatgpt and the Prospect Of Limitless Information: A Conversation with ChatGPT. *Journal of International Affairs*, 75(1), 379-386.
- Cheng, Y., Wang, Y., & Kong, Y. (2022). The state of social-mediated crisis communication research through the lens of global scholars: An updated assessment. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102172>.

- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393.
- Cockburn, I., Henderson, R., & Stern, S. (2018). *The Impact of Artificial Intelligence on Innovation*. <https://doi.org/10.3386/w24449>
- Coombs, W. T. (2004a). Impact of past crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265–289. <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>
- Coombs, W. T. (2004b). Impact of past crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265–289. <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>
- Coombs, W. T. (2007b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (2nd edn.)*. Los Angeles: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. John Wiley & Sons.
- Coombs, W. Timothy, & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 165-186.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-177.
- Coombs, W.T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Cornelissen, J. P. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (6th ed.)*. Sage Publications.
- Coopers, P. (n.d.). The resilience revolution: PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>
- Cordero, R., Mascareño, A., & Chernilo, D. (2017). On the reflexivity of Crises. *European Journal of Social Theory*, 20(4), 511–530. <https://doi.org/10.1177/1368431016668869>
- Cosa, M. (2023). Business digital transformation: Strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1755-425X>

- Costa Filho, M. C. (2019). Lealdade à Marca: O que É? Como Medir? *Revista Ciências Administrativas*, 25(3). <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.9614>
- Crandall, W., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2014). A framework for crisis management. *Crisis management in the new strategy landscape* (pp. 1–19). essay, SAGE.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Crevier, D. (1995). *AI: The tumultuous history of the search for Artificial Intelligence*. Basic Books.
- Dacko-Pikiewicz, Z. (2022a). *Reputation Management and family business*. Routledge.
- Dapi, B., & Agabu Phiri, M. (2015). The impact of corporate social responsibility on brand loyalty. *Journal of Governance and Regulation*, 4(4), 8–16. https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i1_p1
- DARPA Urban Challenge*. DARPA RSS. (n.d.). <https://www.darpa.mil/about-us/timeline/darpa-urban-challenge>
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. Harper Business.
- Davies, G., & Miles, L. (1998). Reputation Management: Theory versus Practice. *Corporate Reputation Review*, 2, 16-27.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Taylor & Francis.
- de Godoi, M. G., & de Araújo, L. S. (2019). *A INTERNET DAS COISAS: Evolução, Impactos e Benefícios*.
- De Spiegeleire, S., Maas, M., & Sweijts, T. (2017). AI – Today and Tomorrow. In Artificial Intelligence and the Future of Defense: Strategic Implications for Small- and Medium-Sized Force Providers (pp. 43–59). *Hague Centre for Strategic Studies*. <http://www.jstor.org/stable/resrep12564.8>
- Deep Space 1 Launch. (1998, October). *NASA*. Retrieved from https://www.jpl.nasa.gov/news/press_kits/ds1launch.pdf.
- Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Delipetrev, B., Tsinarakli, C., & Kostić, U. (2020). Historical Evolution of Artificial Intelligence. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/801580>

- Diaz, M. (2011). Forming a Definitional Framework for “Intelligence.” *American Intelligence Journal*, 29(1), 53–64
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 314–321.
- DiStaso, M. W., & McCorkindale, T. (2019). How millennials are engaging and building relationships with organizations on social media. *Public Relations Review*, 45(1), 101-113.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Routledge.
- Dreyfus, H. L. (1972). *What computers can't do: A Critique of artificial reason*. Scholar Select.
- Eaddy, L. L. (2021). Unearthing the facets of crisis history in crisis communication: A conceptual framework and introduction of the crisis history salience scale. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1177–1196.
<https://doi.org/10.1177/2329488420988769>
- Edelman. (2019). *2019 Edelman AI Survey*.
https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_AI_Survey_Whitepaper.pdf
- Einwiller, S. A., Carroll, C. E., & Korn, K. (2010). Under What Conditions Do the News Media Influence Corporate Reputation? The Roles of Media Dependency and Need for Orientation. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 299-315.
- Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (5th ed.). Routledge.
- Fearn-Kupfer, L. (2006). *Crisis communications: A casebook approach*. Lawrence Erlbaum.
- Figueiredo, J., Cardoso, A., Pocinho, M., Rodrigues, P., & Oliveira, I. (2019). Web-Marketing Triggering Entrepreneurial Behaviour. *International Journal of Entrepreneurship*, 23.
- Fishman, D. A. (1999) ValuJet flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, 47(4), 345-375.
<https://doi.org/10.1080/01463379909385567>
- Fitzpatrick, K., & Gauthier, C. (2001). Toward a professional responsibility theory of public relations ethics. *Journal of Mass Media Ethics*, 16(2-3), 193-212.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*.

- Fogel, D. (1995). *Review of Computational intelligence: imitating life. Proceedings of the IEEE*, 83(11).
- Fombrun , C. & van Riel , C. (1997) The reputational landscape . *Corporate Reputation Review*,1 ,2 , pp. 5 – 13
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2012). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotientism: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Ford, M. (2018). *Architects of intelligence: The truth about AI from the People Building it*. Packt Publishing.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Strategic communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Wiley-Blackwell.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. NYU Press.
- Gentsch, P. (2018). *AI in marketing, sales and service: How marketers without a data science degree can use AI, big data and bots*. Palgrave Macmillan.
- Gillis, T. L. (2006). p.414-420. In *The IABC handbook of organizational communication: A guide for marketers, consultants, and communications professionals*. essay, Jossey-Bass.
- Goertzel, B. (2006). *The hidden pattern a patternist philosophy of mind*. BrownWalker Press.
- Goertzel, B., & Pennachin, C. (2007). *Artificial General Intelligence*. Springer.
- Google. (n.d.). *AlphaGo*. Google DeepMind. <https://deepmind.google/technologies/alphago/>

- Greenberg, J., & Kates, A. (2023). Ethical considerations in the use of AI for crisis communication. *Ethics and Information Technology*, 25(2), 103-117.
- Gregory, A., & Willis, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. Routledge.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Guillemin, M., & Gillam, L. (2004). Ethics, reflexivity, and “ethically important moments” in research. *Qualitative Inquiry*, 10(2), 261-280.
- Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Jossey-Bass.
- Hastie, T., Tibshirani, R., & Friedman, J. (2009). *The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction*. Springer.
- Heath, R. L., & Coombs, W. T. (2006). *Today's public relations: An introduction*. Sage.
- Helbing, D. (2017, February 25). Will democracy survive big data and artificial intelligence?. *Scientific American*. <https://www.scientificamerican.com/article/will-democracy-survive-big-data-and-artificial-intelligence/>
- Helm, S. (2007). The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22-37.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.001>
- HLEG, A. I. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. B-1049 Brussels
- Home - Panta Ray. *PANTA RAY - Experts in organizational resilience*. (2023, June 20). <https://www.pantaray.eu/>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30-41.

- IEEE Pulse. (2022, June 22). *Using artificial intelligence to combat information overload in research*. <https://www.embs.org/pulse/articles/using-artificial-intelligence-to-combat-information-overload-in-research/>
- Introducing chatgpt. *Introducing ChatGPT*. (2022, November). <https://openai.com/blog/chatgpt>
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). *Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During, and After a Crisis*. Routledge.
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455-493. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589231>.
- Jiang, Z. (Jack), Heng, C. S., & Choi, B. C. (2013). Research Note: Privacy concerns and privacy-protective behavior in synchronous online social interactions. *Information Systems Research*, 24(3), 579–595. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0441>
- Joo, S., Hofman, D., & Kim, Y. (2019). Investigation of challenges in academic institutional repositories. *Library Hi Tech*, 37(3), 525–548. <https://doi.org/10.1108/lht-12-2017-0266>
- Johnson, Z., Zhang, W., & Seltzer, T. (2021). Preparing for the future: How communication professionals are using and perceiving artificial intelligence. *Public Relations Review*, 47(1), 101927.
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, Perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255–260. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8415>
- Joshi, A. J. (1991). Natural Language Processing. *Science*, 253(5025), 1242–1249.
- Joshi, N. (2023, September 12). *7 types of artificial intelligence*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2019/06/19/7-types-of-artificial-intelligence/?sh=5672f41233ee>
- Josselson, R. (2013). *Interviewing for qualitative inquiry: A relational approach*. Guilford Press.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
- Kaplan, J. (2016). *Artificial Intelligence: What everyone needs to know*. Oxford University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2020). From Homo Economicus to Homo Sapiens: A review and evaluation of ethical frameworks for AI in public relations. *Journal of Mass Media Ethics*, 35(4), 232-247.
- Kietzmann, J. H., & Canhoto, A. I. (2013). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 56(3), 241-251.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kim, Y., & Liu, B. F. (2019). The role of AI in crisis response: Towards more resilient communication. *Public Relations Review*, 45(5), 101841.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Sage Publications.
- King, G. (2002). Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 235–249.
- Kitchen, P. J. (Ed.). (1999). *Integrated Marketing Communications*. Routledge.
- Klein, J. G., & Dawar, N. (2004). Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). Creating Brand Equity. In *Marketing management* (pp. 240–265). Pearson Education.
- Krausová, A. (2017). Intersections between Law and Artificial Intelligence. *International Journal of Computer*, 27(1), 55–68.
- Lampreia, J. M., (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. 1ª Edição ed. Lisboa: Texto Editores.
- Lea, G. R. (2020). Constructivism and its risks in Artificial Intelligence. *Prometheus*, 36(4). <https://doi.org/10.13169/prometheus.36.4.0322>
- Lee, Y. (2019). An examination of the effects of employee words in organizational crisis: Public forgiveness and behavioral intentions. *International Journal of Business Communication*, 59(4), 598–620. <https://doi.org/10.1177/2329488419877236>

- Legg, S., & Hutter, M. (2007a). Universal intelligence: A definition of Machine Intelligence. *Minds and Machines*, 17(4), 391–444. <https://doi.org/10.1007/s11023-007-9079-x>
- Legg, S., & Hutter, M. (2007b). *A Collection of Definitions of Intelligence*.
- Le Roux, J. (2003) Corporate Reputation in the Information Technology Industry: A South African Case Study. *University of Pretoria*.
- Lighthill, J. (1973). "Artificial Intelligence: A General Survey". *Artificial Intelligence: a paper symposium*.
- Lim, S. S., & Bouffanais, R. (2019). Tuning networks for prosocial behavior: From senseless swarms to smart mobs [commentary]. *IEEE Technology and Society Magazine*, 38(4), 17–19. <https://doi.org/10.1109/mts.2019.2948437>
- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2017). How artificial intelligence informs public relations in a crisis: A review and research agenda. *Public Relations Review*, 47(1), 101-112.
- Llanos, C. (2015). Reputação: a proteção do valor de uma marca. *Desenvolvendo Ideias: Llorente & Cuenca*.
- Loureiro, S. M., Ruediger, K. H., & Demetris, V. (2012). Brand Emotional Connection and Loyalty. *Journal of Brand Management*, 20(1), 13–27. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.3>
- MacCorduck, P. (2004). *Machines who think*. A.K. Peters.
- Machado, J. (2020). *Gestão Estratégica da Comunicação de Crise*. FACOS-UFSM.
- Manikonda, L., Deotale, A., & Kambhampati, S. (2018). What's up with privacy? *Proceedings of the 2018 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society*. <https://doi.org/10.1145/3278721.3278773>
- Marsen, S. (2019). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 163–175. <https://doi.org/10.1177/2329488419882981>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3rd ed.). Sage Publications.
- McCarthy, J. (2007). *What is Artificial Intelligence*. Stanford University Press.
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, August 31, 1955. *AI Magazine*, 27(4), 12. <https://doi.org/10.1609/aimag.v27i4.1904>

- McGreavy, B., Haynal, K., Smith-Mayo, J., Reilly-Moman, J., Kinnison, M. T., Ranco, D., & Leslie, H. M. (2022). How does strategic communication shape transdisciplinary collaboration? A focus on definitions, audience, expertise, and ethical praxis. *Frontiers in Communication*, 7, Article 831727. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.831727>
- Mehta, A., Saxena, D., & Purohit, H. (2022). Leveraging artificial intelligence for effective crisis management: A review and research agenda. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 123-142.
- Men, L. R. (2016). Excellence in Internal Communication Management. *Journal of Communication Management*, 20(4), 375-390. https://www.researchgate.net/publication/309549171_Excellence_in_Internal_Communication_Management
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Horizons, 60(2), 199-208.
- Mendes, A. M. (2013). Reputação organizacional e Relações Públicas: Contributos para o Esclarecimento da hierarquia Entre OS Conceitos. *Comunicação Pública*, (vol.8 n13), 25–39. <https://doi.org/10.4000/cp.483>
- Mendes, A. M., Pereira, F. C., (2006). *Crises de Ameaças a Oportunidades - Gestão Estratégica de Comunicação de Crise*. 1ª Edição ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Milstein, B. (2015). Thinking politically about crisis: A pragmatist perspective. *European Journal of Political Theory*, 14(2), 141–160. <https://doi.org/10.1177/1474885114546138>
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2). <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Mohsin, K. (2022). Data Privacy and Cybersecurity. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4299439>
- Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. (2005). *Strategic public relations, campaigns, and media relations*. Kogan Page.
- Morrisson Foerster. (2023). Global Crisis Management Benchmarking Report 2023. *Global Crisis Management Benchmarking Report*
- Murphy, J., & Sashi, C. M. (2018). Communication, relationships, and chatbots: The new conversation. *Journal of Relationship Marketing*, 17(4), 289-298.

- Murray, K. B., & Vogel, C. M. (1997). Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts. *Journal of Business Research*, 38(2), 141-159
- Nestor Maslej, Loredana Fattorini, Erik Brynjolfsson, John Etchemendy, Katrina Ligett, Terah Lyons, James Manyika, Helen Ngo, Juan Carlos Niebles, Vanessa Parli, Yoav Shoham, Russell Wald, Jack Clark, and Raymond Perrault. (2023) "The AI Index 2023 Annual Report," *AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University*, Stanford, CA.
- Nestor Maslej, Loredana Fattorini, Raymond Perrault, Vanessa Parli, Anka Reuel, Erik Brynjolfsson, John Etchemendy, Katrina Ligett, Terah Lyons, James Manyika, Juan Carlos Niebles, Yoav Shoham, Russell Wald, and Jack Clark. (2024) "The AI Index 2024 Annual Report," *AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University*, Stanford, CA.
- Nilsson. (2009). *The quest for artificial intelligence*. Cambridge University Press.
- Noble, S. U. (2018). *Algorithms of oppression: How search engines reinforce racism*. New York University Press.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge.
- Oppong, A., & Caesar, L. D. (2023). A contingency analysis of brand reputation and loyalty in the banking sector. *SN Business & Economics*, 3(7).
<https://doi.org/10.1007/s43546-023-00481-w>
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96.
- Pang, B., & Lee, L. (2008). Opinion Mining and Sentiment Analysis. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, 2(1-2), 1-135.
- Parlamento Europeo. (2023, June 8). *EU AI act: First regulation on artificial intelligence*. European Parliament.
<https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence?ref=blog.kleros.io>
- Peppers, D., & Rogers, M. (1997). *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. Currency Doubleday.
- Public Relations Society of America. (n.d.). *Ethical Use of AI* [PDF file]. Retrieved from https://www.prsa.org/docs/defaultsource/about/ethics/ethicaluseofai.pdf?sfvrsn=5d02139f_2

- R. McLay (2018), “*Managing the rise of Artificial Intelligence,*”
<https://tech.humanrights.gov.au/sites/default/files/inline-files/100%20-%20Ron%20McLay.pdf>
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Riglietti, G., Aguada, L., Eyerman, J., & Muhammad, K. (2020). *Social Media in Crisis Communications Report 2020*. Panta Ray.
- Russell, S. (2020). *Human compatible*. Penguin Books.
- Russell, S., & Norvig, P. (2016). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.
- Salvador, G., Marín Díaz, J.L., Enhancing Business, Decision Making through a New Corporate Reputation Measurement Model: Practical Application in a Supplier Selection Process. *Sustainability* 2024, 16, 523. <https://doi.org/10.3390/su16020523>
- Samoili, S., López Cobo, M., Delipetrev, B., Martínez-Plumed, F., Gómez, E., and De Prato, G., *AI Watch. Defining Artificial Intelligence 2.0. Towards an operational definition and taxonomy for the AI landscape*, EUR 30873 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021, doi:10.2760/019901
- Saraiva, F. (2011). A Definição de Crise das Nações Unidas, União Europeia e NATO. *Nação e Defesa*, (129).
- Schmeltz, L. (2012). Consumer-Oriented versus Citizen-Oriented Marketing Communication. *Journal of Marketing Communications*.
- Schneider, E. J., Boman, C. D., & Akin, H. (2021). The amplified crisis: Assessing negative social amplification and source of a crisis response. *Communication Reports*, 34(3), 165–178. <https://doi.org/10.1080/08934215.2021.1966064>
- Schulz, A., & Schwartz, O. (2020). Artificial intelligence and the future of crisis management. *Journal of Crisis Management*, 14(3), 445-459.
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via Twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.
- Sebastião, S. P. (2020). Inteligência Artificial? Não, Obrigado. *Media & Jornalismo*, 20(36), 93–108. https://doi.org/10.14195/2183-5462_36_5
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (4th ed.). Teachers College Press
- Sharifani, K., & Amini, M. (2023). Machine Learning and Deep Learning: A Review of Methods and Applications. *World Information Technology and Engineering Journal*, 10(07).

- Siri. Apple. (n.d.). <https://www.apple.com/siri/>
- Smith, G., & Rustagi, I. (2020). *Mitigating Bias in Artificial Intelligence*. Berkley Center for Equity, Gender & Leadership.
- Smith, H. J., & Davenport, T. H. (2020). Building workforce skills at scale to thrive during—and after—the COVID-19 crisis. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/>
- Socialpubli. (2023). (rep.). *IA em Marketing de Influência 2023*.
- Sriharan, A., Ratnapalan, S., Tricco, A. C., Lupea, D., & Ayala, A. P. (2022). The impact of stress on leadership in health care and other industries: A scoping review. *Healthcare Management Forum*. <https://doi.org/10.1177/0840470420985582>.
- Sutton, R. S., Bach, F., & Barto, A. G. (2018). *Reinforcement learning: An introduction*. MIT Press Ltd.
- Szegedy, C., Wei Liu, Yangqing Jia, Sermanet, P., Reed, S., Anguelov, D., Erhan, D., Vanhoucke, V., & Rabinovich, A. (2015). Going deeper with convolutions. *2015 IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR)*. <https://doi.org/10.1109/cvpr.2015.7298594>
- Telles, R., & Queiroz, M. M. (2013). Posicionamento de Marca: uma Perspectiva da Evolução do Conceito. *Revista Científica Hermes*, (8), 187-207.
- Turban, E., Strauss, J., & Lai, L. (2016). *Social Commerce: Marketing, Technology and Management*. Springer.
- Turing, A. (2004). Computing machinery and intelligence (1950). *The Essential Turing*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198250791.003.0017>
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2017). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity* (4th ed.). Sage Publications.
- Van Wart, M., & Kapucu, N. (2011). Crisis Management Competencies: The Case of Emergency Managers in the USA. *Public Management Review*, 13(4), 489-511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532963>.
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110-122.
- Veil, S. R. (2021). Issues management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 37(4), 147-157.

- Veh, A., Göbel, M., & Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: A review of the literature and assessment of the concept. *Business Research*, 12, 315–353.
- Walby, S. (2015). *Crisis*. Cambridge: Polity Press.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143.
- Wang, Z. (2022). Applications of Artificial Intelligence (AI) for COVID-19 Pandemic. *International Conference on Science and Technology Ethics and Human Future*.
- Weidinger, L., Mellor, J., Rauh, M., Griffin, C., Uesato, J., Huang, P.-S., Cheng, M., Glaese, M., Balle, B., Kasirzadeh, A., Kenton, Z., Brown, S., Hawkins, W., Stepleton, T., Biles, C., Birhane, A., Haas, J., Rimell, L., Hendricks, L. A., Gabriel, I. (2021). Ethical and social risks of harm from Language Models. *DeepMind*.
- What is natural language processing?*. IBM. (n.d.-a). <https://www.ibm.com/topics/natural-language-processing>
- What is unsupervised learning?*. IBM. (n.d.-b). <https://www.ibm.com/topics/unsupervised-learning>
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2018). *European Communication Monitor 2018*. EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenber, M. (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management*, 20(1), 37-55.

Apêndices

Apêndice A – Documento de Consentimento Informado

PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO | DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Como é que a inteligência artificial (IA) pode otimizar as estratégias de comunicação em situações de crise?

Esta entrevista é realizada no âmbito do trabalho de dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, de Guilherme Faria Gato Bonito, pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, sob a orientação do Professor Doutor João Simão. O referido trabalho pretende elucidar sobre o papel da Inteligência Artificial em estratégias de comunicação durante situações de crise. A presente entrevista explorará o referido tema, contribuindo para a sua compreensão. As entrevistas efetuadas têm a duração aproximada de 30 minutos.

O estudo decorrerá segundo os princípios éticos internacionais, sendo que a informação recolhida destina-se exclusivamente para os fins académicos deste estudo, não lhe podendo ser dada outra utilização sem o consentimento escrito do participante.

Por motivos de rigor metodológico, a entrevista será gravada em formato áudio. Esta gravação será destruída após transcrição dos dados e serve apenas a função de manter a fidelidade da informação expressa pelos participantes. Uma cópia da transcrição da entrevista será disponibilizada para o seu conhecimento. A sua participação é voluntária e apenas se realizará mediante o seu consentimento.

A sua participação é essencial para a execução deste trabalho. Obrigado pela sua colaboração.

Termo de Participação

Após ter lido e compreendido o protocolo de investigação, confirmo a minha participação, dentro dos termos acima mencionados, no trabalho que explora *como é que a inteligência artificial (IA) pode otimizar as estratégias de comunicação em situações de crise*.

Data: ___ / ___ / ____

Rubrica: _____

Apêndice B – Transcrição de Entrevista: Team LEWIS

TEAM LEWIS

Inês Barbosa, Lisbon Director

Como tinha explicado, este trabalho é sobre o papel da Inteligência Artificial nas estratégias de Comunicação durante situações de crise. Ia então pedir, para contexto, se podias falar um pouco sobre a agência.

