



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES EM  
MOMENTOS DE CRISE**  
UMA INVESTIGAÇÃO INTERPRETIVISTA DO FLUXO DE COMUNICAÇÃO  
EM PERÍODOS DE TURBULÊNCIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção do grau  
de mestre em Ciências da Comunicação: Comunicação, Organização e Novas  
Tecnologias

por

José Gabriel de Oliveira Andrade Junior

Faculdade de Ciências Humanas

Outubro 2008



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES EM  
MOMENTOS DE CRISE**  
UMA INVESTIGAÇÃO INTERPRETIVISTA DO FLUXO DE COMUNICAÇÃO  
EM PERÍODOS DE TURBULÊNCIA

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de mestre em Ciências da  
Comunicação: Comunicação, Organização e Novas Tecnologias

Por José Gabriel de Oliveira Andrade Junior

Sob orientação do Professor Doutor Fernando Albano Maia de Magalhães Ilharco

Com o apoio do Programa Alban, Programa de bolsas de alto nível da União  
Europeia para a América Latina, bolsa n° E06M103724BR

Faculdade de Ciências Humanas

Outubro 2008

## Resumo

A investigação que aqui se apresenta tem como tema a análise do fluxo de comunicação nas crises organizacionais no contexto da sociedade da informação. Trata-se de uma abordagem interpretivista que visa analisar o actual momento da sociedade: a rede das redes, a Internet e a criação, produção e divulgação de “informação” que condiciona e altera o surgimento e o desenvolvimento de crises organizacionais.

Esta dissertação apela a um *corpus* teórico diversificado e que tomamos como relevante para o entendimento das relações das novas tecnologias da informação e da comunicação com as crises organizacionais. Revemos algumas teorias da informação e da comunicação, desde a monografia *The Mathematical Theory of Communication*, passando pelos trabalhos da Escola de Palo Alto e pelas investigações da cibernética. Abordamos noções sobre a Sociedade de Informação de Gianni Vattimo e de Jean Baudrillard que, em nosso entendimento, criticam de uma forma pertinente o actual momento das relações das novas tecnologias de informação e de comunicação, o hiper-real, a sociedade, as organizações e os meios de comunicação social em geral.

Temos em consideração diversos trabalhos de investigação sobre a gestão e comunicação de crises, procurando mostrar, sugerir e apontar as suas relações com as novas tecnologias da informação e da comunicação, uma vez em uso os suportes tecnológicos disponíveis para a gestão de crises.

A seguir à revisão, a análise que fazemos das relações das novas tecnologias da informação e da comunicação é precedida por duas entrevistas, uma ao consultor em gestão de crises Joaquim Martins Lampreia e outra a Rogério Santos, professor de Ciências da Comunicação da Universidade Católica Portuguesa. Na análise que fazemos, propomos entendimentos desenvolvidos a partir das teorias, noções e argumentos apresentados ao longo do processo de investigação, procurando responder à nossa questão inicial: “de que forma as novas tecnologias da informação e da comunicação afectam, ampliam ou diminuem as crises organizacionais, se é que têm alguma influência?”.

## Abstract

The objective of the following research is to verify the communication flow within the Information Society, in corporate crises. It is an interpretivist approach that aims at analyzing the actual moment: the network of networks, the Internet and the creation, production and release of “information” as a cause for corporate crises.

This study uses a theoretical *corpus* we trust, meaningful to the understanding of the connections between the new information and communication technologies and the crisis in the corporate world. We refer some theories on information and communication, namely the essay *The Mathematical Theory of Communication*, Palo Alto School and the cybernetics approach to communication. It is also mentioned the studies of information and society of Gianni Vattimo and Jean Baudrillard.

We refer to several researches on management and communication crises, trying to demonstrate the connections with new information and communication technologies.

The analysis of these connections is preceded by two interviews; one with the crisis management consultant Joaquim Martins Lampreia and the other with Rogério Santos, professor of Communication Sciences at Catholic University of Portugal. In the following analysis, we propose understandings and found on the theories presented and on the research developed and presented in the current dissertation, trying to answer the original question of the study: do the new information and communication technologies enhance or diminish the corporate crisis?

## **Dedico esta dissertação**

A Deus pela Vida e por me prestigiar com uma família que me apoia e incentiva sempre.

Aos meus pais, que um dia me ensinaram a caminhar. Mãe, nunca conseguirei agradecer tudo o que tem feito por mim. Meu amor e gratidão serão eternos.

À minha irmã, pelas partilhas, trocas e carinhos. Importante presença na minha vida.

Aos meus avôs Elza Tavares e Armando Antonio (*in memoriam*), que tanto amo e amei, que me ensinaram como **comunicar** com o Mundo.

Ao meu tio José Carlos Antonio e ao meu primo Bruno Cardoso Antonio que sempre estão ao meu lado e que juntos procuramos ensinar e aprender o significado da palavra família.

Finalmente,

Ao meus bisavôs (*in memoriam*) Francisco Antonio e Lúcia Lopes, José Tavares e Laudelina Rodrigues, e Diederike Elizabeth Mangels que cruzaram o oceano em busca dos seus sonhos e que, sem saber, são os responsáveis pela minha existência e pelo meu amor à Europa, sobretudo a Portugal.

## **Agradecimentos**

Ao meu tutor, Professor Doutor Fernando Albano Maia de Magalhães Ilharco. Pela sua paciência e dedicação com este jovem investigador. Agradeço o seu interesse em me escutar, a sua preocupação com a minha estadia em Portugal e o seu zelo. Obrigado pelo incentivo à continuidade das investigações e à participação nos diversos congressos e conferências na União Europeia. Sem as suas palavras e orientações esta dissertação nunca teria o rigor científico que tanto busquei.