IB | *Somos uma agência multinacional com praticamente 30 anos de experiência. Nascemos no Reino Unido e fomos nos expandindo por todo o mundo. De momento temos presença na Europa, na Ásia e nos Estados Unidos. Em África, por exemplo, não temos grandes conexões, mas, em todos os países (significativos) onde não temos presença, como por exemplo a Polónia ou os países Nórdicos, temos agências parceiras com os quais trabalhamos, o que significa que podemos prestar um serviço a nível global de forma mais ou menos uniformizada para clientes de todo o tipo.*

Portanto, funcionamos de forma integrada. Temos serviços de relações públicas, marketing digital, consultoria, design criatividade, vídeo, criação de websites, etc. Estamos em Portugal desde 2009, portanto celebrámos recentemente os nossos quinze anos. Começámos por ser uma agência apenas de relações públicas e apenas para clientes de tecnologia. A partir de 2012, com a chegada da NBC Universal – que continua a ser nosso cliente, e é o nosso cliente mais antigo – começámos a abrir nos para outras áreas da sociedade, sendo que, neste momento, temos clientes em praticamente todas as áreas como: fintech, energia, cibersegurança, tecnologia (tanto consumo como B2B), retalho, entretenimento, turismo. Em 2018, abrimos também o nosso departamento de marketing digital e design. Neste momento conseguimos então fornecer os tais serviços 360.

Ótimo, Obrigado. E neste último ano, que desafios têm encontrado?

IB | *Vai mudando um bocadinho. Se andarmos quatro anos para trás, diria que, obviamente, a pandemia – que no nosso caso, por acaso até nos trouxe um salto de crescimento, ao contrário daquilo que esperávamos (porque obviamente, um primeiro momento foi susto e depois acabamos por conseguir crescer. Por exemplo, 2020 foi o ano, se calhar em que ganhamos mais clientes. Conseguimos oito clientes novos). Depois já repetimos isso também em 2023, por exemplo.*

Depois, obviamente, saímos da pandemia, que foram dois anos, e entramos na situação difícil de contexto geopolítico, o que trouxe a inflação que se está a revelar agora, se calhar até mais do que, em dois mil vinte e dois. Assim, ao longo do último ano, (provocado por essas mudanças todas no mundo dos últimos quatro, cinco anos), diria que o nosso maior desafio tem sido conseguir manter os clientes num range de preços aceitável. Para combater a inflação as pessoas estão a tentar reduzir custos e, portanto, isso também nos afeta no sentido em que os clientes querem reduzir os budgets mantendo o nível de serviço. Obviamente, para conquistar novos clientes, temos de nos adaptar também a essa redução. Portanto, diria que está um mercado

competitivo, mas economicamente “pouco rentável”. Já foi muito mais, portanto, é um bocado este balanço de “pagam pouco mas querem muito”.

Pois, têm sido anos de mudança desde a pandemia. Também neste último ano, algum dos vossos clientes já se encontrou em situação de crise?

IB | *Para esta questão não vou aprofundar muito sobre quais foram os clientes nem sobre as crises que aconteceram em si, mas podemos dizer várias crises e várias crises diferentes sejam relacionadas, por exemplo, com ciberataques ou até com questões legais de pessoas dentro das empresas, por exemplo.*

Claro, é precisamente essa informação que procurava, não é necessário saber exatamente quais foram os clientes em crise especificamente. Eu ia agora perguntar qual era a natureza das crises, mas já referiste que foram desde crises de ciberataques até questões legais com colaboradores, por isso agora gostava de saber, na agência – como é que se preparam para estas situações antes de acontecerem?

IB | *Depende caso a caso da situação, mas temos um plano de crise mais ou menos geral definido pela Agência a nível até internacional. Depois, cada país aplica de forma mais localizada, que nos permite ser simplesmente, por exemplo, se for uma crise mais pequena, preparar statements reativos para os clientes poderem lançar aos meios, se assim for necessário, ou então, se forem crise já em ampla escala, que, felizmente, nunca nos aconteceu montar mesmo um gabinete de crise, em que até implica uma pessoa sénior ir trabalhar para as instalações do cliente e ficar lá trabalhar durante o período de tempo que for necessário, a criar manuais de crise para os clientes, fazer formações de crise para os clientes, portanto depende muito do tipo de crise e do tipo de setor e do tamanho da empresa. Felizmente aqui em Portugal, nunca precisamos de nada assim deste género, mas pode acontecer até com empresas, por exemplo, de consumo alimentar, que são muito dadas a crises e são coisas que afetam a sociedade de forma muito impactante, é até possível, mesmo antes das crises acontecerem, trabalhar com o cliente num segmento só de gestão de crise, criar todo um guia para eles saber exatamente o que fazer se isto acontecer ou se se isto ou aquilo acontecer. Fazer formações com simulações de casos reais e ensinar os porta-vozes, fazer media training específico para formações de crise, portanto, temos uma imensidão de recursos que podemos utilizar a nível da TEAM LEWIS e a nível global da TEAM LEWIS e pronto, felizmente aqui nunca foi preciso ativar nada disso, mas estamos sempre preparados.*

Isto é capaz de variar em função da crise que é, mas quando há uma crise com um cliente na agência, os outros clientes podem ser prejudicados?

IB | *Não. É suposto termos capacidade e pessoas que consigam suprir as necessidades na mesma. Ou seja, na minha ótica nenhum cliente pode ficar prejudicado pelo que quer que esteja a acontecer noutros, bom ou mal. Portanto, tentamos sempre fazer com que isso não aconteça, nunca.*

Então podemos assumir, com o que já partilhaste sobre a gestão de crises na agência, que as últimas crises tiveram um desfecho que consideras positivo?

IB | *Sim. Não me lembro de nenhuma que não tenha sido eventualmente resolvida. Claro que algumas podem ter afetado um pouco a reputação do cliente, mas nada que nós pudéssemos fazer porque eram coisas que saíam do nosso controlo.*

Ótimo. Agora tenho algumas questões mais direcionadas para o uso da Inteligência Artificial no dia-a-dia da agência. Utilizam ferramentas de IA na agência? Com que frequência?

IB | *Utilizamos. Ou seja, não há ainda uma política definida interna para (estão a trabalhar nisso), mas não há ainda uma política interna global definida para regulamentar isto, porque está um bocadinho a tentar se pensar nas implicações técnicas, éticas, de segurança e tudo mais. Portanto, o que está definido de forma muito geral é que cada pessoa pode utilizar as ferramentas se assim o entender, sendo que não deve colocar informações da empresa ou dos clientes que, se houver, por exemplo, um leak no Chat GPT que possam ser da nossas, e que deve usar sempre com conta, peso e medida, tendo em conta que a inteligência artificial é uma ferramenta que nos ajuda, mas não nos pode substituir.*

Portanto, não deve ser utilizada, por exemplo, para escrever um artigo do zero e ser enviado assim, pode ser utilizada para melhorar um artigo que a pessoa esteja a escrever para dar ideias, para conseguir fazer introduções ou conclusões de artigos, por exemplo, para resumir informação muito complexa, deve ser utilizado até um certo ponto, mas ainda não está completamente banalizada, como “Sim senhora é p caminho que vamos seguir.”

Is te perguntar agora para que finalidade e se confiavam (na agência). Nas ferramentas de IA, mas acabaste por me responder a isso. Agora, as ferramentas de IA ajudam, ou prejudicam o trabalho em agência?

IB | *Se forem bem utilizadas, ajudam. Acho que não devem nunca ser vistas como a solução dos problemas, e acho sinceramente que tem aqui um potencial grande se não houver algum cuidado pela parte dos colaboradores de deixarem-se ficar muito acomodados àquilo. O primeiro passo não pode ser ir à inteligência artificial e não pensar. Eu acho que deve ser o contrário. Deve-se pensar primeiro, e depois utiliza-se aquilo como um apoio. Não fazer daquilo a nossa bengala maior, sob o risco de nos desabituar a pensar e a escrever.*

Sabemos que agora vivemos numa era em que é a informação flui a uma velocidade extrema e isto pode levar a mais crises. Tendo isto em conta, como é que a Inteligência artificial influencia situações de crise?

IB | *Sinto que ainda não tenho informação suficiente ou ainda não tenho a se calhar experiência prática o suficiente de utilizar a inteligência artificial em situações de crise, para te saber dizer concretamente de que forma que eu acho que ela pode ajudar. De momento, sendo um pouco cautelosa, se calhar não acho que seja a solução mais adequada para situações crise. Acho que deve ser ainda mais pensado por nós e feito de forma mais humana. Acho que pode ser uma ótima ajuda para aumentar a criatividade, porque pode ser giro para esse tipo de coisas para criar ferramentas, para criar formas diferentes e mais criativas de apresentar a informação.*

Em situação de crise se calhar de uma forma um pouco conservadora, acho que ainda não está suficientemente avançada e definida e pensada para eu conseguir perceber assim, claramente de que forma é que nos pode ajudar mais.

Pois, é uma realidade relativamente recente. Entende-se então, que a Inteligência Artificial tem um certo papel nas estratégias de comunicação em situações de crise?

IB | *Lá está, eu sinto que não tenho muita informação ou sinto que ainda não consigo ver muito claramente como é que pode acontecer, mas não ponho de todo fora do baralho. Acho mesmo que precisamos de evoluir um bocadinho mais, e também perceber um pouquinho mais como é que funciona em termos de segurança, de informação e de tudo isso, porque, geralmente, uma situação crise implica que tens de utilizar dados e coisas confidenciais que os clientes confiam na agência, e eu não me sinto muito à vontade para confiar isso ou num Chat GPT ou num Gemini, que eu não sei realmente para onde é que aquela informação está aí e quem está a ler do outro lado.*

Vou considerar então, que não considerarias usar ferramentas de IA nestas situações, pelo menos para já – certo?

IB | *Com muita cautela, mas também não ponho de parte. Contudo, também não aconselho assim abertamente*

E no futuro, as ferramentas de IA podem vir a trazer mais funcionalidades para a área da comunicação para utilizar na gestão de crises organizacionais?

IB | *Podem sempre trazer mais coisas, seja em gestão de crise, seja no que for. Ou seja, acho que a inteligência artificial deve ser vista como: ela consegue fazer muitas coisas, então temos de pensar o que é que nós conseguimos fazer que ela não consegue. Portanto, que ela nos traga, que ela nos ajude a automatizar tarefas que nos ajudam a fazer coisas simples como resumir textos. Coisas que nós sabemos que ela faz bem e que nós nos dediquemos a pensar o que é que podemos fazer mais? Em que é que conseguimos ser mais criativos? Porque há coisas, obviamente, que a inteligência artificial não pode fazer porque não é humano e não consegue pensar como nós. Portanto, acho que deve ser um bocadinho por aí. Mesmo na gestão de crise se calhar pode ser muito isso. Pode ser o lado dela resumir a informação e organizar tudo para depois nós*

pensamos “ok”, temos isto tudo aqui, como é que podemos transformar isto em coisas acionáveis que vão permitir aos clientes resolver a situação.

Obrigado, Inês, era precisamente estes Insights que procurava.

Apêndice C – Transcrição de Entrevista: IPSIS

IPSIS

Letícia Marta, Senior Consultant

Diz me se ainda não te tiver explicado, mas acho que já te tinha falado sobre a investigação, certo?

LM | *Sim sim, já me explicaste.*

Boa. Então, para contexto, podes falar um bocadinho sobre a IPSIS?

LM | *A IPSIS é uma agência que já esta ativa no mercado há mais de 30 anos. Começou por ser puramente direcionada para a área de assessoria de imprensa e relação com os media mas ao longo do tempo claro que foi sendo atualizado o mercado. E, portanto, também foram sempre tidas em conta as tendências e atualização do mercado e foi sendo acrescentada gradualmente uma parte mais digital. Na IPSIS trabalham-se clientes das mais variadas áreas desde lifestyle, retail, tecnologia (tanto B2C como B2B), por aí fora e alguns até são aplicações. Não sei se precisas de saber mais alguma coisa, mas no fundo é isto.*

Está ótimo, é só para contextualizar e saber o tipo de clientes que trabalham, como operam e por aí. Que desafios têm encontrado no último ano?

LM | *A IPSIS tem o cuidado de, ao abraçar novos projetos e novos clientes (Dependendo obviamente da sua estrutura, o que está a ser contratado, o que está em plano para ser feito e se é mais corporativo), ter em conta a necessidade do media training dos principais porta-vozes destes clientes. Ou seja, é uma coisa que vai sendo assegurada praticamente desde o dia 1. Portanto, uma vez que se abraça novos projetos, tem de se ter essa perceção do ponto em que esse cliente está, e tem de se analisar desde logo quais é que são os potenciais riscos e os potenciais para que surja uma eventual crise. Nesse sentido, temos automaticamente que detetar que porta-vozes dentro desses cliente é que são dados como oradores para essas situações e se estão devidamente “media treinados” nesse sentido. Portanto desde logo a IPSIS disponibiliza esse acompanhamento e colmata essa necessidade sempre que é preciso com treinos e formações que duram várias horas e são bastantes completas.*

E neste último ano também, algum dos vossos clientes já se encontrou em situação de crise?

LM | *Ao longo dos anos os clientes que a IPSIS leva (e alguns já estão com a empresa há muito tempo), pode ir havendo aqui e ali alguma situação de crise ou com potencial para ser problemática. Ao longo do ano passado surgiram algumas situações que foram devidamente seguidas e acauteladas e o que é certo é que, em momento algum houve uma situação que resvalasse para ficar superconhecida ou critica, por isso acho que fizemos um bom trabalho nesse sentido.*

Não tens, obviamente, que aprofundar sobre o cliente que foi nem o que aconteceu durante este período, mas qual foi a natureza das crises que já encontraram?

LM | *Pode ter mais a ver com os clientes de consumo. No passado, já me deparei com situações de crise ou potencial crise (pessoalmente nunca me deparei com uma situação extrema de crise ou super crítica que necessitasse de mim por horas extensas), e foram sempre separadas com clientes de consumo e coisas que mais facilmente resvalam aqui do controlo e que possivelmente trazem mais abertura para existência de crise (seja uma quebra de stock que corre mal, um produto que não é tao bem recebido como era de esperar) mas mais das áreas de consumo, sim.*

Já falaste um pouco sobre o cuidado que têm ao abraçar novos clientes e os media trainings, mas há mais alguma forma em que se preparem para estas situações de crise antes delas acontecerem?

LM | *Sim, sem dúvida aprendizagens desse próprio cliente, estudar o histórico desse próprio cliente, e coisas que já tenham acontecido. No fundo é necessário quando se abraça um novo projeto haver um género de 'open book' para tudo o que é o histórico e que pode ser comunicável ou pode ser comunicado. Mesmo se não for de forma proativa por parte da marca, pode ser pegado por terceiros. Portanto é importante isso, ao fazer-se esse levantamento e essa análise é importante haver uma espécie de Q&A para salvaguardar e assegurar qualquer situação que surja e poder-se dar uma resposta rápida, mas o media training que falei há pouco é muito importante. Mais que o media training até, é importante que os oradores e porta-vozes saibam o que é que podem ou não dizer. Isto tem de estar estabelecido internamente porque às vezes isto são coisas que não passam propriamente para a agência, mas que são guidelines internas da empresa que têm de estar mesmo bem definidas porque podem ser coisas confidenciais que, lá está, a própria marca não diga nem à agência com quem trabalha. Portanto, é muito importante os porta-vozes terem esse cuidado. Obviamente não aceitem entrevistas sem consultarem a agência, sem deixarem que a agência faça parte de todo o processo da negociação da entrevista, da negociação das condições, realização do media briefing por parte da agência (que também é esse o seu trabalho), para que o porta-voz se inteire completamente e não seja apanhado de surpresa por nada. Esses media briefings muitas vezes têm também os tópicos da conversa e acho que no fundo é esse trabalho de polir muito bem todas as arestas para evitar que surja uma crise.*

E a crise de um cliente na agência pode prejudicar os outros clientes?

LM | *Não, Não acho que isso seja uma realidade a menos que, por exemplo, se esteja num contexto de agência em que só se lida com clientes propícios a crises todas as semanas, e aí é problemático porque tem de se estar 100% direcionado para a crise. As crises acontecem, quando acontecem é importante dar-lhes logo a devida atenção, para resolvê-la o mais depressa possível, mas também ter o cuidado de fazer as coisas bem e de não agravar ainda mais a situação. Mediante isso, e havendo uma estrutura organizada dentro da agência com*

outras pessoas que podem ajudar provisoriamente nas coisas de outros clientes, enquanto nos focamos na crise, é tudo uma questão de organização de agenda, tempo e dos dias de trabalho. Dá para se chegar a tudo.

Agora tenho umas questões mais voltadas para o uso da Inteligência Artificial. Utilizam ferramentas de IA na agência? Com que frequência?

LM | *Oficialmente, não. Na medida em que há certas circunstâncias de trabalho e que se tem que confirmar informações ou ter mais contexto, ou traduzir de uma forma rápida (embora não ache que as plataformas de IA não sejam ainda muito, muito boas para a tradução de português de Portugal) sinto que os consultores de comunicação vão buscando esse apoio a essas plataformas. São, contudo, plataformas de apoio. Não são ferramentas que se usa para fazer o teu trabalho na íntegra e sem fazeres a tua própria correção, tom, até por questões éticas e legais. Não seria correto fazer isso. Mas com ferramenta de apoio, sim, sem dúvida.*

Acabaste por me responder às duas perguntas que ia fazer, sobre a finalidade e se confiavam nestas plataformas, mas assim sendo passo já à próxima que é: as ferramentas de IA ajudam, ou prejudicam o trabalho em agência?

LM | *Eu acho que tudo ajuda ou prejudica o trabalho em agência se for um 8 ou 80, não é? No caso das plataformas de IA, creio que com um uso moderado e consciente não te estás a basear na plataforma para fazer o teu trabalho, porque se pegares no que te dão as plataformas diretamente, não estás a ser consultor, não estás a dar o teu seguimento e as tuas alterações e correções, porque há lacunas e aí sempre haver lacunas naquilo que as plataformas de IA te fornecem. Acho que se não fizermos esse trabalho, consegue-se um problema, e é sem dúvida mau. Contudo, se conseguires fazer mais trabalho e mais coisas e seres mais eficiente com as ferramentas, acho que são boas opções que complementam o nosso trabalho.*

Agora sobre a IA em situações de crise, tendo em conta a rapidez a que flui a informação atualmente, como é que a Inteligência artificial influencia situações de crise?

LM | *Em situações de crise – e dependendo da crise em si – acho que é importante para a recolha rápida de dados. Se quisermos te ruma noção de, por exemplo, se já houve alguma coisa semelhante no nosso mercado, ou se já houve um histórico noutros países. Às vezes é informação que se consegue monitorizar pelos motores de busca, mas perde-se mais tempo porque se tem de fazer a pesquisa uma a uma enquanto isso nas plataformas, e com o prompt correto, é só fazer uma pergunta e vem a resposta. Isto serve como um apoio para informação. Claro que é importante cruzar sempre a informação com o motor de busca. Em relação às respostas que podem ser dadas em situações de crise. Por exemplo, quando é preciso desenvolver um statement, e o cliente é que pede à agência para rascunhar logo um – acaba por ser fácil (mesmo que tracemos uma resposta eloquente nós próprios), pode ser importante pegar nessa situação, e colocar na plataforma para verificar se há algum tom mais negativo, se há algum ângulo que possa ser pegado de uma forma mais negativa, e a plataforma aconselha nesse sentido. Portanto pode ajudar nestas situações.*

Entende-se então que consideras que a IA tem um papel nestas situações, para algumas funcionalidades até, certo? Enquanto profissional, considerarias usar ferramentas de IA nestas situações?

LM | *Ainda não tive de o fazer, mas acho que mediante a crise poderia, numa situação em que seja necessário por exemplo muito texto, muito rapidamente, sem a disponibilidade de um segundo par de olhos para dar uma leitura e parecer sobre o que estamos a fazer, ou que possa assegurar nesse sentido porque estamos, obviamente, em crise – pode ser bom usar as plataformas nesse sentido, diria que sim.*

Para terminar, consideras que as ferramentas de IA podem vir a trazer mais funcionalidades para a área da comunicação para utilizar na gestão de crises organizacionais?

LM | *Eu diria que sim, até porque nos vemos que estas plataformas estão a melhorar a olhos vistos com muita rapidez. Portanto (e não sendo uma visionária tecnológica), encaixa-me perfeitamente bem e não me chocava nada se alguém me dissesse que daqui a 2, 3 ou 4 anos as plataformas estão muito mais inteligentes e conseguem afunilar muito melhor. Por exemplo, se quisermos trabalhar um texto mais leve ou informal tem se uma plataforma para isso, para partes mais serias e precisas com factos atualizados à data, também acredito que venha a existir e acho que no meio de uma crise, precisando de confirmar alguma coisa isso pode ser muito positivo e vão ser ainda mais uteis essas plataformas.*

Apêndice D – Transcrição de Entrevista: The Square

The Square

João Camilo, Senior Public Relations Specialist

A entrevista está dividida em três partes, portanto a primeira parte mais sobre a agência e gestão de crises na agência, depois mais sobre o uso de IA na agência, e o final já é mais virado para inteligência artificial. Queria só referir que durante A Entrevista não é mesmo preciso referir nomes de clientes, nem crises específicas nem nada disso, portanto, é só mesmo tudo muito genérico.

JC | *Obrigado pela nota.*

Pronto, eu digo sempre isto porque situações de crise, obviamente, são sempre mais sensíveis, e não pediria isso, por isso quis fazer este *disclaimer* desde já. Então se calhar podemos começar e ia só pedir primeiro, então para falares um bocadinho sobre a agência, o tipo de clientes que trabalham -

JC | *Ok, portanto O The Square foi fundado em 2018 se não estou em erro, estamos agora a entrar no nosso sétimo ano - em 2017 na verdade. Estamos agora no nosso sétimo ano de atividade concreto, ok? Portanto somos uma agência muito nova ao pé, provavelmente das outras agências que entrevistaste. Começámos por ser uma agência muito mais focada aqui na parte do ecossistema de startups e empreendedorismo. ok? Porque reconhecemos que era um setor que não tinha voz no mercado ou não tinha tanta voz quanto por exemplo, de empresas mais estabelecidas e foi então com esse setor que começámos a trabalhar. Posicionámo-nos então neste setor da nova economia, no qual eu acredito que neste momento, temos um posicionamento bastante distinto em enquanto agência, tendo já bastantes provas dadas com trabalho com vários unicórnios portugueses e internacionais a operar em Portugal. Portanto, entretanto, abrimos um escritório em Espanha – somos das poucas agências portuguesas que têm um escritório além-fronteiras (não sei se isso é relevante para ti, só um FYI) e, portanto, neste momento, entretanto, temos 4 áreas de atuação, ou seja, nós fazemos assessoria de imprensa, fazemos comunicação digital (social media), fazemos content marketing e graphic design que nós metemos dentro de um vetor de atividade porque fazemos blogs, newsletters, até conteúdo para websites e tudo. Portanto, essa parte de conteúdos está dentro da parte do nosso setor de atividade de content marketing, e temos uma área mais embrionária que agora estamos a trabalhar e que já temos projetos bastante interessantes de employer branding, ok? Portanto, clientes que falavam para fora e não falavam para dentro e mensagens vezes não era síncrona, por isso nós agora estamos a desenvolver projetos muito interessantes de employer branding com grandes campanhas, inclusive o que é muito fixe – posso falar. Informalmente, certo?*

Sim, sim.

JC | *Ok pronto, temos tido projetos muito fixes. Por acaso não tenho estado envolvido neles, mas tenhas visto a florescer e tem sido tem sido motivo de muito orgulho cá dentro, têm sido mesmo coisas giras. Pronto, este é o The Square, ok? Neste momento estamos nas 40 pessoas, para a próxima semana, serão 41. Portanto isto é a agência em termos de números de pessoas, sei que é um bocado maior para muita parte do panorama nacional de Portugal. Há muitas agências mais pequeninas, mais concentradas, mas é um número bastante interessante e sobretudo, com a malta de Espanha, já é bem fixe.*

Ok boa era mesmo isso. Portanto, assim também consigo depois ao analisar as entrevistas ter um contexto sobre a agência. Agora ia perguntar se algum dos vossos clientes já se encontrou numa situação de crise no último ano. Pronto lá está, não é preciso dar um exemplo em concreto.

JC | *Pronto. Sim*

E também era importante saber se pudesse ser, qual foi a natureza da crise.

JC | *Perceção do Público, foi uma questão de tecnologia mal compreendida, digamos assim,*

É só mesmo para compreender de onde é que vem as naturezas das crises, porque também depois isso vai provavelmente influenciar a forma como lidam com ela. Na Agência, como é que se preparam para situações de crise antes de acontecerem?

JC | *Normalmente crise, e aqui permite-me este parêntese, mas dificilmente se consegue prever uma crise, não é? Portanto, a crise são contextos complicados de prever, porque nunca sabes de onde é que elas vão emergir, a menos que haja algum pré-anúncio, por exemplo num caso que seja (digo hipoteticamente) de uma empresa que tem malta que vai fazer greve – pronto, esse tipo de crise, obviamente têm o seu contexto e têm a sua devida preparação e antecedência, não é? Mas de resto acho que são coisas complicadas de prever. Dito isto, nós normalmente o que fazemos com os nossos clientes, primeiro avaliamos sempre o risco de crise, portanto, quando entramos no cliente, quando temos as primeiras imersões com o cliente, gostamos sempre de medir o pulso. Ou o cliente já tem, de si, um manual de crise que passa para nós, OK? Ou nós avaliamos a propensão para a crise ou vamos avaliando com eles à medida que o trabalho vai sendo desenvolvido e à medida que eles se vão assumindo no mercado cada vez mais. Obviamente que quanto mais visibilidade tens, maior vai ser o risco de haver crise, seja por uma razão ou por outra – portanto nós tentamos fazer esse Assessment., essa avaliação, e desenvolver ou statements para responder a situações específicas de crise, ou desenvolvemos mesmo um género de um manual que nós fomos afinando e que vamos afinando gradualmente porque temos insights de um cliente assim, que faz assim, e de outro que faz assado, e então vamos nós próprios também afinando a nossa metodologia.*

Portanto, o que nós agora andamos a fazer para clientes que vemos que o risco de crise é bastante elevado é: se eles não tiverem nada do lado deles, que queiram dar para nós, o que nós fazemos é trabalhar com eles e

nós próprios, mesmo que eles já tenham alguma metodologia, compreendemos isso e elaboramos por cima. Portanto, trabalhamos statements e trabalhamos cenários hipotéticos.

No caso, por exemplo, de sermos chamados a televisão (que também não é uma coisa que seja extremamente frequente) aí o trabalho passa muito por esta preparação que eu te estava a contar, OK? Esta afinação dos métodos de preparar a crise, portanto, é importante termos as mensagens chave definidas, porque nós sabemos o que queremos transmitir, sabendo, no entanto, e nós fazemos sempre isto, por exemplo, para tudo o que é entrevista televisiva ou não, nós fazemos sempre um guia de entrevista para o nosso cliente. Sempre que a entrevista é cara a cara ou por chamada ou o que seja, fazemos sempre um guia de preparação, seja crise ou não – isto é independentemente de ser crise, está bem?

Se for crise, somos mais rigorosos nas perguntas ou somos mais jornalistas nas perguntas que colocamos lá para o nosso porta-voz se preparar, e obviamente tentamos sempre (se for um cenário de crise antecipada como estávamos a falar há bocado) tentamos também um às vezes fazer o esforço de falar com o cliente para ele perceber “ olha, isto vai acontecer, vais aqui vais falar disto, e é importante focar aqui, aqui e aqui, olha que os jornalistas podem perguntar X,Y, e Z, vão bater nesta tecla”. E claro que há sempre coisas que nos fogem do controlo porque nós não conseguimos adivinhar o que é que os jornalistas vão perguntar se, mas temos de fazer esse papel.

Portanto, basicamente é – nós assumimos o papel do jornalista ou do que é que o jornalista gostaria de perguntar, tendo em conta o que o público quer saber, e tentamos sempre preparar da melhor maneira, seja mais por via escrita, ou por via mesmo de chamada e falar com os nossos clientes. Portanto, é sempre uma preparação muito próxima, que é algo que nós fazemos. É parte do nosso modus operandi, portanto, em crise, não muda muito, é só mais intensivo. Portanto, uma preparação mais próxima e uma ligação mais próxima com o cliente para assegurar que nós estamos com eles, e que nos vamos preparar da melhor forma possível se eles tiverem, por exemplo, agências de policy, que também é uma cena aqui em Portugal, eu não sei se estás a abordar agências de policy....

Não, não.

JC | *Pronto, só para que saibas – há clientes que têm agências de política, de assessoria política, digamos assim, porque é muito importante em termos legais também, para assegurar que está tudo dentro dos trâmites legais e, portanto, muitas vezes o alinhamento dentro das agências de comunicação normalmente alinha-se também com essas agências de assessoria política para haver, de facto, um afinamento de agulhas de todos os vetores que podem ter exposição mediática, ou público para assegurar que a exposição a que vamos submeter mais pró ativo ou reativamente o nosso cliente seja dentro da afinação destas mensagens chave que eu estava a falar há bocado e que o que nós queremos transmitir é transmitido sempre tentando fazer o trabalho da melhor forma possível, sabendo que muito trabalho desse é feito pelo jornalista e aí já não temos grande mão a não ser preparar o nosso porta-voz da melhor forma possível.*

Pois esse alinhamento é importante até para a fluidez do trabalho em agência, que me leva à minha próxima pergunta - quando há uma crise num cliente de uma agência de comunicação, pode prejudicar os outros clientes durante esses períodos?

JC | *Olha, é interessante que digas isso. É assim, se tu dizes isso em termos de processos internos aqui da Agência - não, não prejudica. Eu explico-te porquê: porque nós aqui na Agência, temos sempre mais que uma pessoa por cliente. O mínimo atribuído a cada cliente são 2 pessoas, portanto há sempre uma equipa para nunca deixarmos um cliente sem ninguém, em termos de férias, uma pessoa fica doente, etc. Pronto, há sempre alguém que substitui sempre isso. E não, ou seja, não se puxa a menos que extremamente necessário, mais ninguém para a conta. Portanto, em termos de processos internos na nossa agência, não é afetado o trabalho dado a outros clientes. Obviamente que vai ter um trabalho mais intenso para esse cliente em crise e outros clientes vão ter de ficar de parte, seja de uma pessoa ou de outra – porque é normal terem clientes diferentes, mas haverá obviamente mais atenção dada a esse cliente. Mas em termos de chamar mais pessoas para dentro da conta para dar conta do recado não, isso não acontece.*

Não acontece porque nós confiamos nas nossas pessoas, e eles estão mais que preparados. Quanto muito, acontece uma sessão de barinstorming interno em que a malta é chamada a contribuir para perceber como é que podemos mudar aqui as coisas ou simplesmente é um “João olha, preciso da tua ajuda, estamos a ter isto, como é que tu fazes com os teus” - uma coisa assim, muito informal, porque todos os clientes aqui para nós são tratados de maneira igual. Por isso é procuramos este balanço não sei se respondi à tua pergunta.

É precisamente isso, e tendo em conta a última crise que tiveram com um cliente, foi resolvida com sucesso?

JC | *É assim, em termos de sucesso, daquilo que nós procuramos, é chato porque muitas vezes as crises acontecem antes de sermos contactados pelos jornalistas, e então já está toda a opinião pública digamos, entre aspas contaminada, mas, ou seja, o trabalho muitas vezes é reacionário porque não conseguimos antecipar o que é que vai acontecer e somos os últimos a ser contactados ou somos apanhados completamente prevenidos. Portanto, em termos de crise, sim, digo sim. Dentro daquilo que é o nosso trabalho, nós respondemos a tudo. Portanto, todos os pedidos que são feitos. Se depois queres mencionar sucesso em termos de resultados, não. Sai as primeiras notícias da crise, depois as notícias que vêm com a resolução, ou com uma conclusão diferente, muitas vezes já não são tão elaboradas porque já saiu a primeira e não vale a pena estar a elaborar sobre o assunto, ou pelo menos já não terá tanta relevância, visto que os media funcionam à base de um ciclo de notícias, e a primeira que sai é a primeira que cola, não é? Portanto, se nós não somos apanhados nessa nesse primeiro ciclo, ou se os jornalistas não vêm ter connosco nesse primeiro ciclo, dificilmente consegues depois ajudar a moldar a opinião pública ou dar a tua parte, digamos assim, para a opinião pública. Mas sim, dentro do que nos é possível, nós tentamos corresponder da melhor forma possível para dar resposta a tudo,*

tentar ser colaborativo ao máximo dentro daquilo que nos é possível também para defender os interesses dos nossos clientes.

Obrigado. Vou passar aqui para uma segunda parte, que é mais sobre inteligência artificial. Utilizam ferramentas de inteligência artificial na Agência?

JC | *Sim – ChatGPT.*

OK.

JC | *Acho também as ferramentas que criam imagens tipo Dall-E.*

E utilizam para que finalidade e com que frequência?

JC | *Todos os dias. Imagina, o nosso trabalho, sobretudo mais júnior e mais operacional passa muito por escrever, não é? Todos os dias. Sobretudo quando são peças que requerem um pensamento mais extenso ou mais elaborado, temos feito um esforço por ensinar a nossa malta a usar o ChatGPT, e mesmo incentivar para os ajudar, porque o ChatGPT não substitui o trabalho humano, o toque humano, o ChatGPT ainda tem muitas falhas. Nós usamos a versão gratuita, portanto não, é a versão paga e, portanto, vem com muitas incongruências, é preciso ser-se altamente específico naquilo que se quer elaborar, portanto quanto melhor for o teu prompt, melhor será o output. Mas encorajamos a que as pessoas saibam usar essa ferramenta, porque é como usar o Excel, é como usar um PowerPoint. Não faz o teu trabalho por ti, mas ajuda muito.*

Acabaste por responder em parte, porque queria perguntar se confiavam nas ferramentas de inteligência artificial.

JC | *Não, nós encorajamos sempre a uma revisão bastante aprofundada, porque é bastante notável quando um texto é escrito por inteligência artificial. Ainda é muita repetição e têm um encadeamento muito particular. Não é humano. Sabes? E a nossa qualidade, ou aquilo que nós queremos transmitir, não nos permite confiar a 100%. Nem queremos isso porque os nossos clientes também são humanos, então gostamos de dar o nosso toque pessoal.*

OK, então posso assumir que, a teu ver, as ferramentas de Inteligência Artificial ajudam mais do que prejudicam o trabalho em agência?

JC | *Não – ajudam imenso. Se eu antes duas ou três horas a fazer um artigo de opinião, hoje em dia faço numa porque pego e digo-lhe: “faz-me 4 parágrafos a falar sobre isto e aquilo do ponto de vista de XYZ, que está numa empresa do que seja”, e ele faz-me ali esses quatro ou cinco parágrafos, e tenho o ponto de partida para escrever artigo de opinião. Portanto, aquilo NUNCA é o artigo de opinião, mas é aquilo que eu vejo que*

poderão ser bons pontos, ou bons argumentos para pegar e começar a construir a partir daí, OK? Mas sim, ajudam 1000 vezes, sim, sim, sem dúvida nenhuma. São os nossos amigos, neste momento para nos ajudar em termos de produtividade. Portanto, acho que aumenta bastante o nível daquilo que conseguimos entregar em termos de quantidade ao cliente.

Vês alguma utilidade da Inteligência Artificial que poderia vir a ajudar na resolução de crises?

JC | *Sim, não vejo porque não. Pessoalmente, ainda não usei, porque lá está, nós já temos o trabalho de preparação feito. Nós muitas vezes não precisamos porque as coisas já estão preparadas a fazemos um esforço por responder, ou seja, o que eu quero dizer é que mesmo com esse esforço, as nossas respostas aos jornalistas tentamos que não sejam chapa cinco. Tentamos que sejam mais dirigidas àquilo que de facto nos perguntam, mas quando tem de ser, tem de ser, e aquilo já está preparado. Mas acho que sem dúvida, o ChatGPT tem um potencial enorme para ajudar em contexto de crise, mesmo para fazer os tais manuais de crise que eu te falei que nós usamos aqui dentro. Muitas vezes esses guias de crise poderão eventualmente ser feitos por um ChatGPT ou, como eu te disse há bocado, a base estar lá e nós elaborarmos a partir daí, OK? Portanto, pedir, por exemplo, ao ChatGPT para nos dar possíveis cenários de crise para um cliente que trate XYZ, e depois dar uns fatores em particular da operação assim e que ele formule, por exemplo, um esqueleto para um manual de crise, a partir daí, sem dúvida alguma.*

Isto seria a minha próxima pergunta, mas vou então assumir que sim, que considerarias então usar nestas situações alguma ferramenta de Inteligência Artificial.

JC | *Sim para um contexto de preparação. Para termos uma base mais completa e que não exija um trabalho tão moroso da nossa parte a construir a tal preparação. Nunca para responder a pedidos de jornalistas. Talvez para ajudar a fazer statements de base, declarações base sim – claro que sim, não ponho nada de parte isso - mas tem que ser tudo adaptado à realidade depois do cliente. Portanto, não pode ser só uma coisa impessoal não pode ser uma coisa completamente chapa cinco, tem de se adaptar às realidades, mas para contexto de preparação e de termos ali uma base sobre a qual possamos trabalhar e adaptar a cada crise e a cada cenário? Completamente, sim.*

E com o tempo, as ferramentas de Inteligência Artificial podem vir a trazer mais funcionalidades para área da comunicação que ajude, portanto, os profissionais a prepararem se melhor e lidarem melhor com estas situações de crise.?

JC | *Quem me dera! Espero que sim. Nós trabalhamos muito com o setor da inovação. Nós dizemos nova economia, negócios disruptivos. Nós gostamos de trabalhar com esse tipo de negócios, e, portanto, a nossa visão também está muito alinhada com isso. Se vierem, serão bem-vindos e nós procuraremos metê-los para o melhor uso possível. Portanto, essa nossa prensa - se nos ajudarem a dar maior produtividade, ou a trazer*

maior produtividade ao nosso trabalho, serão sempre bem-vindas, claro, mas nunca substituirão as pessoas nem o toque humano nas crises.

Apêndice E – Transcrição de Entrevista: Burson

Burson

Francisca Seabra, Chief Client Officer

Primeiro ia pedir para falar um pouco sobre a agência.

FS | *Em Portugal e no mundo existe um grande grupo de comunicação chamado WPP, e esse grupo de comunicação tem agências muito conhecidas que agora até têm nomes diferentes mas que temos, por exemplo, a Ogilvy, que toda a gente conhece (uma agência de publicidade), temos a Young and Rubicam que se fundiu entretanto com a VML e ficou VMLY&R e que agora é só VML porque se fundiu com outra que é a Wunderman Thompson – portanto tudo ligado à área de criatividade e da publicidade. Depois temos agências de meios, por isso a mindshare, a Essence Mediacom, a Wavemaker, portanto, tudo agências de meios que pertencem a um grande grupo que é o GroupM, aqui também no grupo WPP. Temos também várias empresas espalhadas pelo mundo, mas em Portugal é mais ou menos este panorama, e temos aqui também a área das Relações-Públicas, que em Portugal é levada a cabo por duas agências de comunicação - a BCW, e a Hill & Knowlton (HK).*

A HK já existe há vários anos em Portugal – por acaso a BCW (quando era Burson-Marsteller) chegou a existir em Portugal antes da HK, mas agora, para te explicar, estas duas agências vão se fundir. Foi anunciada a fusão no início do ano (no dia 25/01), e a partir do dia 1 de julho vão passar a chamar-se Burson. Pronto, a HK continuará a existir porque é uma marca muito forte a nível mundial, mas também porque existem clientes de conflito nomeadamente na área da saúde e mesmo na área do agroalimentar. Por exemplo podemos trabalhar uma Pepsi e uma Coca-cola ao mesmo tempo, imagina. Estou apenas a dar o exemplo, não quer dizer que aconteça, não é, pronto, só para dar duas marcas como é a Nike e a Adidas, ou a BMW e a Volkswagen, para dar vários exemplos. Isto para dizer que a HK vai-se manter como uma marca e vamos continuar a trabalhar debaixo desta célula da HK, mas a partir de 1 de julho seremos todos Burson.

No entanto, nós funcionamos agora como duas agências e duas marcas distintas – a HK e a BCW. Mas o que é que nós fazemos? Nós fazemos comunicação 360, tudo aquilo que se faz em RP desde a simples assessoria mediática, passando pelos eventos, passando por influencer marketing, portanto tudo o que é a parte dos influenciadores, presskits, organização de conferências – por isso eventos corporativos e institucionais. Também escrevemos e enviamos Press Releases, organizamos conferências e congressos – tudo aquilo que tu possas imaginar que se faz em RP. Fazemos muito public affairs também, é uma área que tem crescido muito. E pronto, fazemos também muita crise. É algo que fazemos até porque a HK tem uma marca registada chamada FlightSchool, que é um simulador de crise em tempo real, em que testamos os nossos clientes que desejem ser testados em situações de crise, criamos cenários de crise, e fazemos uma simulação. É um trabalho muito giro. Eu tenho essa formação, tenho formação em FlightSchool. Já tivemos oportunidade de fazer alguns aqui com os nossos clientes essa simulação de crise semelhante ao FlightSchool (não o próprio FlightSchool), mas

fizemos também simulações de crise, e é algo que fazemos porque temos tido aqui algumas crises para gerir, e temos pessoas com essa capacidade.

Basicamente é isto que fazemos, ou seja – fazemos um bocadinho de tudo. Depois, isto tudo na parte da comunicação convencional, porque depois temos a parte do digital. Temos aqui 20 pessoas que trabalham o digital – seja tudo o que é criatividade, seja tudo o que é gestão de redes sociais, seja performance nas redes sociais, vídeo, e fazemos esse trabalho também, quer para clientes que são exclusivamente dessa área, que só trabalham a área do digital, quer para clientes normais em que trabalhamos tanto assessoria de imprensa como também a parte do digital, social media management, e vídeo etc. Pronto, por isso temos aqui isto.

Somos cerca de 90 pessoas, 20 a trabalhar no digital e 70 a trabalhar nas RP convencionais (chamemos assim só para tu perceberes a diferença), para estas duas marcas, a HK e a BCW. Estamos aqui em Lisboa, na 24 de julho, e é muito desafiante porque trabalhar numa agência é um trabalho muito intenso, e apesar de termos muito clientes, cada vez estamos com clientes que é cada vez mais como se só estivéssemos a trabalhar para cada um individualmente. E por isso aí essa grande necessidade da pessoa saber equilibrar os pratos.

Está explicado?

Está, sim. Vou só deixar o disclaimer de que quando eu fizer perguntas de situação de crise não preciso mesmo que responda com situações concretas, porque entendo que são situações sensíveis para a agência e os seus clientes, mas ia agora perguntar se algum dos seus clientes já se encontrou em situação de crise no último ano.

FS | No último ano, sim – eu diria que nós temos sempre alguma situação de crise. Nós chamamos a situação de crise nível 1. Ou seja – nós quando trabalhamos com os clientes em regime de avença incluímos sempre a crise nível 1. Ou seja, uma greve num determinado setor que obriga – e isso tivemos até bem recentemente – a parar fábricas ou empresas ou setores etc., isso obriga-nos a gerir contactando (ou não) sindicatos, jornalistas, escrevendo comunicados, explicando, tentando que a exposição pública da opinião da empresa quando vem para fora não entra em conflito com as negociações que está a haver com os sindicatos e os trabalhadores. Portanto sim, temos feito isso.

Há sempre um cliente ou outro – e temos um cliente agora que terminou há pouco tempo, mas que também é institucional e também é um hot topic na área da agenda mediática (se eu disser a temática é evidente demais) mas que nos obriga a ter os olhos bem abertos sobre um determinado tema na agenda mediática. Portanto é um cliente que tem sempre uma crise latente porque é sempre um cliente que está na ordem do dia, e depois diria que há sempre uns 10 clientes, dos nossos centos e tal para os quais temos de estar sempre atentos porque há sempre alguma coisa a acontecer. Ou como te digo uma greve, ou uma lei que está para ser aprovada em parlamento e que nos pode criar algum problema na atividade, ou um setor de atividade que está mais exposto

por exemplo às questões ambientais e que está a sofrer mais o impacto ambiental e então essa matéria tem de ser mais bem explicada, portanto eu diria que sim – no último ano temos gerido crises.

Assim que me lembre no último ano conto pelo menos 4.

E a natureza destas crises costuma ser -?

FS | *Deixa-me só dizer te uma coisa – à partida conto estas 4 não de clientes que nos tenham ativado especificamente para gerir estas crises, mas crises em que são em clientes nossos, normais, de avença em que há sempre uma situação de crise a gerir. Por isso é que há bocado quando me perguntaste eu tive de pensar um bocadinho, porque eu estava a pensar naqueles que vêm de fora para gerir uma crise logo. Percebes? Uma crise na área da saúde – uma doença que mata pessoas, etc. ou a morte de um trabalhador numa fábrica. Isso são crises que são geridas não é, e que são criadas por coisas que acontecem. Estou a falar aqui de coisas ongoing. Desculpa, interrompi-te.*

Não faz mal, ia perguntar qual costuma ser a natureza da crise dos vossos clientes?

FS | *Olha, nós identificamos aqui – e para te dizer concretamente. Nós costumamos ter quatro ou cinco tipos de crise. Porque repara, temos as crises que originam de questões externas – imagina, um tsunami, estás a ver? Ou uma ameaça terrorista. Depois temos as crises internas, como um colaborador que morre numa fábrica, e depois temos as crises ligadas mais a situações de reputação que têm a ver com gestão danosa, falsas acusações ou calúnias de gestão financeira, portanto umas são externas e outras são internas.*

Portanto, eu diria que assim atirando um número para cima da mesa, 75% são internas – vêm de dentro da empresa. Portanto, um “accident waiting to happen”, uma situação de falhas de segurança quando falamos de fábricas, ou a substituição de um diretor geral ou um CEO e que vem uma pessoa diferente e gere uma certa instabilidade na empresa, ou então essa parte de má gestão que no nosso caso não temos isso – mas imagina acusações externas em que temos de defender o nosso cliente, e temos de defender os eu bom nome.

Por isso eu diria que 75% são internas e 25% são externas. Portanto aqui estamos a falar de acidentes, situações que acontecem.

Ok, e falou há pouco sobre o simulador de crise que têm para os clientes – ia perguntar se têm mais alguma forma como se costumam preparar a vocês enquanto agência e aos clientes também para estas situações de crise?

FS | *Olha, é sempre difícil de explicar porque acima de tudo precisamos de muito bom senso. Não é? Precisamos de ser rápidos, ter bom senso, precisamos de ter um conhecimento muito aprofundado sobre o que é que se está a passar dentro do nosso cliente e porque é que essa crise aconteceu. Portanto convém que haja*

um relacionamento de enorme confiança entre a agência e o cliente, porque o cliente e durante o momento da crise não pode esconder da agência temas sensíveis e, portanto, temos que ter canal aberto sobre tudo o que está a acontecer, e, portanto, temos que ter esse relacionamento muito forte com o cliente. E, portanto, quando um cliente nos contrata para resolver uma crise, tem de confiar em nós. E tem de confiar em nós para sentir que somos o braço direito, o esquerdo, tudo o que possas imaginar. E, portanto, isto implica que haja uma grande confiança com o cliente, saber tudo o que está a acontecer, saber de preferência em tempo real o que está a acontecer, sermos rápidos a agir – mas ter bom senso e não prejudicar.

Portanto – ter bom senso e não pensar “ah, em vez de mandar um comunicado na próxima hora, vamos mandar nas próximas 4 para analisar bem virgula a virgula.” Não é? Estamos a falar sobre aquilo que é reagir e com rapidez, mas por outro lado também saber exatamente quais são as palavras que vamos usar. Por isso eu diria que: um grande relacionamento com o cliente, grande relação e proximidade, termos acesso à informação toda, porquê. Temos de ser um parceiro de confiança, e depois muito bom senso e rapidez na gestão da crise.

Já percebi que vocês têm uma estrutura muito forte para gestão de crise, mas ia perguntar se uma crise de um cliente pode afetar os outros clientes na agência?

FS | Sim, porque claro, há situações de crise que ocupam fins de semana, feriados, calls longas- já cheguei a estar em cal com um cliente mais de duas horas ou três agarrados a um teams durante a pandemia, com pessoas de três países diferentes para gerir uma crise, é claro que isso implica um esforço muito grande de parte da pessoa que está a gerir a crise, a equipa que está a gerir a crise porque não pode nunca deixar descalços os outros clientes também.

Portanto aqui é aquilo que eu te falava ao início sobre trabalhar em agência ser muito desafiante por ser muito exigente e termos de equilibrar os prazos e porque tu tens de sempre mostrar ao teu cliente que quando estás com ele, ele é o único e exclusivo cliente teu. Em situação de crise isto é muito mais difícil, portanto obriga a muito foco, muito trabalho de equipa, mas acho que temos conseguido fazer isso.

Pronto, isto foi para entender um pouco como é que trabalham a comunicação de crise na agência, agora vamos falar um pouco mais sobre o uso da Inteligência Artificial para vocês no dia a dia, e ia começar por perguntar se costumam utilizar ferramentas de IA na agência.

FS | Olha, o grupo WPP tem uma ferramenta de IA que nós chamávamos de imagine – agora chama-se WPP one porque é uma ferramenta que agrega vários tipos de funcionalidades, e há pessoas que já – e já tivemos alguma formação nessa plataforma. Nós temos uma ferramenta, e até tivemos aqui uma grande apresentação na agência através de um membro de outra agê cia aqui do grupo, porque tem várias funcionalidades.

O que é que eu te posso dizer – se eu pessoalmente uso esta ferramenta diariamente no meu trabalho? Não, mas também não tenho nada contra. Aliás, eu diria que já utilizamos a IA muito do nosso trabalho, até porque quando nós fazemos a monitorização do clipping e todo esse trabalho isso aí é uma ferramenta de IA que o faz, essa deteção das notícias que nos interessam, mas há muito trabalho da parte principalmente de monitorização e principalmente nesse reporting de dados e de resultados que efetivamente se há uma ferramenta que o possa fazer e não termos de ser nós a fazê-lo, melhor – não é?

Costumo sempre dizer, quando contrato pessoas para virem trabalhar para a agência, que nós pagamos às pessoas para elas pensarem, para pensar a ser criativo, para pensar a ver como é que vamos ser mais proativos para o cliente, para pensar como é que podemos ser uma mais-valia para o nosso cliente – isso é o nosso trabalho. Se há ferramentas e funcionalidade que o nosso computador tem e ferramentas de que nos podem facilitar o trabalho que é automático e ajudar-nos para não termos de ser nós, acho ótimo – isso é sem dúvida uma mais valia. Agora, de um momento para o outro achar que todos os PRs passem a ser escritos por IA – não acho bem. Acho que efetivamente há ali um storytelling que podemos fazer através da IA na parte da escrita, mas eu acho que tudo o que é um conteúdo original e que tem de ser bem escrito com qualidade, acho que isso também é um exercício ótimo para as pessoas, imagino que haja uma certa tentação das pessoas mais novas de utilizarem a IA para tudo o que seja escrita de conteúdos e eu acho péssimo porque as pessoas para além de pensarem têm de saber escrever bem quando trabalham numa agência de comunicação, ou quando tiram comunicação, ciências da comunicação, comunicação social ou o que for, e a verdade é que as pessoas cada vez escrevem menos porque também cada vez leem menos – não é? Têm acesso aos corretores automáticos no telemóvel, no computador e em todo o lado, e como leem pouco jornais e poucos livros, não escrevem tão bem. Diria então que escrever é uma forma de nos por a pensar.

Por isso diria que acho que sim – naquelas tarefas menores (digamos assim) em que a IA nos pode ajudar, acho que sim, vamos a isso. Eu pessoalmente não utilizo diariamente mas, ainda agora tive uma situação há três semanas em que tive de escrever um conteúdo para um concurso que estávamos a fazer, e era daqueles conteúdos ‘chapa cinco’, e eu estava desesperada, era final do dia, foi até um pedido das nossas equipas lá da europa – porque nós também concorremos a clientes externamente com as nossas equipas internacionais (foi um pedido que veio de fora assim do tipo responde de hoje para hoje, põe isto, isto, isto, isto e isto) então, fui ter com uma colega nossa que trabalha aqui e que é toda pro nisso e disse “olha, põe isso no imagine – que é como ainda costumo chamar à ferramenta da WPP – e vê lá a solução que ele nos dá.” E apesar de não ter feito copy paste, deu me ali umas luzes, porque eu introduzi os dados, e deu me umas luzes do que precisava para trabalhar.

Acho que sim, é positivo. É como a internet, se a internet tem tudo de bom, acho que como tudo estas ferramentas têm de ser bem usadas. Não podemos, é dum momento para o outro apresentar aos clientes única e exclusivamente os conteúdos todos escritos através de e IA e das plataformas que existem, acho que temos de ter muita cautela porque acima de tudo a qualidade do trabalho e os nossos serviços são o que vendemos, e por isso acho que temos de ter alguma cautela. Mas é isso, sou completamente a favor de conhecer mais,

saber mais, e até de haver pessoas que possam aqui dentro da agência saber melhor e explorarem mais dentro dessa área.

Claro, eu tinha aqui duas perguntas que ia fazer – que acabou por responder – ia perguntar que uso é que davam a estas ferramentas e se confiavam a 100% nelas, mas -

FS | Não, confiar não, pronto. Acho que uma coisa é utilizá-las como ferramentas outra coisa é achar que ela vai fazer por nós, acho que não. Mas acho que seria muito bom para tarefas que nos criam imenso trabalho, se pudermos perder menos horas a fazer coisas que uma máquina faz, pessoalmente a favor.

Então estas ferramentas podem acabar por ajudar o trabalho em agência?

FS | Acho que sim. Por exemplo na monitorização acho que sim. Já na escrita de enormes conteúdos em que nós – imagina, eu aqui até tenho de ter alguma cautela a dizer isto porque não quero que me levem a mal, mas às vezes estamos sempre a escrever os mesmos conteúdos porque os clientes também querem sempre em torno da mesma coisa, e nós já sabemos aquilo de cor, então quando vamos nós a escrever, aliás vou dar um exemplo que nunca me aconteceu mas que é uma hipótese. Quando vamos rever já sabemos que é exatamente isto que o cliente quer, daquela maneira, que é aquilo que vai dizer e que vai usar aquelas três palavras-chave ou aquelas três ideias ou quatro – o que for. E o cliente na verdade vai dizer que nos estamos a repetir pela décima vez. E se calhar era interessante, imagina, pegar nesse conteúdo, nesse discurso ou nessa intervenção, pô-lo na IA e ver ali umas ideias inovadoras, uma forma diferente de dizer aquilo, e que chegue melhor às pessoas. Isto não me choca, desde que tenha controlo humano e de qualidade por cima – que não estejamos a fazer copy paste, coisas que vão contra os nossos princípios, porque os nossos princípios são originalidade daquilo que escrevemos – acho que pode ser uma boa ferramenta.

Como aqui o teu tema é especificamente dobre crise – o que é que eu te hei de dizer? Nunca utilizei a IA para gerir uma crise, pronto. Acho que a IA – mas eu aí já não sei como é que pode ser uma boa ferramenta para crises. Porque nunca utilizei nem sei o uso que poderia ter, e no caso da nossa o que é que terá. Mas se nos conseguirmos olhar para a IA minimizando o seu risco, e aproveitando as suas oportunidades – acho ótimo.

Pois sim, é um bocadinho por aí que eu estou a investigar este tema – para ver se há alguma maneira em que a IA possa vir a ajudar nestas situações porque são situações de overload de trabalho quando não se tem um gabinete mesmo dedicado à gestão de crises, não é?

FS | Repara, aqui na agência temos sempre elementos seniores na conta – nunca temos elementos só juniores ou accounts. Se um sénior supervisiona todo o trabalho e flow de comunicação que está a ser feito com o cliente através dos emails e documentos que guardamos no teams e etc. essa pode ser uma tarefa que possa ser adicionada a um account. “Olha, eu fui explorar isto na IA, deu-me isto, andei a mexer” – mas tem de

haver este controlo de qualidade humano e eu acho que se for possível utilizar isto em gestão de crises também, ótimo. Estou-te a responder àquilo que devia?

Sim é isso, este tema é muito recente, e as entrevistas que tenho estado a fazer recebo respostas diferentes, porque há agências que já têm mesmo protocolos internos sobre o uso da IA porque não têm plataformas próprias, então definem como utilizam.

FS | Pois nós aqui temos essa vantagem. E até te vou dizer que nós agora, para clientes onde utilizemos a ferramenta, vamos a passar a incluir no SOW – que diz para o que fomos contratados – uma nota a explicá-lo. Mas efetivamente temos a vantagem de no grupo WPP isso já estar a ser uma prática largamente e bem utilizada de aqui dentro do grupo já termos tido formação, e de muitos elementos já terem tido essa formação, e de ser algo que nós também queremos desenvolver com o tempo. Porque ouve, tudo aquilo que nós possamos aproveitar para gastarmos mais tempo a servir o nosso cliente com qualidade e gastarmos menos tempo a fazer coisas que muitas vezes não interessam a ninguém, ótimo.

Pronto, tinha aqui só mais duas perguntas que queria fazer – apesar de já ter ido respondendo a algumas, mas eventualmente, a IA pode vir ajudar nas estratégias de comunicação de crise?

FS | Eu quando olhei para o teu tema até disse que seria muito bom na monitorização, mas isso já existe normal nos serviços habituais de cipping e social listening – mas isso não é o tipo de Ia que estamos a falar, estamos a falar de outro tipo de trabalho, de ferramentas. Mas quando me mandaste o email eu pensei um bocadinho e tendo a dizer que numa crise, o elemento humano é crucial. E como há pouco te dizia que este facto de termos de ter acesso a toda a informação, termos um relacionamento muito estreito com o cliente, o cliente ter uma grande confiança em nós, eu acho que numa crise não sei. Bem que funcionalidades é que a nossa ferramenta de IA poderia ser útil, tirando a parte da monitorização porque para gerir uma crise é preciso ter muita intuição, sabes? É preciso falar com jornalistas ao telefone, é preciso fazer enquadramentos em off, e é preciso saber o que é que vai na cabeça das pessoas, e é preciso saber porque é que essa crise foi espoletada, em que contexto é que foi, e é preciso estares ao lado do cliente, muitas vezes 24/7. E eu acho que este lado humano – para te dar um exemplo tivemos, em 2018, um cliente em que fomos confrontados por uma crise de reputação, portanto uma direção de uma instituição estava a ser acusada de má gestão pondo em casa o bom nome dessa administração, da presidente e do respetivo concelho de administração, e ainda hoje é um cliente nosso – deixou de ser um cliente de crise, já fizemos com esse cliente tudo o que possas imaginar, e porque é que o cliente continuou connosco quando a crise já estava finalizada? Porque se criou uma relação entre nós e o cliente, uma relação de confiança enorme, uma relação de “vamos juntos dar o corpo às balas”, e isso fez que se criasse uma relação. Com que o cliente achasse “ok então vocês também podem trabalhar nesta área, naquela naquela e naquela”, e às duas por três estávamos a fazer eventos, livrinhos, campanhas, estávamos a fazer roadshows por Portugal, porquê? Porque houve esse lado humano, e em crise a tensão é tão grande para nós que a temos de gerir, e para o cliente que está a passar por ela, que eu acho que a não

ser que seja para facilitar a vida das pessoas, à partida diria que para gerir, o lado humano é sempre mais importante.

Pronto, e para acabar ia pedir se podia então dar só uma perspetiva do futuro, se vamos eventualmente conseguir integrar a IA ainda mais nas agências de comunicação em situações de crise?

FS | Não sei, olha que a minha resposta é não sei. É claro que a IA está para vir. Dantes toda a gente falava da digitalização, agora a transição digital saiu e falamos na IA. Acima de tudo é preciso explicar o que é a IA e o que é que ela faz, depois é preciso as pessoas conhecerem que ferramentas de IA é que existem, e depois acho que todos temos que começar a perceber se existem, o que é que fazemos, não é?

Somos todos geridos por algoritmos na nossa vida, e muita coisa existe já que nos facilita a nossa vida exatamente por essa questão da IA, e que faz parte do nosso dia a dia, processos administrativos, e tudo mais. Por isso diria que o caminho é assim, aprofundarmos cada vez mais, e eu diria que em gestão de crise nunca se deve perder de vista esse lado humano e essa relação com o cliente e sermos o braço direito do cliente durante a crise, e aí acho difícil integrar a questão da IA, mas acho que é um tema que temos de aprofundar todos, claro. Acho que não devemos ter medo disso.

Apêndice F – Transcrição de Entrevista: LLYC

LLYC

Sofia Aguiar, Senior Communication Consultant

Não sei se se recorda, mas pronto, a investigação é sobre o uso de Inteligência Artificial em comunicação de crise. A entrevista não tem bem perguntas definidas, portanto sou capaz de alterar algumas consoantes as suas respostas. Mas pronto, primeiro ia pedir para falar um bocadinho sobre a agência, como é que trabalham situações de crise na agência, depois sobre IA na agência e depois, pronto, a combinar um bocadinho as duas partes. Portanto, ia pedir se podia primeiro falar um pouco sobre a agência, só para dar um bocadinho de contexto.

SA | Sim, então a LLYC é uma consultora de comunicação. Nós somos cerca de 40 consultores. Estamos distribuídos, por duas grandes áreas, que é a área de corporate affairs e marketing. Nós trabalhamos clientes de vários setores de atividade, desde o imobiliário até à banca, o setor automóvel, consumo, e a gestão de crise é algo que faz parte do nosso trabalho, embora não tenhamos com frequência esse tipo de gestão no nosso dia-a-dia.

Queria referir também que as perguntas que eu fizer sobre crises, não preciso de todo que responda, obviamente, com nomes de clientes, nem situações concretas, é mesmo só coisas gerais, ok? Então eu ia perguntar se, no último ano, se algum dos vossos clientes tinha tido algum tipo de crise e, se sim, qual é que foi a natureza da crise.

SA | Sim, portanto, eu posso falar de um em específico, aliás, de dois. Portanto, nós trabalhamos com uma marca multienergia e uma das crises foi um acidente que ocorreu na fábrica, onde aconteceu a morte de um funcionário e tivemos que gerir, portanto, a comunicação, nomeadamente o contato com os jornalistas e definir Q&A, portanto, que respostas é que havíamos de dar, definição de porta-vozes, portanto, essa foi uma das crises.

A outra foi uma crise também com um incêndio, numa fábrica de um dos nossos clientes – é uma fábrica de uma grande empresa de reciclagem de madeira. Essa gestão de crise foi com uma dimensão menor, porque não teve grande expressão mediática, porque os bombeiros atuaram logo e não houve feridos, portanto, foi algo que foi de imediato resolvido pelos agentes da autoridade no local. E estas são aquelas que me dizem respeito, depois temos outras de outros colegas que eu não estou por dentro.

Sim, era mais para perceber também que tipo de crises é que costuma lidar, se são internas de colaboradores, se são do público...

SA | *Sim, geralmente as crises têm que ver com situações inerentes à atividade da empresa, do nosso cliente, que pode dar aso a incidentes e que provoca lesões, portanto, nos direitos do consumidor e aí temos de dar resposta, não é? Temos de explicar a situação, passar ao máximo o maior número de dados possível e minimizar os riscos para a imagem da empresa que estamos a defender.*

Tem algum tipo de protocolo que têm normalmente para prepararem os clientes para crises, mesmo antes de acontecerem ou receberem os clientes novos na agência, se há alguma coisa que fazem para se prepararem para as crises antes delas acontecerem?

SA | *Temos os dois cenários, portanto, nós temos clientes que já têm um manual de crise criado, portanto, e têm todo o comitê de crise também já criado e está muito bem definido quem são os porta-vozes, o circuito de comunicação e nós temos de cumprir esses procedimentos. Ou temos clientes em que não têm nada, portanto, e nós temos de criar de raiz esse tal manual de crise, aconselhar quem são os elementos que deverão fazer parte do comitê e criar todo um conjunto de cenários, e aqui também temos duas situações, portanto, nós temos clientes que nos contratam para gerir uma crise e depois temos outros clientes com quem trabalhamos numa base regular em que um dos trabalhos é criar esse tal manual de crise para uma futura crise. E aí, sim, é o que nos dá mais gozo fazer, porque temos todo o trabalho de preparação prévio e usamos muito também a IA, onde definimos vários tipos de cenário e segmentamos as mensagens-chave que deverão ser tidas em cada cenário, os públicos-alvo. Portanto, de facto, existem estas duas vertentes de clientes que já têm e que precisam só de ativar os nossos serviços para pôr em prática a comunicação face a um cenário de crise e depois temos os outros que nos contratam para desenvolver esse tal manual numa futura crise que possa existir.*

Ótimo. Ia perguntar também se se sente em agência quando um cliente tem uma crise, se isso pode acabar por prejudicar os outros clientes?

SA | *Não, porque, e mais uma vez eu falo com base na minha experiência, pronto, por norma as nossas equipas não são constituídas por um único consultor, portanto nós temos duplas e às vezes três consultoras, portanto nós garantimos sempre que os outros clientes são acompanhados por um destes consultores. Enquanto o mais sénior, que neste caso sou eu, está a dar resposta, geralmente é sempre o consultor mais sénior que está a dar resposta à crise, juntamente com um elemento de outra equipa.*

Ou seja, nós temos reforços externos, portanto, de outra equipa quando existe uma crise, de forma a termos aqui uma resposta eficiente e não prejudicando o dia-a-dia, não é? O fluxo de trabalho com os outros clientes. Acontece também que as crises geralmente são sempre geridas fora de horas, portanto isso acaba por não interferir naquele timing na janela de trabalho, não é? Das oito, nove horas, vá, diárias que temos com os outros clientes. Portanto, as crises geralmente são sempre prolongadas pela noite adentro e fins de semana e feriados, isso não afeta de todo a gestão dos outros clientes.

E agora mais sobre a IA, utilizam ferramentas de Inteligência Artificial na agência? Quais? Para quê?

SA | Sim, nós usamos muito o ChatGPT, e acho que isto é transversal a todas as agências e outras esferas de atividade. Utilizamos, pronto, basicamente é o ChatGPT para dar sugestão de temas para artigos de opinião, ou para segmentar mensagens para redes sociais, também algum apoio na redação de comunicados de imprensa, portanto é algo que fazemos com regularidade e, aliás, é algo que é muito aconselhado, porque nós somos uma empresa ibérica, estamos presentes em Espanha e na América Latina e o nosso responsável máximo nesta área do digital, esteve recentemente em Portugal, há pouco tempo, a partilhar connosco as boas práticas que são feitas nos outros países e a incentivar-nos a usar cada vez mais o ChatGPT, porque, de facto, é um facilitador do nosso trabalho.

Acaba por nos ajudar a nível estratégico e também nos poupa horas mais operacionais, porque nos dá dados que precisam do nosso input. Ou seja, o ChatGPT dá-nos os dados, a base e nós, com a nossa experiência profissional, acabamos por complementar com aquilo que é o nosso know-how, de anos de experiência a gerir clientes.

Ok, e tem algum tipo de protocolo interno sobre o uso, ou seja, a informação que podem meter, as coisas que podem pedir, tem algum tipo de protocolo interno para isso?

Não temos. Já trabalho em agências desde 2004, e esta foi a primeira empresa que tem algo que se chama as TIPS, ou seja, onde nós temos consultores de vários escritórios, espalhados pelo mundo, que vão dando dicas daquilo que podemos fazer em determinadas áreas, e esta área da IA é uma das áreas que já tivemos umas TIPS. Portanto, o que é que foi feito? Os nossos colegas foram-nos dando dicas e conselhos daquilo que podemos fazer, ou seja, não temos nada escrito, não existem normas e guidelines formais, mas temos algumas orientações do que temos de fazer, por exemplo, quanto mais preciso e quanto mais informações demos ao ChatGPT daquilo que precisamos, quanto mais direcionado for o nosso pedido, melhor vai ser a resposta que temos da parte do ChatGPT.

Portanto, não basta fazer uma pergunta simples, básica, convém explicarmos quem é o cliente, dar um enquadramento do cliente, muitas vezes dizer quem é o porta-voz, qual é o perfil desse porta-voz, porque depois o ChatGPT vai buscar dados daquilo que já foi escrito ou que esse porta-voz já escreveu no passado para nos retribuir um conteúdo mais relevante e mais completo.

Claro. Então, posso assumir que considera que as ferramentas da Inteligência Artificial acabam por ajudar e bastante a trabalhar em agência.

SA | Muito, muito, muito.

Para ajudar na resolução de uma crise, a Inteligência Artificial pode ser útil?

SA | *Pode. Começo logo por dizer que pode ser útil na preparação das mensagens-chave. Portanto, a partir do momento em que explicamos o cenário da crise, a Inteligência Artificial pode nos ajudar na construção da narrativa e do storytelling. Pode também ajudar-nos a auscultar o que é dito nas redes sociais, na internet, o que é dito sobre esse incidente ou sobre essa crise. Também conseguimos fazer a monitorização em tempo real dessas mesmas conversações. Outra coisa boa é medir a temperatura – isto é uma expressão que nós usamos muito aqui na LLYC. Portanto, é medir a temperatura, ou seja, perceber o sentimento que existe em torno das críticas que são feitas. Portanto, se é negativo, se é positivo, se é neutro.*

Portanto, eu diria que são principalmente esses dois aspetos de avaliar aquilo que é dito em tempo real. O que interessa é uma monitorização garantida, e depois também esta avaliação dos sentimentos e do tom de comunicação. Geralmente é muito à base das redes sociais, não é? E da internet.

Pode também ajudar, eventualmente, na criação de, sei lá, de um chatbot ou de algum assistente virtual que possa ir respondendo a perguntas. Mas isso já inclui aqui uma equipa específica, que não sou eu. Nós aí podemos recorrer a alguns colegas nossos, lá está, de outros países que são especializados mesmo nesta área do digital e da IA para criar estes tais canais de chatbot onde tem a interação com o público.

Pronto, numa situação de crise obviamente que a informação é mais sensível e pode até haver informação confidencial. Temos de ter algum tipo de cuidado com a informação que metemos, sendo que não é uma plataforma privada da agência, não é? Temos de ter algum tipo de cuidado com a informação que metemos lá? Como é que fazemos esta decisão da informação que metemos lá?

SA | *Nós aí somos muito criteriosos e, pronto, nós quando damos informação aos ChatGPT não referimos o nome da empresa, referimos o setor de atividade e, pronto, esperamos pelo contributo dos ChatGPT nesse aspeto. Mas, inclusivamente, nós quando temos propostas de novo negócio, quando estamos a dar exemplos do nosso portfólio, nomeadamente em gestão de crise e assuntos públicos, nós nunca damos o nome do cliente. Ou seja, nós apresentamos a situação que gerimos, mas sem referir o nome do cliente, porque é sigilo. Nós temos uma ética muito rígida a esse nível.*

Para o futuro, vê que estas ferramentas podem vir a ajudar cada vez mais? Há algum tipo de limitação para ajudar os profissionais de comunicação nestas situações de crise? Como é que nos pode ajudar a ser mais eficientes?

SA | *Sim, sim. Aquilo que nós temos vindo a receber de fora, portanto, é que vai continuar, cada vez mais continuar a existir inovação e investimento nesta área da Inteligência Artificial. E as empresas que ainda não o fazem acho que têm que dar esse salto.*

Inclusive no ano passado, estive num evento com um jornalista, um pivô televisivo, e na própria moderação que ele estava a ter, ele reconheceu que IA é o futuro e que está a tirar empregos a muitas pessoas, nomeadamente na área do jornalismo, na área das traduções. Acaba por ser vantajoso, mas uma ameaça por outro lado, porque substitui-se à componente humana.

Mas, sim, tem que existir reciclagem por parte das agências e ter formações na área, portanto, através de experts na matéria, de forma a conseguirmos cada vez mais tirar partido destas novas ferramentas. Claro que existirão riscos, mas isso é algo que à data de hoje também não conseguimos avaliar esses mesmos riscos. Mas, como tudo, a tecnologia tem um ponto negativo e um ponto positivo. O ponto negativo pode ter a ver, imagino, com o hackear a informação e com esta questão mais delicada dos dados, porque os dados são sigilosos e é preciso ter muito cuidado. Mas, pronto, é ir acompanhando e ter os insights de quem é entendido na matéria.

Apêndice G – Transcrição de Entrevista: Adagietto

Adagietto

Catarina Pereira, PR Director

Então, a entrevista está dividida, mais ou menos em 3 partes. Eu não tenho perguntas 100% definidas porque também depende um bocadinho das tuas respostas, mas a primeira parte é mais sobre a agência, e a comunicação de crise na Agência, depois sobre a Inteligência Artificial na agência. Depois vamos juntar as duas partes e vou fazer umas perguntas sobre os dois aspetos. Portanto, primeiro ia pedir se podias falar sobre a Agência, só para ter contexto.

CP | Claro que sim! Então, a Adagietto nasceu em 2008, como uma agência puramente de relações públicas, portanto era o core, e o posicionamento era um bocadinho diferente, era uma agência boutique. Isso espelha-se de várias formas, nomeadamente na forma, nos projetos e nos clientes que trabalhas, na forma como os trabalhas e por aí fora. Mas a verdade é que, com a evolução das necessidades de comunicação das marcas, com a evolução do mercado, em que havia cada vez mais a necessidade de estar presente na comunicação digital e por aí fora, acabámos por ir adaptando um bocadinho os nossos serviços e fazendo crescer aquilo que é a nossa oferta, ou seja, continuamos a ser uma agência que disponibiliza o serviço de relações públicas, mas que também tem uma equipa de social media, que tem uma equipa de conteúdos. Temos também e, mais recentemente alavancada que a área de social media, uma área de criação de conteúdos para redes sociais, sobretudo porque o conteúdo de vídeo é cada vez mais privilegiado por parte das próprias plataformas e, portanto, temos de nos adaptar a isso. Temos também uma equipa de criatividade. Portanto, estamos a tentar cada vez mais que as campanhas e a forma como desafiamos os clientes sejam de facto criativas e temos também a área de marketing de influência, que neste momento é uma área individual dentro da agência, mas acaba por trabalhar muito de mão dada com a área de PR, porque muitas vezes, em determinados desafios, faz total sentido que seja uma estratégia integrada entre marketing de influência e relações-públicas.

Mais recentemente, crescemos e quisemos desenvolver ainda mais a forma como trabalhamos os projetos, e aquilo que entregamos aos clientes para que um haja um step up e possamos crescer um bocadinho e, portanto, temos agora um diretor de estratégia connosco para que cada vez mais as propostas que saem da agência sejam criativas, mas também sejam estratégicas e que sejam capazes de gerar conversa. Portanto, pode ser uma ideia muito criativa, e por último, estava-me a esquecer de dizer, mas não menos importante, temos uma equipa de design que dá muito apoio a vários projetos que trabalha muito de mão dada com a equipa de social média, mas também dá apoio a outros projetos. Aquilo que temos tentado cada vez mais ao longo dos últimos anos é trabalhar os clientes em várias frentes e mostrar que, de facto, como temos tantas valências e o facto de eles trabalharem em todas essas valências na mesma agência que acaba por facilitar muito, porque tem menos pontos de contato, porque a equipa está sempre a par daquilo que está a acontecer como um todo e por isso, felizmente temos cada vez mais clientes que se calhar entram, por exemplo, pela porta da RP, mas que depois vamos trabalhando com eles em social media ou fazemos um projeto de conteúdos ou até fazemos uma campanha de Natal, por exemplo, ou temos clientes que entram, por exemplo, através de social media e depois a estendem por exemplo, a PR.

Portanto, é cada vez mais isso que nós queremos – é trabalhar clientes de forma como um todo, e não olhar para as disciplinas de forma isolada. E só para teres uma noção, quando entrei na Adagietto há 7 anos éramos 14 mais ou menos e neste momento já somos mais de 60. Portanto, assim em 7 anos foi um crescimento sustentado, mas que advém do facto de nos irmos desafiando e queremos ir cada vez mais além, junto de clientes que já trabalhamos e de novos clientes que vêm ter connosco, e é uma agência bastante premiada. Já fomos durante 4 anos vencedores de um prémio, ganhámos o prémio Marketeer da agência do ano. Estamos a lutar pelo quinto ano, vamos ver o que é que acontece este ano, mas também temos prémios, mesmo com projetos específicos no meio da publicidade, portanto, parece um detalhe, mas a verdade é que estes prémios refletem muito trabalho, muitas horas investidas em projetos, e depois, ajudam a atrair novos projetos e novos clientes para nós, portanto, são importantes.

Claro, e, portanto, agora ia perguntar algo mais voltado para PR nomeadamente se no último ano, algum dos vossos clientes se encontrou em situação de crise.

CP | *Sim tivemos, não propriamente crises muito complicadas, mas nós trabalhamos clientes que, de certa forma, estão um bocadinho mais expostos a crises quer seja por um lado - posso dar um exemplo, portanto, os exemplos que eu te vou dar não são nada confidenciais, trabalhamos os centros comerciais da Sonae Sierra, num centro comercial acontece muita coisa. Nós trabalhamos 19 centros comerciais e pode acontecer que às vezes tu ou qualquer pessoa pode ver, por exemplo, na CMTV de “pessoa fica presa em escada rolante no centro Comercial Colombo”. Isso é uma crise e que tem de ser gerida. Não se quer dizer com aquilo que são crises propriamente ditas e que ganhem uma dimensão enorme, mas podem. Contudo, não deixamos de ter de monitorizar e garantir que a situação fica controlada. Isto é um exemplo, mas sim, no último ano tivemos clientes que tiveram crises.*

Ok. Então costumam sempre assim, questões mais de público, questões externas?

CP | *Podem não ser questões externas. Não temos tantos clientes B2B, trabalhamos mais clientes de consumo. Nós podemos ter crises que envolvem tanto pessoas externas como podemos ter crises relacionadas, por exemplo, com condições laborais de algumas empresas que por exemplo, desenvolvem uma greve de trabalhadores, portanto é uma questão mais interna da marca, mas que envolve um conjunto de pessoas, e nomeadamente no último ano, e acho que não é novidade aquilo que eu te estou a dizer, mas o tema das greves, as questões salariais, do estilo de vida, portanto, das condições de vida que as pessoas têm, é de facto, um tema que capta o interesse da comunicação social e, portanto, se há, vamos supor, uma greve numa fábrica ou numa empresa, isso vai ser um tema e tem de ser gerido, porque nem sempre acontece, mas idealmente o que acontece é os jornalistas entrarem em contacto connosco para perceber o que é que a marca tem para dizer. E aí nós temos que estar preparados para responder.*

Claro, ok. E vocês têm na agência algum tipo de plano para clientes novos ou para clientes já existentes, ou seja, um plano para prepararem os clientes para situações de crise que possam vir a acontecer?

CP | *Então, o que nós fazemos é com alguns clientes, porque nem todos os clientes mostram abertura para isso, mas sempre que existe essa possibilidade e que nós até sentimos essa necessidade porque, por exemplo, acompanhamos uma entrevista e vemos que a pessoa não está tão à vontade e por aí fora, aquilo que nós fazemos são sessões de formação de media training. Que, o fazemos com o apoio mesmo de um jornalista, portanto, o que torna interessante porque acaba por ser um contacto muito real. Ou seja, aquele jornalista podia de facto fazer aquelas questões, àquela pessoa, e nesse media training é feita uma parte mais teórica, por assim dizer, em que damos um bocadinho de contexto. Por exemplo, o que é que é o panorama mediático em Portugal, e depois passamos para os exercícios práticos, e os exercícios práticos que por norma, são bastante desconfortáveis porque têm de ser desconfortáveis, porque se nós formos colocá-los a responder a perguntas que nós sabemos que eles vão responder muito facilmente, está tudo OK, isso nós sabemos que eles conseguem. O problema é que, e dando um exemplo, fizemos um media training com a Nobre. Um dos exercícios era a fábrica que estava a ter um incêndio enorme e temos jornalistas à porta e temos pessoas a querer falar com alguém da marca.*

Portanto, às vezes levamos mesmo para situações muito distantes extremas, mas isso também permite que as pessoas depois consigam perceber, de facto, a melhor forma de responder em determinadas situações, porque são muitas as vezes que quando estamos em situações de crise, estamos sob muita pressão e, portanto, quanto maior segurança existir por parte dos nossos speakers para saberem o que dizer e como dizerem, melhor, porque as mensagens passam de uma forma melhor, e, nomeadamente, estes media training também têm uma camada adicional de stress, que é serem filmados, porque muitas vezes existe a questão das pessoas terem de responder a câmaras, televisão e por aí fora, o que é um bocadinho intimidante, e assim têm ali um bocadinho a experiência completa, e portanto, procuramos fazer este trabalho com vários clientes, muitas vezes com clientes até com temas, lá está, um bocadinho mais sensíveis, portanto, se for uma energética ou uma empresa no ramo automóvel, por exemplo, é importante fazê-lo.

Isso acaba por acontecer, e depois, aquilo que nós garantimos sempre é a questão de se surgir uma crise, existe apoio do nosso lado para preparar um reactive statement. Isto quer dizer termos uma declaração reativa caso exista contacto por parte de jornalistas. Por norma na maioria dos casos, é esta a abordagem, ou seja, não vamos diretamente falar com os jornalistas, a menos que esteja a ser vinculada uma informação errada, falsa, e aí, é o nosso papel corrigir se aquilo que está a sair é verdade e se, de facto, espelha os factos. Temos uma declaração pronta para ser enviada caso exista contacto, e tentamos sempre que esta declaração seja

enviada por escrito e não seja feita numa óptica de entrevista, tipo chamada ou por aí fora, para controlarmos um bocadinho mais aquilo que sai.

Claro! A crise de um cliente pode acabar por prejudicar, nalguns casos, os outros clientes?

CP | Mesmo tendo equipas maiores? Eu diria que não, porque são situações: 1. pontuais e 2. que têm uma duração no tempo, por assim dizer. Ou seja, sai uma notícia e aquilo pode estar ali enrolado durante um dia, um dia e meio, acaba por acalmar um bocadinho, ou então, se for um tema de facto mais sensível e que se prolonga no tempo, aquilo que pode acontecer e para o qual nós temos que estar preparados, por exemplo, se vamos ter uma entrevista com o nosso cliente sobre outro tema qualquer, é que o tema anterior pode voltar a ser rebuscado para voltarem a explorar, e aí sabermos o que é que temos de responder, nesse momento. Mas não diria

Não será o usual de acontecer, até porque cada cliente tem uma equipa de consultores, ou duplas, ou um consultor individual a trabalhar, e quando é necessário fazemos um bocadinho, uma task force, em que eu entro, em que, entra também, nomeadamente, o CEO da empresa. Portanto, aí se for necessário ativar outros recursos, sem que isso, obviamente, leve a que outros clientes sejam prejudicados.

Ok. Pronto agora falemos um sobre a forma como usam a Inteligência Artificial na agência. Portanto, primeiro queria perguntar se costumam usar ferramentas de IA.

CP | Sim estamos a usar, aliás, há pouco tempo, há 2 ou 3 semanas (já não me recordo bem), tivemos uma sessão. Nós fazemos sessões de formação às quartas-feiras para a equipa, que tanto pode ser com pessoas de fora como a equipa da agência que prepara essa sessão, e um dos nossos colegas preparou uma precisamente sobre Inteligência Artificial para nos mostrar um bocadinho as ferramentas que existem e como é que as podemos explorar. Porque aquilo que sentimos é que, de facto, na equipa há pessoas que já utilizam bastante, nomeadamente para a geração de imagens, para ter ideias, por exemplo, para um pitch, para um jornalista, para rever um PR, por exemplo, para ver se tem erros ou assim, às vezes colocamos e, portanto, aquilo que sentimos é que há pessoas que, de facto utilizam bastante e recorrem com frequência no dia a dia. Outras nem tanto e, portanto, essa sessão foi um bocadinho também para mostrar às pessoas que ferramentas é que existem, como é que podem ser utilizadas e de que forma é que elas também nos ajudam a poupar tempo. Temos outro lado, que é sempre aquilo que vai sendo um bocadinho mais sensível, que é, a existência de clientes que também são super apologistas da Inteligência Artificial e da sua utilização e outros que ainda tem algumas reticências e portanto, tem que ir havendo essa gestão, a verdade é, sempre que é utilizada IA há sempre um trabalho de “isto não pode ir exatamente como me chega”, portanto, tem de ser trabalhado, mas eu já trabalho sobre uma base e as horas que eu invisto são substancialmente diferentes e, portanto, para o cliente, aquilo que vai ver é ok. Eles pensam: o trabalho chegou-me a tempo, vem bem feito, excelente!

Ok então vocês não têm nenhum tipo de política interna mais formal sobre até onde é que podem usar, como é que podem usar? Não têm nada de disso para já?

CP | Então vai tudo um bocadinho na base do bom senso, por assim dizer, temos consciência que sempre que vai um plano que, por exemplo, até foi feito com ajuda, com base em Inteligência Artificial, há uma revisão humana feita, e isso consegue-se perceber se há um copy paste ali, portanto, aqui também trabalhamos com uma equipa com sentido de profissionalismo muito presente e de brio no trabalho que entrega. Isso também nos descansa a todos de direção e à equipa mais sénior e tranquiliza-nos um bocadinho a todos.

OK, então o uso destas ferramentas acaba por ajudar mais do que prejudica o trabalho em agência?

CP | Eu acho que sim, nomeadamente quando estamos a trabalhar em agência, é um ritmo muito acelerado, porque cada consultor trabalha vários clientes, cada cliente tem os seus timings, tem as suas necessidades, tem temas de urgência que surgem, e que tu tens de encaixar na tua agenda, e gerir tudo, e, portanto às vezes eu posso perder tempo a ir ao Google e fazer uma pesquisa super exaustiva sobre determinado tema ou posso perguntar, por exemplo, no ChatGPT que me responde em 30 segundos àquilo que eu quero, e isso a mim já me ajuda bastante. Por exemplo, vou passar a um caso muito concreto, estive a fazer uma proposta de New Business para um novo cliente e eu tinha de identificar um conjunto de associações e empresas de um determinado setor, que eu ia demorar muito mais tempo se fosse ao Google, e tivesse andado de página em página. Eu perguntei, ao ChatGPT, e ele deu-me a informação, eu depois só fui validar e de facto, aquelas

empresas existiam, aquelas entidades tinham relevância, portanto poupei muito tempo e tive exatamente o mesmo resultado, e era o resultado que eu queria. Portanto, sim ajuda-nos, facilita o nosso dia a dia.

Também acho que sim. Então agora, e como última parte, e para juntar os dois aspetos, pergunto-te se estas ferramentas de inteligência artificial numa situação de crise podem ajudar e como podem ajudar

CP | *Olha, até hoje nós não utilizámos as ferramentas de Inteligência Artificial para solucionar situações de crise, porque são situações também muito específicas, são cenários muito concretos, num determinado cliente, que muitas vezes não têm um histórico. Portanto, situações que acontecem naquele momento e depois a crise que vem a seguir já não tem nada a ver, portanto, não nos ajuda nesse sentido. O que pode eventualmente ajudar e mesmo assim não é tão certo, é na parte mais do desenvolvimento, por exemplo, de uma declaração reativa, com a estrutura que essa declaração pode ter, pode ser uma ajuda nesse sentido, mas na verdade ainda não conseguimos utilizar a Inteligência Artificial no sentido de ajuda em situação de crise. Pelo menos nós aqui na agência, não, no sentido de dizer “olha, conseguimos perceber qual é o melhor caminho para resolver isto”. Esse trabalho acaba por ser ainda muito humano, da nossa equipa, da nossa sensibilidade, daquilo que nós conhecemos, do histórico do cliente, porque na verdade, para responder a uma crise, há um conjunto de variáveis, de histórico, de situação, de chamadas que têm de ser feitas para esclarecer factos com o cliente e tudo mais que para já ainda temos de ser nós a fazer.*

OK! E no futuro poderá vir a haver algum tipo de situações em que ajude?

CP | *Acho que é um tema sensível por vários motivos, até que são inerentes à questão da Inteligência Artificial e que têm vindo a ser levantados com a questão da privacidade, a partilha de informação. Quando nós estamos a falar de uma crise, são muitas vezes situações delicadas para uma marca. São situações que nós não queremos ir para uma plataforma que não sabemos bem como é que essa informação em algum momento vai ser usada e colocar lá a informação que é, ou privada ou parcialmente privada, ou não sendo privada, é sensível e, portanto, não vamos querer criar esse tipo de disposição. Por isso eu confesso que não sei bem se será esse o caminho.*

Portanto, se a inteligência artificial será em algum momento uma super ferramenta, um super caminho para resolver este tipo de situações, porque são momentos mais sensíveis, mais delicados e que muitas marcas não querem disponibilizar porque, de certa forma, a partir do momento em que estamos a colocar determinadas pesquisas, determinadas perguntas na Internet, elas vão lá ficar para sempre. É a história que vai ficar criado para sempre e, portanto, aí eu tenho algumas reticências, algumas dúvidas que seja esse totalmente o caminho. Não sei.

Claro! Voltando atrás, e esta será a última pergunta – a Inteligência Artificial pode então acabar por ajudar mais na preparação dos clientes para as crises, na criação destes cenários que fulaste dos media training?

CP | *Acho que sim! Acho que sim aí, num papel de preparação. Acho que ajuda porque quando nos consegue ajudar, a preparar um conjunto de documentos, ou preparar, alinhar uma estrutura de uma formação interessante poupa-nos muito tempo. Portanto, eu acho que nessa fase de preparação, acho que sim, mas lá está, acho que ainda não estamos confortáveis em ter informação relacionada com uma crise numa ferramenta de Inteligência Artificial.*

Apêndice H – Transcrição de Entrevista: Guess What

Guess What

Renato Póvoas, Managing Partner

Eu tenho aqui algumas perguntas que são viradas para crises de comunicação e queria só fazer o disclaimer de que não preciso mesmo que me dê exemplos de clientes concretos nem nada, porque obviamente são situações sensíveis, mas pronto, é só para deixar esse disclaimer que tenho aqui algumas perguntas que tocam nesse tema. À partida, vão ser só 20 a 25 minutos também, pronto, também depende das suas respostas. Não tenho as perguntas fechadas, portanto, à medida também que for respondendo vou vendo se preciso de mudar alguma coisa. As perguntas que tenho, dividi em três partes, uma sobre a agência e sobre como é que trabalham crises na agência, a outra sobre como é que usam inteligência artificial na agência atualmente e a última parte, pronto, para juntar aqui estes dois aspetos da Inteligência Artificial e a comunicação de crise. Portanto, primeiro ia só pedir para falar sobre a agência, os tipos de clientes que trabalham, a equipa...

RP | *Sim, a Guess What é uma agência de comunicação integrada, uma agência de relações públicas que, por força, deois também das dinâmicas do mercado e das necessidades de serviços fomos evoluindo. Somos cerca de 30 e poucas pessoas dentro da agência com diversas prevalências, sendo o nosso core a área da comunicação estratégica e das relações-públicas. Dentro desta área, nós estamos divididos em três áreas, temos uma área de consumo e lifestyle, temos uma área corporate e temos uma área de saúde, pronto, e a área da saúde é a nossa área mais forte do ponto de vista de comunicação e de clientes.*

E neste último ano, algum dos vossos clientes se encontrou nalgum tipo de situação de crise?

RP | *Sim, tivemos, ainda há cerca de um mês, tivemos uma situação na área da saúde, pronto, que já foi um reincidir de uma situação antiga, mas que voltou, outra vez, à baila, para essa gestão de crise, pronto. É uma coisa que está relacionada, posso dizer que está só relacionada com o acesso a produto, é uma coisa que não depende aqui de nós e do nosso mercado português, é nível global, mas que é obviamente no mercado português que temos que tentar gerir da melhor forma.*

E sente que com clientes de saúde, são mais propícios a situações de crise? Na agência tem que estar um pouco mais preparados para isso, ou não?

RP | *Acho que a questão de crise é transversal a todos os sectores e indústrias, não é? Porque há vários tipos de crise, obviamente a área da saúde é uma área sensível, por força da legislação, das limitações que tem, que muitas vezes envolve a vida das pessoas, pode envolver mortes, nessa perspetiva, mas depois há outras organizações e outras indústrias que também poderão, obviamente, sofrer com crises, porque todas elas, ou uma parte delas está relacionada com produtos que podem fazer mal às pessoas, também pode ter esse efeito,*

e depois para além de despedimentos e de outro tipo de situações que podem bater à porta de qualquer empresa, independentemente da área onde atua ou do setor.

Ok, e na agência, como é que costumam preparar-se a vocês e aos clientes antes das crises acontecerem?

RP | *Sim, nós, idealmente, no início de cada processo de comunicação, e se for um processo contínuo, todos os anos tentamos fazer sempre um exercício de crise, com formação de porta-vozes, habilitados a falar sobre os diversos temas da organização, e depois também com componente de gestão de crise, onde elencamos alguns dos temas que, se conseguirmos antecipar, colocamos em cima da mesa e tentamos depois preparar da melhor forma as pessoas, seja o CEO, seja a área de recurso humano, seja a área de qualidade, por aí fora, depois tentamos sempre habilitar esses porta-vozes, tendo em conta esses temas mais quentes, digamos assim, que poderão surgir nos meses seguintes. Por isso, tentamos sempre fazer tudo nos anos um exercício de crise.*

Depois, temos outro tipo de documentos que fazemos, como o manual de gestão de crise, certas organizações têm isso, e cabe-nos a nós também fazer ou atualizar regularmente esses documentos, no sentido de preparar antecipadamente os cenários de crise. Quando surge o tema ou a questão de crise, o objetivo é sempre antecipar ao máximo, ou seja, ter o máximo de informação já preparada para que quando surge a crise possamos atuar rapidamente. Quando isso não é possível, temos de atuar de outra forma.

Não sei também qual é a vossa estrutura para trabalhar os clientes na agência, mas quando um cliente tem uma crise – mas quando há uma crise num cliente, isto alguma vez poderá vir a prejudicar os outros clientes da agência?

RP | *Depende. Para uma crise bem gerida, acredito que não. Até pode ser positiva, pode ser em processos altamente discretos, que nós não fazemos questão de comunicar, mas quando é uma crise bem gerida, e já tivemos algumas, felizmente, obviamente depois, entre pares, há um passa palavra e isso é benéfico, porque muitas vezes não temos culpa das crises surgirem, a nós cabe-nos realmente agir da melhor forma, responder da melhor forma, fazendo o trabalho prévio, se possível, e depois lá está, responder da melhor forma e gerir esse processo da melhor forma, mas muitas vezes são crises da responsabilidade do cliente.*

Passando mais, aqui à Inteligência Artificial na agência, nada a ver com a crise agora – utilizam ferramentas de IA atualmente na agência?

RP | *Sim, temos algumas, não consigo realmente especificar, mas obviamente que utilizamos algumas, mais a nível de recolha de dados, de análise de dados, de produção de conteúdos, também já vamos começando a utilizar para nos inspirarmos, e para facilitar a produção de conteúdos, já começamos a utilizar, sim, sim. A nível também dos influenciadores também, temos uma outra ferramenta que utilizamos, ou seja, já começamos a ter esse tipo de processos, especialmente a equipa digital e a equipa de conteúdos dentro de casa, já começa a recorrer a esse tipo de ferramentas.*

E confiam nestas ferramentas?

RP | *Muitas vezes é mais até a nível de inspiração, a nível da escrita, ainda não fazemos, porque aí tem de haver sempre depois o toque humano, que acho que é fundamental, mas é mais uma perspetiva de inspiração para os nossos calendários de conteúdos, nossos calendários de posts, precisamos de alguma inspiração, alguma informação adicional, e então recorremos a essas ferramentas para nos darem talvez um outro ângulo, uma nova visão sobre determinado tema.*

Então considera que as ferramentas de Inteligência Artificial acabam por ajudar o trabalho em agência, certo?

RP | *Sim, sim, tem muito ainda que evoluir, obviamente, mas que obviamente que já começamos a utilizá-las e o caminho é para que as utilizemos cada vez mais e melhor, isso também vai ajudá-las a fazerem o processo de aprendizagem normal, com mais dados, mais informação em cima, que depois obviamente vai ajudar o utilizador a ter ali uma ajuda cada vez mais vinculada. Desde o ponto de vista também de design, nós estamos temos, no departamento de design, o recorrer por vezes a essas ferramentas. Acho que é incontornável o tema de utilização.*

Claro, e acho que abraçar as ferramentas também nos facilita a nós a vida do que se tivermos um pé atrás e tivermos a tentar combater esse tipo de integração.

RP | *Sim, agora existe sempre realmente, acho que o lado humano que é fundamental, a curadoria que fazemos é fundamental, mas acho que é uma ajuda preciosa e com o desenvolvimento dessas ferramentas obviamente vão ajudar nas mais diversas áreas de trabalho.*

Exatamente. E vê algum tipo de utilidade numa ferramenta de IA que possa ajudar no processo de gestão de uma crise de um cliente.

RP | *Sim, eu antecipo, e eu vejo que do ponto de vista de levantamento de dados e de análise de dados, acho que pode ser importante. Acho que este tipo de ferramentas, nomeadamente na área, aquela parte de precisarmos de dados sobre determinado tema, precisarmos de algum histórico sobre o mesmo, eu acho que nessa perspetiva conseguimos de facto (e tendo em conta que a rapidez é crucial neste tipo de processos) acho que vai nos ajudar, ou que poderá ajudar bastante nesta fase de levantamento e de análise de dados.*

Ok, e enquanto profissional de comunicação, consideraria então usar numa situação desta, se visse que fosse viável, considerava usar?

RP | *Sim, com certeza, com certeza.*

Na agência vocês têm algum tipo de protocolo de como se devem usar as ferramentas de inteligência artificial, as informações que podem lá meter?

RP | *Não, não temos, não temos.*

E numa visão para o futuro, as ferramentas podem vir a trazer cada vez mais funcionalidades para ajudarem nesta gestão de crise em que, obviamente, são alturas onde temos mais trabalho em agência para ajudar os clientes e manter também a gestão da crise? Vai evoluir para um panorama em que as ferramentas venham a ter mais funcionalidades ainda?

RP | *Sim, claramente, é incontornável a utilização deste tipo de ferramentas na área da comunicação e na área particular da gestão de crises, acho que é incontornável.*

Agora, obviamente, isto é um caminho, elas também precisam de ter cada vez mais dados, serem cada vez mais robustos, para que nos possam ajudar depois, de acordo com as nossas necessidades. Acho que o lado humano é sempre fundamental, porque cada crise tem as suas particularidades, uma crise aqui em Portugal é certamente diferente de uma crise nos Estados Unidos, ou noutra tipo de mercado, a área da saúde é uma, a área de energia é outra, e por isso há aqui sempre características muito particulares, mas, de grosso modo, obviamente que as ferramentas podem atualmente ajudar e certamente vão ajudar cada vez mais e melhor no futuro.

Ótimo, obrigado.

Apêndice I – Transcrição de Entrevista: Omnicom PR Group

Omnicom PR Group

Sofia Fernandes, Country Manager

Ia começar só para pedir à Sofia, se me podia falar um pouco sobre a Agência.

SF | Sim, portanto, o Omnicom PR Group representa em Portugal 3 das maiores agências mundiais de comunicação – a Porter Novelli, Ketchum e FleishmanHillard. Há alguns anos (mais ou menos 6 anos, creio eu) em Portugal, bem como no resto dos países europeus, estas 3 marcas juntaram-se numa marca umbrella, então que é o Omnicom PR Group. Em Portugal, a maior parte dos nossos clientes têm um pendor sobretudo corporativo, e a alguns deles dentro deste corporativo, a grande mais-valia que nós lhes oferecemos é sermos ou os olhos e os ouvidos deles em Portugal, até para a antecipar possíveis crises e também a parte da gestão de crise.

Nós temos clientes como Airbus, Primark, Burger King e, por exemplo, a Airbus tem um foco muito grande na comunicação de crise, naturalmente, porque sempre aviões no ar e a frota da TAP, por exemplo, é uma frota constituída essencialmente por aviões da Airbus e como tal, é um dos grandes componentes do nosso trabalho. Temos clientes na sua maior parte, multinacionais. Trabalhamos um contexto muito multinacional de estarmos em contato com agências, colegas nos outros países e, portanto, temos esta noção do trabalho em rede e da viralidade dos assuntos mais complicados, como sejam os tópicos de crise que as redes sociais e os media digitais ajudam a disseminar. Quando há um problema num dos territórios, naturalmente que há esta comunicação em rede para estarmos atentos relativamente ao tópico nos outros.

Temos também um aspeto interessante – temos uma equipa muito mais sénior do que a maior parte das agências de comunicação em Portugal. Portanto, não é uma empresa grande, temos cerca de 10 pessoas, na equipa mais core, digamos assim e, neste momento, a experiência média da equipa deverá rondar os 12 anos e os nossos clientes têm connosco um histórico de permanência médio de seis anos e meio quase sete. O que é que isto significa? Significa que para este tipo de cliente é bastante importante terem uma equipa que lhes dá um histórico, porque mesmo dentro do cliente as equipas mudam, não é? Mas a Agência acaba por ter a reposição não só de um conhecimento mais técnico sobre o próprio cliente, como claro mesmo do histórico de crises anteriores que existiram.

Eu ia perguntar se algum dos vossos clientes no último ano já se encontrou numa situação de crise, portanto, não preciso que me dê um exemplo concreto, mas só para saber assim se têm tido.

SF | Não lhe dou, mas nós temos inclusivamente um cliente que é da área das energias renováveis, que só é nosso cliente para área de crise e, portanto, perguntar se algum dos nossos clientes se encontrou numa situação de crise neste último ano – a maior parte dos nossos clientes que trabalhamos com esta componente

de crise. Brincamos até, a dizer que as maiores crises costumam aparecer às sextas à tarde, quando nós já estamos a preparar-nos para o fim de semana, mas sim. Quando se tem um cliente na área da aviação, naturalmente que as crises não são constantes, mas são recorrentes e para além disso, também nas áreas como seja, por exemplo, o Burger King Primark, onde todos os dias são centenas de milhares os consumidores que contactam com essas marcas, é normal que essas situações aconteçam, claro.

Então considera que a maior parte das crises com que lidam na Agência tem origem dos consumidores ou questões internas dos colaboradores? Quais costumam ser as origens das crises mais frequentes?

SF | São situações bastante diferentes. Para já, quando nós falamos em crise, estamos a falar de uma situação mais abrangente e o grande objetivo de uma gestão de crise é que ela não chega a ser uma crise mediática, portanto. Quando funciona bem, a gestão de crise não depende apenas da Agência, depende primeiro de tudo, do próprio cliente, digamos assim, da própria organização que deteta o que aconteceu e que consegue comunicar com a agência para se prepararem para a situação de crise e muitas vezes desmonta se a situação logo no início falando com o jornalista, tenta resolver até com o consumidor antes que chegue, digamos assim, a ser uma crise com impacto mediático. Mas temos olhe desde situações mais técnicas no caso, por exemplo, do setor da aviação até o descontentamento, por vezes generalizado de algum consumidor sem que tenha uma causa objetiva, mas é muito fácil ir para as redes sociais falar. No caso, por exemplo desse nosso cliente de energias renováveis com questões ambientais como os habitats de espécies protegidas que acharam ali é que o terreno era bom para procriar. Portanto, há várias Origens.

Na Agência têm alguns clientes que são só mesmo para trabalhar situações de crise, mas têm alguma forma de preparação para as crises para todos os clientes no geral, antes delas acontecerem?

SF | Sim. Sim, nós nos últimos anos temos trabalhado em Portugal a implementação de empresas multinacionais que vêm para cá, que vêm procurar colaboradores e para as quais temos que criar uma reputação praticamente a partir do zero, porque ninguém as conhece, e as pessoas não estão facilmente dispostas a abdicar em uma carreira que já tenham para irem trabalhar para uma empresa que de todo, não conhecem. Temos feito isso com várias empresas internacionais nos últimos anos e uma das coisas que nós fazemos é criar-lhes aquilo que nós chamamos um dossier da empresa, um media kit, em que tentamos nós próprias, digo nós próprias, porque neste momento a nossa equipa é muito feminina, mas tentamos informar-nos ao máximo sobre as empresas, fazemos uma listagem de questões que podem surgir por parte dos jornalistas, e tentamos ter respostas pré aprovadas e obrigar as empresas a pensarem elas próprias em problemáticas que por vezes não pensam. Portanto, aí já temos alguns argumentos que, se formos questionados por alguns jornalistas, conseguimos dar. E garantir que todos os porta-vozes da empresa falam a uma só voz, portanto, não há uma informação dissonante e o media training, aconselhamos o media training. Temos várias opções de media training e aconselhamos o media training antes de qualquer interação com imprensa sim. Muitas vezes fazemos um diagnóstico, mas isso já mais para empresas que queiram trabalhar mesmo essa questão de crise, mas fazemos um diagnóstico da própria empresa em termos de comunicação; se

tem os fluxos de comunicação preparados, se, caso exista uma crise, se toda a gente sabe o que tem que fazer ou não tem que fazer – coisas tão básicas como saber se a pessoa que está no atendimento da empresa é avisada quando existe ou não uma crise, porque será a pessoa que vai atender o telefone se alguém tentar ligar para a empresa, um jornalista ou isso. Temos essa preocupação.

Considera que uma crise de um cliente em agência pode acabar por afetar os outros clientes?

SF | *Depende como a Agência está organizada. Em Portugal, temos vários perfis de agências. Temos umas mais discretas que outras. A nossa é bastante discreta, mas se for uma agência que gosta de dizer os clientes que têm, que não têm, que apareça muito, naturalmente que se existir uma situação de crise num cliente se esse cliente está muito ligado ao nome da própria Agência, pode haver algum risco de contaminação. Do mesmo modo se tiverem, por exemplo, uma estrutura muito hierarquizada, em que as mesmas pessoas trabalham, todos os clientes e que tenham uma presença relevante em todos os clientes, claro que se a pessoa vai prestar mais atenção a um ou terá de prestar a atenção quase em exclusividade a um, será difícil dar o mesmo atendimento aos outros. Neste caso, nós trabalhamos por equipas, ou seja, tirando a minha função, mas nenhuma está transversal a todos os clientes, portanto, conseguimos compartimentar.*

Agora ia perguntar se tem vindo a utilizar ferramentas de Inteligência Artificial, quais para que finalidade?

SF | *Começando por falar de algo que creio que estamos em contra ciclo com as outras agências: por alinhamento Internacional, nós não podemos utilizar ChatGPT nem nenhuma dessas ferramentas para criar conteúdos. Acreditamos que é algo que nos diferencia continuar a mostrar o valor da criatividade humana e, portanto, aqui não se escrevem press releases com recurso a ChatGPT, e portanto, continuamos a fazê-los de raiz com o capital humano e com o talento da Agência. Em que é que utilizamos Inteligência Artificial e aliás, é esse caminho que estamos até neste momento a aprofundar com formações internacionais: é na deteção de tendências, na deteção do comportamento, ou na tipificação do comportamento dos consumidores, e digamos assim, na escuta ativa do que se diz sobre os nossos clientes e sobre as marcas no universo digital. Será sobretudo essa utilização dada no Omnicom PR group, a Inteligência Artificial. A análise dos dados, e os outputs informativos serão sempre feitos com recurso ao talento. Eu sei que, por exemplo, neste momento há agências que para produção de conteúdos utilizam imenso as ferramentas da Inteligência Artificial. Nós, internacionalmente, foi decidido que não é esse o caminho que queremos seguir. Nós temos plataformas e temos ferramentas que pertencem ao grupo. Lá está. Este é o maior grupo mundial de comunicação, portanto, e além disso, o nosso grupo tem não só a parte das agências de comunicação, como tem as agências de meios – o Omnicom Media Group tem agências de publicidade, portanto temos aqui plataformas e temos ferramentas que são transversais a todas as disciplinas de comunicação que existem no grupo, mas neste caso específico das media relations, dos Public Affairs, das Public Relations. Lá está, utilizamos como ferramentas de pesquisa, de seguimento de tendências, de monitorização, mas não de produção de valor.*

Passando já aqui, a uma última fase da entrevista ia perguntar, então (não para a parte de criação de conteúdo, então) acha que, no futuro, a Inteligência Artificial, poderia vir a ajudar em situações de crise?

SF | Eu acho que a pergunta não se aplica ao tempo que fala, não é no futuro, já utilizamos. Portanto, nós temos uma monitorização feita com recurso à Inteligência Artificial diária e quando entramos em situação de crise, ativamos outros modos de escuta também com Inteligência Artificial para intensificar essa monitorização constante, que é dito acerca do cliente, ou acerca do tópico de crise.

Então talvez no futuro, o caminho seria criar alguns protocolos sobre o tipo de informação que se podem inserir nas plataformas, por exemplo, não?

SF | Isso não será tanto a nível das agências de comunicação. Isso é uma legislação que já existe, a legislação Europeia do RGPD, e da própria disponibilização da informação nas plataformas e nas redes sociais. Tudo bem que do ponto de vista do utilizador ou consumidor, enquanto agências de comunicação, teremos que ter o nosso próprio código de ética sobre a que disponibilizamos ou não, mas quanto à disponibilização de informação e a utilização da mesma para Inteligência Artificial, isso irá ser retirado, no nosso caso, da legislação Europeia, sem dúvida nenhuma, e depois da legislação nacional.

Apêndice J – Transcrição de Entrevista: Quintela & Reis

Quintela & Reis

José Quintela, Partner

Eu expliquei no primeiro e-mail, mas estou a investigar como é que podemos usar, em agências de comunicação, a Inteligência Artificial para ajudar a otimizar as estratégias de comunicação em situações de crise. Eu sei que é um tema atual, portanto, não temos respostas para tudo. O José também, enquanto profissional de comunicação, se calhar nem usa assim tão frequentemente as ferramentas, mas é mais para dar o seu parecer também sobre a atualidade, tendo em conta a IA. Eu dividi aqui as perguntas em três partes, uma é só para falar sobre a agência, a segunda parte é para falar sobre se têm usado e como é que usam a Inteligência Artificial na agência e depois, por último, já virado mais sobre IA mais especificamente em comunicação de crise e aqui é mais para dar a sua opinião. Por isso, primeiro ia só perguntar se podia falar sobre a agência, a vossa equipa, o tipo de clientes que trabalham.

JQ | Sim, nós somos uma pequena agência, vamos fazer agora em março próximo 18 anos, portanto temos neste momento 17. Somos uma das agências associadas da APECOM e foi constituída por dois sócios, que sou eu e o engenheiro João Reis, que foi um quadro ligado à comunicação muito do setor petrolífero, o seu setor energético, aliás, mas muito ligado às companhias de petrolíferas, foi relações-públicas na Mobil durante muitos anos e depois na diretor de comunicação na BP, até que em 2007 decidimos abarcar este projeto. O João Reis é engenheiro, não é de comunicação de origem, mas esteve em multinacionais americanas, que são uma das razões pelas quais as relações-públicas em Portugal e toda esta componente de comunicação organizacional teve início, primeiramente com a Mobil, que foi uma das empresas impulsionadoras e que teve os primeiros departamentos de relações públicas em Portugal porque eles já tinham os public relations department nos organigramas destas companhias e por essa via.

Portanto, ele foi tendo a formação, os americanos na área da gestão de crise, são muito fortes, não é? Eu fiz o meu percurso sempre na área da comunicação, tanto a licenciatura, quer o mestrado e o doutoramento que espero entregar a tese agora, este mês ainda. Na área da comunicação tenho investigado várias áreas, trabalhei sempre ligado a empresas, estive como quadro integrado e também como consultor, não é? Mas no quadro integrado fui, por exemplo, relações públicas no Banif, Banco Internacional do Funchal e fui Diretor de Comunicação, penso que 10 anos, do Grupo IMAPA e estive ligado à comunicação, perto também dos meios de comunicação, no Sporting Club Portugal, onde fui administrador e responsável pelo projeto da Sporting TV, fui Diretor do Jornal também e, portanto, tenho associado isso também com a vertente da Académica e da Investigação há mais de 30 anos, sempre ligado à área das Ciências da Comunicação e na minha atividade profissional tenho trabalhado várias das áreas da Especialidade das Relações Públicas, nomeadamente a gestão da comunicação em situações de crise.

Nós aqui trabalhamos, sobretudo, a parte de implementação de modelos. Ainda agora, este ano, estamos a concluir um processo em que desenvolvemos os procedimentos de resposta da organização em situações de crise, em que envolve também a componente de formação em diversas áreas, nomeadamente em termos de media training.

Eu tenho aqui algumas perguntas sobre situações de crise na agência. Só dizer que não preciso que me dê exemplos concretos, naturalmente, das crises que foram nem dos clientes. Agora ia perguntar se algum dos vossos clientes teve alguma situação de crise no último ano.

JQ | *Sim. A crise nas organizações e nas empresas, a mesma situação em empresas diferentes, pode numa empresa constituir crise e noutra não. Eu vou-lhe dar um exemplo. Eu, quando estava no SCP, a maior parte das situações do dia-a-dia, em qualquer outra empresa, constituía uma situação de crise. Eu recordo-me de estar com o professor Américo Ramalho, que é um decano das relações-públicas em Portugal e um grande impulsionador, e até da parte da componente académica.*

Foi em relações públicas da Mobil, depois de muitos anos da CP, Caminhos de Ferro Portugueses. E, de facto, as situações que ele vivia no dia-a-dia, eu às vezes ia lá com ele, ainda como aluno, depois de ter começado a dar aulas e ser assistente dele. E ele estava de um lado para o outro, sempre a dar declarações, porque era uma composição, um comboio que tinha descarrilado, ou havia uns atrasos. Ou seja, aquilo que para outras empresas era uma situação de crise, a situação de crise, digamos, naquele tipo de organização, já era uma situação normal, ou usual, para dizer.

Temos, naturalmente, ao longo do ano, sempre situações que carecem de uma atenção mais redobrada. Aliás, este projeto que lhe disse que estávamos a concluir e vamos concluir este ano, advém, precisamente, de uma situação de crise.

E houve consciência de que havia necessidade de existir um conjunto de procedimentos prévios e saber qual é o contingente, quais são os procedimentos a tomar nesse tipo de situações. E, tomando consciência, este nosso cliente, então, recomendou-nos este trabalho de nós analisarmos, em termos de organização, qual era o melhor modelo de resposta, tipificarmos situações e instrumentos, naturalmente, para as situações de crise, do ponto de vista comunicacional. Isto porque em situações de crise, a comunicação é uma das componentes. Os componentes operacionais estão em todas as outras.

Como é que costumam preparar os clientes e a vocês também, enquanto agência, como é que costumam preparar para situações de crise? Falou sobre o projeto que vão desenvolver agora, falou também sobre os media trainings.

JQ | *Primeiro, a nós definirmos um conceito de crise, qual é o entendimento de crise. Cada organização tem um entendimento de crise. De uma forma geral, uma crise é algum acontecimento que ocorre e que implica*

uma alteração daquilo que é a normalidade do cotidiano de uma organização. E é uma mudança repentina, inesperada. Nós podemos ter alguém com uma doença já prolongada e sabemos qual é o fim, que é um fim iminente, mas não sabemos precisar qual é o momento. Há crises anunciadas, mas outras são completamente repentinas.

A nossa preparação, primeiro, é nós percebermos e alinharmos a nossa linguagem e os nossos conceitos sobre o que é a crise. E depois, fazer uma análise de risco. A gestão da comunicação de crise é sempre a resposta a cenário. É isso que nós podemos trabalhar. E a crise, o que é que nós temos? A análise de risco baseia-se em probabilidade e impacto. Ou seja, qual é a probabilidade de um determinado fenômeno ocorrer e qual é o impacto que ele tem na nossa organização. Quando saímos de casa, pode-nos cair um vaso na cabeça de um prédio qualquer. Há essa probabilidade? Há. E o impacto? É fortíssimo. E a probabilidade, é alta? Não será assim tão alta, mas ela existe. E, portanto, o que nós fazemos é, nesta análise de risco, de probabilidade e impacto, listar prioridades, e também categorizar o tipo de risco pela sua probabilidade e impacto para criarmos cenários.

Esses cenários serão, e aí podemos depois categorizar pelo tipo de crise ou crises reputacionais e termos um conjunto de situações que conferem uma crise reputacional. Pode ser uma crise operacional, como uma fábrica, ou uma máquina que deixa de trabalhar ou greves que sejam por origem própria ou por origem de terceiros que as crises são determinadas. Mas, afinal, isto que nós fazemos é análise de risco, probabilidade e impacto e criar cenários para cada um.

Ou seja, quando tipificamos e passa a redundância o tipo de crise, nós temos cenários que envolvem esta crise. Cada um destes cenários tem subjacente um plano de contingência. Ou seja, se isto acontecer, o que é que nós vamos fazer? Quem é o responsável por determinar que estamos numa situação de crise ou não estamos? Numa empresa não pode ser qualquer pessoa que diz “estamos em crise”. Não, não estamos em crise. Estamos em crise quando quem estiver mandatado pela organização disser que estamos em crise. E o dizer que está declarada crise numa instituição obedece a um conjunto de procedimentos, e é isso que nós trabalhamos nesta primeira preparação com os nossos clientes.

Do ponto de vista do trabalho das agências, muitas vezes há coisas que já são mais o papel do bombeiro. A crise, como qualquer crise, prepara-se por uma expressão em tempo de vacas gordas é que se prepara o tempo de vacas magras.

Nós, quando nas finanças, quando nós estamos bem de vida, com algum desafogo financeiro, tentamos precaver períodos da nossa vida em que possamos necessitar de ter recursos e buscar aquilo que amealhamos quando temos disponibilidade. E aqui também no restante tipo de gestão das crises, é assim que tem de ser pensado. Ou seja, prever antes, e ter o suporte e todos os dispositivos preparados antes das crises ocorrem. O que muitas vezes ocorre nas organizações é que a complicação surge sempre com o papel do bombeiro, e aí as coisas tornam-se mais difíceis, não é? Porque ninguém faz milagres. Porque, numa situação

de crise há um descontrole da organização porque o equilíbrio natural foi afetado e, portanto, quem é que fala? O que é que vamos dizer? O que é que vamos fazer? O que é que nós fazemos agora para objetivar da além dos modelos, o que é que eles podem comportar ou integrar?

A primeira comunicação dos cenários tipificados, nós sabemos quem é que vai falar e quem é que vai dizer. Imagine, há uma autoestrada, um concessionário de autoestradas. Nós sabemos que pode haver um acidente numa autoestrada e há coisas que nós sabemos à partida. Onde é que foi o acidente? Se foi numa faixa, duas ou três, em que sentido? Ou em direção, se foi norte-sul, a que quilómetro? O que é que aconteceu? A circulação foi interrompida ou não foi interrompida? Foi numa faixa, duas ou três? Há vítimas ou não há vítimas? Materiais ou manas? Há um conjunto de informação que nós à partida já sabemos que podemos definir. O que é que isso nos permite? Dar uma resposta logo rápida.

Os primeiros momentos da gestão de uma situação de crise são fundamentais. Se eu comunicar logo que há por exemplo um acidente, estou a dar uma autoestrada, mas poderia ser um exemplo qualquer. Se eu disser que houve um acidente na autoestrada A1 norte-sul e que se encontra interrompida a circulação entre os quilómetros tais e tais no sentido norte-sul numa faixa. Ou seja, eu mesmo sem saber agora se há (sem ter informação ainda de questões muito concretas do acidente) temos que ser sempre factuais e só comunicar informação validada e preferencialmente com pessoas nossas no local.

Nós tendo isso damos logo ou pelo menos criamos uma perceção pública de que estamos em cima do acontecimento e estamos a acompanhar. Se nós não comunicarmos logo vamos dar aso mais à especulação e hoje com o ciclo noticioso que é um ciclo já de 24 sobre 24 agora com toda esta sociedade em rede mediatizada com toda a digitalização das médias em que há uma instantaneidade da informação das redes sociais em que as próprias audiências se tornam também elas próprias um agente emissor agora nós enquanto recetores já não somos uma audiência passiva. Nós podemos receber a informação de terceiros editá-la comentá-la e redistribuí-la, nomeadamente no caso das redes sociais online. E, portanto, já estou a divagar um bocadinho estou a falar um bocado geral sobre a gestão de crise, mas você terá com certeza aí questões concretas.

Sim, era isso era falar um pouco sobre a questão da gestão da crise na agência e conseguiu responder isso então agora ia passar um bocadinho mais aqui para a parte IA para depois voltarmos a tocar no tema da gestão de crise, e então ia perguntar se costuma utilizar algum tipo de ferramenta de Inteligência Artificial.

JQ | *O Chat GPT e o Chat GPT4. Nós aqui também o nosso tipo de intervenção na área da gestão de crise trabalhamos mais de modelos do que propriamente na gestão do dia-a-dia da comunicação de crise, embora numa outra situação sejamos chamados.*

Mas naturalmente na área da utilização das ferramentas de inteligência artificial são benéficas, não só para esta área, mas para várias áreas da comunicação e não só. Desde logo porque permite a utilização de diversas

ferramentas que podem melhorar a capacidade e eficácia de um departamento de comunicação, nomeadamente em situações de crise e como? Olhe, uma delas, por exemplo a monitorização em tempo real com o conjunto de ferramentas de Inteligência Artificial por exemplo para elaborarmos uma análise de sentimento por exemplo com as menções nas redes sociais e na imprensa nós conseguimos desta forma identificar com muito maior rapidez o tom das conversas e ajudar-nos a ter alguns insights para prever potenciais crises, nomeadamente antes que elas surjam. Há umas que são chamadas crises emergentes e nós através desta monitorização em tempo real, da análise de sentimento como de deteção de tendências e a isso, por exemplo, através de algoritmos de IA podem-nos proporcionar e monitorizar grandes volumes de dados que sem este tipo de ferramentas são muito mais complicados. Nós podemos também ter, através da IA, respostas mais rápidas e personalizadas com chatbots, com assistentes virtuais, que aliás já se utilizam noutros domínios não só em situações de crise. Nós hoje em vários chats nós temos vários serviços de apoio ao cliente por exemplo, e, portanto, todo este tipo de ferramenta que geram também automaticamente conteúdos podem ser aproveitados para um conjunto de situações que nós, através do trabalho prévio de levantamento e análise de risco, podemos já ter um conjunto de informação preparada.

Depois há outros aspetos importantes que têm a ver com a análise preditiva, ou seja, de modelos que nos permitam prever e traçar os cenários. Portanto, a previsão quer do impacto quer a simulação do cenário. Nós, através da Inteligência Artificial, podemos simular vários desses cenários possíveis e determinar a sua evolução. Ou seja, com modelos matemáticos e modelos estatísticos perceber como é que poderá evoluir um cenário de crise.

Depois, na própria gestão da reputação, porque na gestão da reputação nós podemos ir fazendo aquela que é a monitorização de avaliar quais são as menções que são feitas às nossas marcas ou às nossas entidades às nossas marcas, produtos, serviços e na própria coordenação das equipas internas, por exemplo, a própria equipa interna, há aqui um conjunto de ferramentas de Inteligência Artificial que podem facilitar o alinhamento interno de todo um conjunto de informação e através deste alinhamento permite, desde logo simultaneamente todos terem o mesmo tipo de informação e estarem todos alinhados sobre os procedimentos a seguir.

Tudo isto, obviamente, irá facilitar aquilo que é a tomada de decisão. Um dos grandes problemas na gestão da comunicação em situações de crise é a tomada de decisão. E a tomada de decisão será tão melhor quanto for a informação da qualidade disponível. Teremos maior capacidade de avaliação do fenómeno e decidir em conformidade. A questão é que as situações de crise se caracterizam por um grande volume de informação, um grande número de solicitações de informação e uma baixa qualidade de informação. A Inteligência Artificial pode melhorar isso através de todo um conjunto de ferramentas, também com uma base contínua dos feedbacks que vamos tendo e sugerir alterações, ajustamentos, melhorias dos resultados que vamos tendo. Voltando, o processo de decisão e também a inteligência artificial é importante.

Há outro aspeto que tem a ver com a interação já multicanal. Porque nós podemos, através da IA, gerir a comunicação através de vários canais. E hoje as organizações têm multicanais. Recordo-me quando eu estava no Sporting Clube de Portugal, tínhamos uma televisão, tínhamos um jornal, tínhamos um conjunto de plataformas digitais, sites, redes sociais e, portanto, há um conjunto de ferramentas multicanais, também, que podem ser otimizados através de ferramentas de IA, nomeadamente na própria segmentação das nossas audiências, é uma linguagem mais de relações públicas, se quiser, de comunicação, dos nossos públicos. Há diversas partes interessadas.

Portanto, há, de facto, aqui a integração da IA na gestão da comunicação que pode, através destes aspetos que lhe fui referindo, melhorar quer a eficiência, quer a eficácia da gestão da comunicação em situações de crise, por um lado, oferecer estas ferramentas avançadas de monitorização, ou possibilitar também respostas mais rápidas, a análise de preditiva, nomeadamente para o apoio à decisão e, por esta via, a tomada de decisão tenderá a ser melhor porque também dispõe de melhor informação pois vai contribuir ou poderá contribuir naturalmente para a preservação da própria instituição e para a sua aplicação.

Ok. Entretanto, eu deixei o José desenvolver porque estava-me aqui a responder às próximas perguntas, então eu deixei ir porque conseguiu-me responder aqui às minhas próximas três perguntas e isso foi bom porque assim já tenho essa informação toda. Portanto, agora era só mesmo assim a última pergunta para concluir, tendo em conta também tudo o que disse, acha que o caminho para onde devemos seguir é aceitar e abraçar estas novas ferramentas e tecnologias para nos ajudar nas organizações?

JQ | *Eu sou um adepto total das ferramentas e da robotização. Ou seja, eu tive um professor de análise multivariada, que dizia que eu tinha uma estrutura mental de um engenheiro que queria rendimento máximo com esforço mínimo. E é verdade, e é isso tudo que me possa facilitar a vida e tornar-me mais rápido é melhor para mim e para toda a gente. Se nós conseguirmos fazer as mesmas coisas que demoramos 10 horas em 5 minutos, melhor ainda porque liberta-nos tempo para outro tipo de atividades e para análises. Portanto, sou completamente adepto da utilização das ferramentas possibilitadas pela IA, respeitando, contudo, o conjunto de dimensões, nomeadamente de dimensões éticas e deontológicas. Aí devemos fazer essa ressalva porque o problema não está nas tecnologias de que eu sou adepto, o problema está na utilização que se faz dessas tecnologias. Numa dicotomia entre o bem e o mal, completamente favorável e adepto na utilização das tecnologias a favor do bem, mas completamente contra o uso e abuso das tecnologias para a utilização pelo mal.*

Portanto, sou adepto das tecnologias, acho que as empresas têm porque os mercados são cada vez mais concorrenciais, mas isto tem consequências inevitáveis e vai ter no mundo da comunicação porque as máquinas vão substituir pessoas, mas há determinado tipo de tarefas que as máquinas não substituem as pessoas. Mesmo que os sentimentos das máquinas possam regular as máquinas não têm sentimentos e são algoritmos que funcionam com base em 0 e 1. Portanto, aí não acredito que as máquinas substituam o ser humano acho que há um ajustamento como foi ao longo das histórias nós vemos aparecer o meio, depois

apareceu imprensa, depois a rádio e acabou a abrir a imprensa apareceu a televisão, apareceu a rádio a internet, a digitalização obrigam um ajustamento tal como o próprio advento da internet que revolucionou o mundo.

Apêndice K – Transcrição de Entrevista: JLM&A

JLM&A

José Manuel Pessanha, Head of International Business Development

Eu já expliquei um bocadinho quando falámos também telefone, e também no e-mail, mas estou a investigar como é que podemos usar a Inteligência Artificial em situações de crise para ajudar a otimizar as estratégias de comunicação em agência. Como é um Tema atual, pode não ter respostas para tudo, mas queria acima de tudo que desse o seu parecer enquanto agência, enquanto profissional de comunicação. Também dizer que algumas perguntas são voltadas para crises. Não preciso que dê, naturalmente, exemplos específicos de clientes que tenham tido crises, podem ser respostas completamente abertas, só para dar contexto. Então primeiro ia pedir se podia falar um pouco sobre a Agência.

JP | *Muito bem, então vou te começar por apresentar a JLM&A. A JLM&A tem cerca de 26/27 anos no mercado português. Começou como consultora de comunicação muito virada para a comunicação financeira e institucional. Nessa altura havia muita entrada em bolsa, muita comunicação financeira e, portanto, o foco inicial foi esse. À medida que a empresa foi crescendo e ganhando maturidade mudou um pouco o âmbito e foi abrindo aqui o âmbito da atuação e passou a trabalhar a clientes de diversos setores, mas sempre na perspetiva institucional. Portanto, nós aqui fazemos essencialmente comunicação institucional, salvo raras exceções, fazemos produtos, sendo que não é comum fazermos produtos. Depois a empresa a certa altura sentiu uma necessidade também de que o crescimento orgânico, digamos assim, estava limitado por 2 razões: uma são as razões geográficas estarmos em Portugal e outra são as razões de conflitos de interesse e também de não abrangemos todo esse universo de comunicação mais de produto, mais de lifestyle.*

Então em 2013 adquirimos uma empresa que é a M Public Relations, que é ainda hoje uma empresa que faz parte do grupo e é uma empresa autónoma – tem uma área de comunicação institucional que tem clientes que estariam em conflito de interesse com outros clientes que estavam aqui, e depois tem uma área muito grande de comunicação de produto, de lifestyle, tem hotéis, automóveis, marcas de roupa. Portanto, complementa aqui a nossa oferta de serviços, sendo uma empresa autónoma. Depois também em 2013, começámos aqui o processo de expansão Internacional, abrindo escritórios em Moçambique em 2013, em 2014 em Angola e desde então temos operações nesses 2 países. São escritórios autónomos, por isso de direito angolano e de direito moçambicano. Temos mais 10 anos no mercado, que é uma coisa que é pouco comum, sobretudo entre agências de origem portuguesa presentes no mercado e temos 2 boas histórias de sucesso para contar em África.

Nós sentimos também a certa altura esta necessidade de ganhar aqui uma escala global. O projeto piloto foi, portanto, em África, e nós precisávamos de ter acesso aos grandes centros de decisão que, muitas vezes, e sobretudo para o meio de comunicação, as grandes multinacionais não têm uma estrutura de comunicação

local, com autonomia de decisão. Portanto, as empresas dependem de onde estão as sedes operacionais em África, que muitas vezes são a África do Sul ou Nairobi. Portanto fizemos uma parceria com a Edelman para o mercado africano onde nós ficamos, digamos, assessores da Edelman em Angola e Moçambique, e depois temos acesso a toda a rede, que é uma rede pan-africana e que tem escritórios por toda a África. Isto para nós foi bastante importante porque nos permitiu não só desenvolver projetos em vários países, bem como ter clientes de grande dimensão e posso dar um exemplo – a DP World (uma das maiores se não a maior empresa gestora de portos), que é nosso cliente em Angola e em Moçambique, e a decisão está no Dubai, e, portanto, eles gerem diretamente com as equipas da Edelman no Dubai e depois submetem para nós.

Em Portugal também quisemos desenvolver essa área das parcerias, não só para ganhar músculo e, digamos, capacidade operacional em Bruxelas, sobretudo na nossa área do Public Affairs, em que nós, à medida que fomos evoluindo da comunicação tradicional e, apesar de já termos aqui uma parte, digamos, de lobby e de Public Affairs, digamos que era algo informal, e não propriamente técnico e mais profissionalizado, nós hoje em dia temos uma unidade de Public Affairs e sentíamos que era fundamental para essa unidade ter uma forte parceria com Bruxelas, e temos portanto uma parceria com a Kreab que tem escritórios em Bruxelas, para além de toda uma rede também internacional que não só é fundamental porque nos remete muitos clientes, mas também nos permite que os nossos clientes tenham o nosso apoio noutros mercados.

Em termos de equipa atualmente, no grupo todo devemos estar cerca de 50 pessoas, aqui na JLM&A devemos estar à volta dos 25-30.

Há bocado não tinha dito, mas a entrevista está dividida mais ou menos em 3 partes, o início mais sobre a agência e outra sobre inteligência artificial na Agência. E outra já vai tentar ligar a Inteligência Artificial e a comunicação de crise. Digo isto só para depois também perceber aqui o seguimento. Agora ia-lhe perguntar se algum dos vossos clientes já se encontrou numa situação de crise no último ano.

JP | Sim

Ok, e conseguia explicar a natureza da crise?

JP | No último ano tivemos crises institucionais ligado a processos judiciais, tivemos crises ligadas a greves de trabalhadores e temas laborais, e tivemos crises também ligadas a temas de operação – acidentes, por exemplo, e tivemos também crises reputacionais, que tem a ver com um representante da empresa que disse umas palavras que foram mal interpretadas pela comunicação social e que gerou depois um cenário de crise também.

E na agência como é que se costumam preparar a vocês enquanto agência e aos clientes para estas situações de crise?

JP | *Isto depende sempre muito cliente para cliente e depende do que é que o cliente nos pede, digamos, de base. Nós trabalhamos muito a parte estratégica, a gestão de crises posso dizer que de forma crescente é uma preocupação das empresas de forma antecipada, ou seja, antes da crise – querem trabalhar o tema proactivamente. E aí há várias coisas que nós fazemos, uma delas é os manuais crise e, portanto, implementamos procedimentos de crise, o que facilita muito a capacidade de resposta, porque já está tudo parametrizado e definido. Outra, passa muito pelo media-training. Damos muita formação de media training porque é uma área em que temos crescido significativamente, e depois uma terceira que é, digamos que é ser bombeiro, é chegar a uma crise para apagar o fogo, mas que à partida não há um manual definido. Portanto estas são as 3 formas digamos, em que abordamos a crise.*

Nestas situações de crise, a crise de um cliente pode afetar o trabalho dos outros clientes?

JP | *Não porque, digamos nós hoje em termos de processo de procedimentos, temos coisas tão bem oleadas e coordenadas. A equipa do cliente talvez fique ali um bocado mais atarefada, mas temos aqui um, digamos um modelo que nos permite um backup nas várias equipas e, portanto, permite que em certos clientes eu possa ter pessoas que de repente deixam de poder responder porque estão na crise, mas tenho um backup com outras pessoas que vão dando a resposta, portanto isso está salvaguardado e hoje em dia não é um tema.*

OK, agora passando um para a parte sobre a Inteligência Artificial. Utilizam ferramentas de inteligência artificial na agência? Com que frequência?

JP | *Utilizamos muito ferramentas de IA na agência, com uma base diária, e utilizamos para vários fins. Eu diria que o primeiro é análise de dados. Nós temos feito um grande investimento no sentido de garantir que temos as melhores ferramentas de IA para análise de dados. Temos feito uma grande mudança, digamos de pensamento estratégico cada vez mais focado naquilo que os dados nos dão. Nós temos uma base de dados que criámos nossa, onde recebemos toda essa informação das várias fontes de monitoring. E depois aplicamos Inteligência Artificial para podermos acompanhar ao minuto que se passa e poder dar rapidamente uma visão aos nossos clientes do que é que está a passar e propor estratégia. Propomos depois estratégia com base nos resultados que a IA nos dá sobre a análise de dados, suportando as nossas estratégias, e depois procuramos sempre, quando estamos a dar uma resposta a uma crise, fazemos esse acompanhamento para mostrar ao cliente se as coisas estão a funcionar ou não ou se é preciso mudar a estratégia, mas essa análise de dados, e a rapidez com que a IA consegue não só analisá-los, mas sobretudo categorizá-la permite-nos muito facilmente perceber duas coisas. Uma: Qual é a melhor abordagem à crise? Muitas vezes podem mensagens, não estar a ser compreendidas, ou qual é que é a mensagem que está a ser veiculada, ou quais é que são os pontos que eu tenho rapidamente de resolver ou esclarecer, e por outro lado permite-me acompanhar ao segundo, digamos, a evolução da própria crise. Diria que é, portanto, tudo o que seja monitoring e dependendo dos casos podemos usar mais ou menos o poder da ferramenta, mas estamos sempre a fazê-lo.*

OK, e vocês na Agência, têm algum tipo de protocolo sobre como é que devem usar a Inteligência Artificial?

JP | *Nós neste momento, para evitar situações que possam pôr em causa o cliente, uma equipa que está dedicada ao tema da Inteligência Artificial e faz essa utilização. É uma equipa de data analysts, e que segue um protocolo que é para garantir que não há partilha de informação sensível de clientes, sendo que estamos agora a estudar um projetos que qualquer consultor possa ter acesso e esse é um dos temas que estamos analisar que é; tendo em conta o software que queremos adotar, quais são os limites de informação que podemos partilhar que seja sensível dos clientes e que não seja dos cliente.*

Ok, então posso considerar que as ferramentas de IA acabam por ajudar o trabalho em agência e não prejudicam, certo?

JP | *Sem dúvida.*

Queria então perguntar se, tendo em conta atualmente a rapidez a que flui a informação nas redes sociais e tudo mais, a Inteligência Artificial pode ajudar na resolução de crises? Ou seja, já discutiu o aspeto da análise de dados e a velocidade dessa análise dos dados, mas terá outra forma para ajudar em resolução de crises?

Pode, por exemplo na produção de documentos e na produção de mensagens chave, ou na identificação de cenários, ou seja, conseguimos rapidamente escalar o trabalho, e produzir conteúdos com o nosso trabalho de base, de uma forma muito mais eficaz. Às vezes, até podemos identificar cenários em que nós próprios, por alguma razão, possamos não estar a ter em conta. Portanto, tudo isso, IA é um suporte importante.

E enquanto profissional, consideraria usar a Inteligência Artificial nestas situações de crise?

JP | *Sim sim, sem dúvida. Em situações de crise e não só.*

Pronto e agora só mesmo para concluir ia perguntar: estas ferramentas são o caminho? Ou seja, devemos adotá-las? Vão trazer mais funcionalidades para comunicação, ou ainda há alguns pontos que devemos ter mais cuidado?

JP | *Acho que a utilização da IA vais ser obrigatório na nossa atividade, não há dúvida. Quando digo na nossa, provavelmente será em quase todas, porque acho que é uma ferramenta que ajuda e permite darmos uma resposta muito mais eficaz ao cliente porque ganhamos tempo desde as tarefas mais rotineiras à tarefas mais complexas, há um grande apoio. Para dar um exemplo, nós temos aqui neste momento tudo 2 projetos de IA. Um que passa pelo apoio àquelas que são as tarefas, digamos de rotina e outro que tem a ver com esta questão da análise de dados e categorização da informação. Portanto, são 2 coisas que estão a ser*

trabalhadas, digamos, em separado, mas demonstra bem como acreditamos que a IA pode dar um contributo positivo para a nossa área. A IA nunca vai se vai substituir aquilo que é, digamos, o core da nossa atividade que é a relação. É a relação não só com os clientes, que é uma relação humana, bem como com os restantes stakeholders, sejam eles media, sejam eles stakeholders institucionais, associações, ONG. Portanto esse lado humano a IA não vai conseguir nunca corresponder. Nós temos isso bem claro para nós que aí, no que a IA nos vai ajudar nas tarefas que temos não são de responder mais rápido com mais eficácia e que permite ter uma capacidade de análise muito maior do que aquela que os seres humanos têm. Portanto, este aqui diria que são os dois pontos fundamentais da utilização da IA.

Em relação a perigos. Digamos que atualmente o nosso maior perigo passa pela partilha da informação e, portanto, pela garantia de que os dados que estamos a partilhar, quem é que tem acesso a esses dados e a essa informação. E esse é um mundo novo para nós (e não só para nós, mas para todo o setor), que é perceber até que ponto é que a segurança naquilo que se partilha e até que ponto é que não há riscos de leaks. Ou seja, temos de usar a IA como utilizamos a nossa caixa correio que, à partida, terá de ser pessoal e intransmissível.

Apêndice L – Transcrição de Entrevista: Lift

Lift

Marta Marreiros, Partner

Pronto, então eu ia só começar por pedir para falar da Lift, da agência, o tipo de clientes que trabalham, a vossa equipa, como é que trabalham.

MM | Então, a Lift é uma das agências mais antigas no mercado, temos cerca de 30 anos. Começou por ser uma agência (como qualquer outra agência de comunicação), uma agência focada em assessoria de imprensa, mas cedo percebemos que a assessoria de imprensa era um serviço escasso, redutor para os nossos clientes e, portanto, começamos a implementar outro tipo de serviços que fossem complementares à nossa atividade, seja, por exemplo, a produção de eventos, conferências de imprensa para dar suporte à assessoria de imprensa, seja influenciadores digitais, que estão agora muito na moda, seja conteúdos escritos e conteúdos audiovisuais, digital, social media, e por aí fora. Ou seja, atualmente nós afirmam-nos como uma agência full integrated, que conseguimos entregar quase todos os serviços aos clientes, a não ser uma campanha de publicidade multi-meios, por aí fora, é que nós não entregamos. Mas todos os serviços que se entendem como sendo relações-públicas ou associados a relações-públicas, entregamos.

Temos duas grandes áreas em relações públicas. Uma área corporate, onde temos clientes da área da celulose, bancas, seguros, farmacêuticas; e uma outra área que é de consumer engagement, da qual eu sou responsável e que trabalha, como o próprio nome indica, com todas as marcas de grande consumo, tudo o que seja orientado para o consumidor final. De grosso modo é isto a Lift.

Tendo em conta que têm tantos tipos de clientes diferentes, queria perguntar se algum dos vossos clientes se encontrou numa situação de crise no último ano.

MM | Então, eu sou responsável de consumo e é em consumo que as crises acontecem mais ou são mais visíveis, porque têm impacto no consumidor final. Não significa que em corporate não haja também situações de crise, obviamente. Na sexta-feira surgiu uma situação de crise que tem a ver com uma retirada de produto de supermercado do Linear, é uma recolha – é o que nós designamos como withdrawal e não recall, não sei se o Guilherme está familiarizado com estes dois termos, que são importantes em situação de crise. Withdrawal significa que é um aconselhamento das entidades tutelares ao fabricante para retirar o produto do mercado, enquanto recolha, o recall de produto significa que o produto que o Guilherme tiver em casa deve ser entregue ou destruído.

São situações diferentes em que a resposta e os canais de comunicação também têm de ser diferentes. Hoje eu estou numa situação de withdrawal, ou seja, o produto que tivermos em casa não precisamos de entregar ou destruir. Mas tive também outro tipo de situações, desde acidentes em fábrica com feridos graves, desde outra

que tive este ano foi de conclusão, de acerto de preços de um conjunto de entidades e, portanto, vão variando, como temos clientes muito diferentes, temos situações de crise também muito diferentes.

A IA aqui, confesso que, e posso já dar o meu entendimento, numa situação de crise o tempo é escasso e, portanto, não há, eu acho que todos os sistemas de IA que temos ainda necessitam de alguma validação por nós próprios e, portanto, numa situação de crise eu não confio totalmente num motor, num cérebro para escrever por mim, para pesquisar por mim. Preciso de validar as coisas e, portanto, acho que a Inteligência Artificial, e se calhar já me estou a antecipar, mas pode ser muito interessante e uma grande ajuda na preparação de uma situação de crise a montante quando estamos a fazer simulacros de crise com um cliente ou deve dar imenso jeito, eu ainda não fiz, mas quando estamos a fazer um manual de gestão de crise em que temos que planear ou identificar todos os potenciais cenários de crise que aquele cliente poderá um dia vir a ter. Isso sim é importante para perceber que situações de crise já houve no passado, como é que foram trabalhadas e isso sim, acho que para uma formação, para trabalhos com mais tempo e não numa situação de crise em que temos de atuar na hora, ao minuto, acho que pode ser interessante a Inteligência Artificial.

Ok, é que eu vou responder aqui a uma parte final da entrevista que não tem mal nenhum, assim pronto, eu depois volto lá. Mas agora ia perguntar agora a seguir isto, eu ia perguntar na Lift como é que vocês se preparam a vocês e aos vossos clientes antes das crises acontecerem, pronto, agora já falou que se calhar poderia dar jeito a Inteligência Artificial nesse sentido, mas atualmente como é que fazem com os clientes?

MM | *Depende do cliente e depende do budget e eu acho que está um bocadinho associado à importância que o cliente dá à prevenção de situações de crise e ao budget associado. Ou seja, isto é tipicamente o serviço de gestão de crise ou planeamento de gestão de crise que é um serviço à parte do fee regular, de comunicação que temos com os clientes e, portanto, nós propomos e percebemos, se for uma multinacional, se já existe algum manual redigido que tenha de ser localizado para a realidade portuguesa. Se for um cliente, e até pode ser internacional, mas que não tenha nada preparado, nós propomos fazer de raiz um manual de gestão de crise em que nós no primeiro capítulo explicamos aquilo que eu já lhe expliquei, o que é que é uma situação de crise, o que é que é um withdrawal, se for para um cliente de consumo, o que é que é um recall, os níveis de gestão de crise, os cenários, quem deverão ser os porta-vozes, como é que deve ser constituído o gabinete de gestão de crise no cliente, alguns procedimentos, eventualmente já algumas propostas de hold-on statements, coisas que possam já estar preparadas, algumas mensagens-chave do cliente, que também ajudam sempre a robustecer os statements, e depois, isto é o manual de gestão de crise.*

Depois fazemos simulacros de crise, ou seja, inventamos um cenário de crise, e em sala, depende também, uma vez mais, do budget que o cliente tiver, simulamos mesmo uma situação de crise. Ou seja, não apresentamos o cenário de uma vez só, porque em crise isso também não acontece, as coisas vão surgindo ao longo do dia, e, portanto, ao longo de um dia nós vamos apresentando novas notícias, novos factos que vão complicar ainda mais, ou complexificar ainda mais a situação de crise. Depois eles têm de responder, ou

chamam a sua agência de comunicação, que somos nós, mas é outra equipa, pronto, isso é um simulacro de crise.

E depois ainda podemos propor media training, mas o media training, na minha opinião, não deverá ser apenas para situações de crise, porque numa situação de crise, raramente nós aconselhamos os clientes a falarem. Há outras maneiras de se responder a uma crise, e só se a situação for muito grave (e muito grave é algo do género que possa fazer alguma coisa a nível de saúde pública, que tenha mortes em larga escala, um acidente de avião, por exemplo, algo desse género) são situações onde nós aconselhamos o cliente a dar a cara. De resto, se for um acidente numa fábrica, por exemplo, há feridos, não há ninguém do cliente para dar a cara, é o nosso conselho, não é? Isto para lhe dizer, propomos também num terceiro momento o media training, mas é media training para qualquer situação do cliente. Obviamente podemos treinar mensagens específicas para cada porta-voz, nem todos falam sobre os mesmos temas, mas todos têm de estar preparados para não responder a alguns temas.

Ok, obrigado. E pronto, eu ao início não disse, mas agora se calhar vou dizer que eu organizo a entrevista mais ou menos em três partes, uma mais sobre a agência, outra sobre a Inteligência Artificial e como é que a usam atualmente, e a última é sobre a Inteligência Artificial em situações de crise, que já falou um bocadinho, mas depois voltamos lá. Mas pronto, só para fechar aqui esta primeira parte da entrevista, ia perguntar-se quando se gera uma crise de um cliente numa agência, se acha que isso pode acabar por prejudicar o trabalho que fazemos com outro cliente.

MM | *Não pode, não pode. Nós gerimos uma carteira de clientes e a atenção tem que ser igual, e é isto que é o difícil de trabalhar numa agência. Quando se trabalha uma carteira de clientes, parece que os clientes acordam todos no mesmo dia, à mesma hora, a pedir coisas, não é? E, portanto, temos de ter o bom senso, tal como temos que ter na vida, não é? De gerir prioridades e dizer aos clientes, com boa educação obviamente, que aquilo não é uma prioridade, que há outras prioridades, ou que este mês já gastámos muitas horas e que não dá para responder àquilo, pronto.*

Numa situação de crise, e falo por experiência própria, às vezes é mesmo impossível gerir os outros clientes que não estão em crise e nós dizemos a verdade, dizemos que estamos com um cliente em situação de crise e, por norma, os clientes compreendem e até gostam que o seu account, o seu diretor de conta, tenha essa experiência em situação de crise. Ou seja, eu também não posso, se o meu outro cliente tem um determinado projeto que tem de ser comunicado naquele dia, àquela hora, obviamente que eu arranjo maneira na agência, sou uma agência grande, para dar resposta e seguimento àquele trabalho. Mas, por norma, quando se trata, e eu já tive situações difíceis de gestão de crise, em que tive de dizer aos outros clientes – “eu morri nos próximos dois ou três dias, fale com não sei quantos, ou fale com não sei quantos, mas eu não estou disponível”. E isso os clientes agradecem, até me perguntam como é que está a situação de crise do cliente, sem saber qual é o cliente. Portanto, gostam e é também um, eu acho que é um conforto para os outros clientes

que não estão em crise saber que têm um account ou um diretor de conta com esse know-how, com essa expertise e têm sempre aquela curiosidade de saber como é que acabou a crise do outro cliente.

Sim, também naturalmente gostariam que se fosse ao contrário que acontecesse o mesmo, não é?

MM | *Exatamente, claro que sim.*

Passando aqui à segunda parte, tirando as situações de crise, pode falar um bocadinho sobre a utilização de Inteligência Artificial na agência?

MM | *Usamos diariamente, eu não consigo dizer todas as ferramentas que usamos, mas a minha equipa, que é de relações públicas, assessores de imprensa, accounts, usa o ChatGPT diariamente. Ou para ter ideias ou para escrever uma base de qualquer coisa e depois alteramos e customizamos. As equipas mais criativas, eu não sei quais ferramentas é que usam.*

Ok. De resto, tivemos todos formação em IA, a agência toda, e estamos a falar de cerca de 80 a 100 pessoas e pronto, agora é uma questão de usar e aprender e voltar a usar, é uma questão de aprendizagem.

Claro, falou da formação que tiveram, tem algum tipo de protocolo interno sobre como é que devem usar? Ou seja, criaram algum tipo de documento com regras das informações que podem lá colocar, como é que devem usar?

MM | *Não temos nenhum documento desse género. Tivemos, foi um documento da empresa que nos deu a formação com as informações que lá devemos colocar, com as prompts que devemos usar, com algumas dicas de como devemos usar ChatGPT, as personas, por aí fora. Isso sim. E, portanto, à partida as equipas estarão a seguir essas indicações, mas, de raiz, criado um documento pela Lift não temos nada.*

E não confiam a 100%, ou seja, depois é sempre preciso uma revisão humana dos resultados da Inteligência Artificial?

MM | *Claro*

Las perguntar então, se considera que as ferramentas da Inteligência Artificial acabam por ajudar o trabalho em agência e não prejudicar?

MM | *Sim, sim, totalmente, sim. Acho que não podemos pôr palas, desculpe a expressão, e seguir cegamente o que a Inteligência Artificial nos dá. Eu acho que há aqui dois níveis, a nível de utilizadores, ou seja, os miúdos mais novos, muitas vezes, como não têm memória histórica, não têm muitas vezes mundo, deixam-se ficar por aquilo que os motores lhes dão.*

Enquanto nos accounts mais séniore nós conseguimos logo perceber algumas falhas de informação e, portanto, nós próprios também não gostamos de fazer copy-paste de tudo aquilo. Faz falta a humanização, porque, então, se estamos a escrever ou a usar a Inteligência Artificial para escrever um texto para um cliente – e qualquer cliente tem as suas especificidades de linguagem, não é? E, portanto, eu acho que, apesar de ajudar muito, carece sempre aqui de uma revisão, de uma adaptação, quer a uma linguagem mais humana, mais prosaica, mais verbal, digamos assim, mais coloquial, do que aquela que a Inteligência Artificial nos dá.

Pronto, e agora a última parte era aqui sobre a Inteligência Artificial e as situações de crise. Já falou sobre a atualidade, que não dá atualmente porque carece de tempo, mas no futuro, com o desenvolvimento das ferramentas, poderá vir alguma forma em que podemos usar estas ferramentas para nos ajudarem a gerir uma crise e equilibrar, talvez, o trabalho com os outros clientes durante as situações de crise?

MM | *Acho que é uma questão de confiar-nos mais nas ferramentas. Se calhar, em situações que não sejam muito graves, começamos a experimentar paralelamente, escrever um statement de raiz por nós, mas em paralelo escrever um statement com base em Inteligência Artificial, para perceber quais são as diferenças, o que é que as ferramentas nos entregam, se é um bom conteúdo que nos estão a entregar ou não.*

Eu acredito, e sou uma apologista, de uso da Inteligência Artificial mesmo. Podia falar com outros colegas meus que, se calhar, são um bocadinho velhos do Restelo e não gostam tanto, mas eu sou uma entusiasta.

Apêndice M – Guião de Entrevista

Parte I – Crises organizacionais

1. Que tipo de clientes é que trabalham na agência?
2. Algum dos vossos clientes já se encontrou em situação de crise no último ano?
3. Qual foi a natureza da crise?
4. Como é que se preparam para estas situações antes de acontecerem?
5. A crise de um cliente prejudica outros clientes da agência?
6. Tendo em conta a última crise, foi resolvida com sucesso?

Parte II – Inteligência artificial

1. Utilizam ferramentas de IA na agência? Com que frequência?
2. Para que finalidade?
3. Confiam nas ferramentas de IA a 100%?
4. As ferramentas de IA ajudam, ou prejudicam o trabalho em agência?

Parte III – Inteligência Artificial na comunicação de crise

1. A Inteligência Artificial poderia ajudar na resolução de crises?
2. Como é que a Inteligência Artificial pode ajudar as estratégias de comunicação em situações de crise?
3. Consideraria usar ferramentas de IA nestas situações?
4. Com o tempo, as ferramentas de IA podem vir a trazer mais funcionalidades para a área da comunicação que ajudem os profissionais a se prepararem melhor, e lidarem melhor com a gestão de crises organizacionais?

Apêndice N – Codificação de Resultados

Code System	Memo	Frequency
Code System		297
Modelos de gestão/resolução de crise	Esta categoria aborda a forma como as diferentes agências trabalham atualmente as situações de crise. Isto inclui a forma como se preparam a si e aos clientes, e como é que gerem estas situações quando surgem.	
Afeta outros Clientes	Unidades de registo que mencionam que a crise de um cliente, pode, em algumas circunstâncias, afetar outros clientes.	2
Não afeta outros Clientes	Unidades de registo que mencionam que a crise de um cliente não afeta outros clientes.	8
Manual de Gestão de Crise	Unidades de registo que mencionam a necessidade da existência de manuais de gestão de crise.	8
Media Trainings	Unidades de registo que mencionam sessões de media training	8
Modelo de Resolução	Unidades de registo que mencionam que a agência tem procedimentos de resolução para situações de crise.	2
Modelo de Preparação	Unidades de registo que mencionam que a agência tem procedimentos de preparação para situações de crise.	19
Prevenção e resolução de crise	Unidade de registo que mencionam que as ferramentas de IA ajudam, ou podem vir a ajudar em situações de resolução ou de prevenção de crises	
Inutilidade	Unidade de registo que mencionam que as ferramentas de IA não ajudam, nem podem vir a ajudar em situações de resolução ou de prevenção de crises	4
Utilidade	Unidade de registo que mencionam que as ferramentas de IA ajudam, ou podem vir a ajudar em situações de resolução ou de prevenção de crises	31
Talento Humano	Esta categoria surge da noção de que a IA não substitui o talento humano. Tem como objetivo medir que tarefas é que podem eventualmente ser suportadas por ferramentas de IA, e quais é que não devem ser.	

Code System	Memo	Frequency
Equilíbrio	Unidades de registo que mencionam que tanto o talento humano como as ferramentas de IA são imprescindíveis e devem ser mantidas em equilíbrio.	9
Substituível	Unidades de registo que mencionam que o talento humano é substituível e existem ferramentas aptas para realizar essas tarefas.	1
Imprescindibilidade	Unidades de registo que mencionam que o talento humano é imprescindível e nenhuma ferramenta de IA o consegue substituir	30
Funcionalidade	Esta categoria tem como objetivo explorar as diferentes funcionalidades que a IA pode trazer para as agências de comunicação e, mais especificamente, como é que podem ajudar em situações de crise.	
Positivo em crise	Unidades de registo que mencionam que ferramentas de IA ajudam, ou podem vir a ajudar em situações de crise	22
Negativo em crise	Unidades de registo que mencionam que ferramentas de IA não ajudam, nem podem vir a ajudar em situações de crise, e podem até acrescer à gravidade da crise.	2
Neutro em Crise	Unidades de registo que mencionam que ainda não tiveram oportunidade de experienciar ferramentas de IA em situações de crise e não têm opinião formada sobre o tema	10
Sem Funcionalidades Acrescentadas	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA não trazem novas funcionalidades nenhuma para as agências e para prevenção e resolução de crises	7
Novas Funcionalidades	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA trazem novas funcionalidades para as agências e para prevenção e resolução de crises	4
Confiança e Ética	A confiança e a ética são de extrema relevância dada a quantidade de informação confidencial dos clientes que é tratada pelas agências. Esta categoria tem como objetivo avaliar a confiança que as agências depositam nos resultados gerados pela IA, e os códigos de ética que seguem ao integrarem estas ferramentas no seu trabalho.	

Code System	Memo	Frequency
Senso-comum	Unidades de registo que mencionam que cada profissional insere nas plataformas de IA a informação que considerar apropriado	10
Código de Ética	Unidades de registo que mencionam que existe um código de ética sobre a informação que se coloca nas plataformas de IA	3
Desconfiança	Unidades de registo que mencionam que não se confia, em situação nenhuma, nos resultados entregues pelas ferramentas de IA	8
Confiança com verificação	Unidades de registo que mencionam que se confia nos resultados entregues pelas ferramentas de IA, mas requer sempre verificação humana	5
Confiança	Unidades de registo que mencionam que se confia nos resultados entregues pelas ferramentas de IA	0
Impacto	De forma a avaliar o impacto (negativo ou positivo) que a IA tem para o trabalho em agência, em que é que ajuda, e como é que se pode otimizar a sua utilização tanto no dia-a-dia como em situações de crise para que seja o mais útil possível.	
Impacto Positivo	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA têm um impacto positivo	36
Impacto Negativo	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA têm um impacto negativo	0
Produtividade	Esta categoria ajuda a compreender se as agências consideram a IA uma ferramenta que aumenta a produtividade ou se acaba por ser um obstáculo que afeta de forma negativa o trabalho em agência.	
Produtividade Reduzida Condicional	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA reduzem, em alguns casos, a produtividade	0
Produtividade Aumentada Condicional	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA aumentam, em alguns casos, a produtividade	25
Produtividade Reduzida	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas de IA reduzem, sem dúvida, a produtividade	0
Produtividade Aumentada	Unidades de registo que mencionam que as ferramentas	8

Code System	Memo	Frequency
	de IA aumentam, sem dúvida a produtividade	
Utilização da Inteligência Artificial	Esta categoria explora como é que as diferentes agências utilizam atualmente ferramentas de Inteligência Artificial, e como é que veem que pode vir a ser utilizada no futuro tanto nas suas operações habituais como em situações de crise.	
Regulamento Interno	Unidades de registo que mencionam que existe um regulamento interno sobre a forma como se utilizam as ferramentas de IA na agência	4
Ferramenta Interna	Unidades de registo que mencionam que existe uma ferramenta de IA própria (interna)	2
Profissionalismo	Unidades de registo que mencionam que cada profissional utiliza as ferramentas de IA como melhor entender	11
Proibida	Unidades de registo que mencionam que a utilização de ferramentas de IA é proibida	2
Encorajada	Unidades de registo que mencionam que a utilização de ferramentas de IA é encorajada	16