À Professora Doutora Benalva da Silva Vitorio. Seu encorajamento para esta “viagem”, por essa busca de sonhos, me transformou, com toda a humildade, num jovem investigador em ciências da comunicação, formado, como ela, em Portugal. Agradeço as suas referências e sua preocupação com meu caminho em terras lusitanas.

Ao Professor Doutor Alberto Sereno, coordenador do Programa Alban da União Europeia. Meus sinceros agradecimentos pela preocupação com o rigor das ciências na América Latina.

À Professora Doutora Graça Pereira Coutinho, relações internacionais da Universidade Católica Portuguesa. Obrigado pela dedicação e por transformar a minha vida na Universidade em momentos participativos e de integração. Agradeço todo o apoio e intervenção junto à Universidade.

Agradeço a Joaquim Martins Lampreia, ao Professor Doutor Rogério Santos e ao Professor Doutor João Bilhim pelos comentários, sugestões e entrevistas durante a pesquisa.

Aos meus amigos Karine de Castro e Aldo Venâncio, bolseiros Alban na Universidade Católica Portuguesa. Criámos um laço de amizade que será eterno. Obrigado pela troca de carinho e sinceridade quando mais necessitávamos.

Aos colegas de mestrado na UCP, Alexandre Rodrigues, Gonçalo Silva, Nuno Branco, Carla Melim, Ana Pena, Eugénia Furtado e Marta VanZeller por todas as sugestões e camaradagem.

Ao amigo Hugo Sousa Tavares, tradutor, que me ajudou com o “português que não é nosso mas que também é nosso”.

A Mário Branco e Paula Portugal, directores da Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa, associação onde pude desfrutar de diversos momentos e conhecer um pouco da realidade da comunicação organizacional portuguesa.

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	1
PARTE I – ABORDAGENS TEÓRICAS .....	5
ORGANIZAÇÃO, TECNOLOGIA E SOCIEDADE .....	5
Pela Internet .....	5
CAPÍTULO 1 - Teoria Organizacional e da Comunicação no contexto da Sociedade de Informação .....	10
1.1. A Comunicação Integrada e a Teoria de Comunicação .....	10
1.1.1. A Teoria da Informação .....	11
1.1.2. A Cibernética: primeiros passos .....	13
1.1.3. A Escola de Palo Alto .....	13
1.1.4. Em comunicação: da teoria matemática à cibernética .....	14
1.1.5. Das Escolas à Sociedade da Informação .....	16
1.1.6. A Informação Tecnológica .....	17
1.2 Sociedade da Informação e Teoria da Organização .....	20
1.2.1. Sobre Organização .....	21
1.2.2. Teoria Organizacional .....	23
1.2.3. Ciências Sociais Aplicadas e as Organizações .....	24
1.2.4. Tecnologia, Organização e Sociedade da Informação .....	25
1.3. A Teoria Organizacional e a Comunicação Organizacional .....	26
PARTE II – COMUNICAÇÃO DE CRISES .....	37
CAPÍTULO 2 - Organizações em Momentos de Crise .....	37
2.1. A Definição de Crise .....	37
2.1.1. Tipologia de Diferentes Crises .....	43
Tipologia de Booth .....	43
Tipologia de Pearson e Mitroff .....	43
Tipologia de Meyers e Holusha .....	44
Tipologia do Institute for Crisis Management .....	44
Tipologia de Burnett .....	45
Tipologia de Coombs .....	45
Tipologia de Lerbinger .....	46
Tipologia de Villafañe .....	47
2.1.2. Modelos de Gestão de Crises .....	48
2.1.2.1. Modelo Sistémico de Pearson e Mitroff (1993) .....	48
2.1.2.2. Modelo Informacional de Sturges .....	49
2.1.2.3. Modelo Simétrico de Gonzalez Herrero e Pratt .....	50
2.1.2.4. Modelo Normativo de Lukazewksi .....	50
CAPÍTULO 3 - A Comunicação Respondendo às Crises .....	52
CAPÍTULO 4 - Tratamento das Crises .....	57
4.1. Para actuar diante de uma Crise .....	58

4.2. O Manual de Gestão de Crises .....	59
4.3. As Crises como Oportunidade .....	60
4.4. Reconstrução da Reputação.....	61
<b>CAPÍTULO 5 - As Novas Tecnologias de Informação como Inimigas ou Aliadas em Momentos de Crises .....</b>	<b>62</b>
5.1. A Comunicação de Crises e as Novas Tecnologias .....	63
5.1.1 A Web .....	64
5.1.2. Para a Recolha e a Partilha de Informação .....	67
5.1.3. A Rede .....	69
<i>Rogue Websites (sites de protesto)</i> .....	71
<i>Os Anti-sites ou Attack-sites</i> .....	71
<i>Chain Letters</i> .....	72
<i>Instant Messaging, Fóruns e Chat Rooms</i> .....	72
<i>Blogues</i> .....	72
<i>Hackers, Crackers e Phishing</i> .....	73
5.1.4. Acções Preventivas.....	75
<b>PARTE III – RECOLHA DE DADOS .....</b>	<b>76</b>
<b>CAPÍTULO 6 – Discussão Exploratória: Entrevista a Joaquim Martins Lampreia .....</b>	<b>76</b>
6.1. Gestão de Crises e Novas Tecnologias .....	76
6.2. Internet, Comunidades Virtuais e Blogues, .....	78
6.3. Controle de Crises .....	80
<b>CAPÍTULO 7 – Discussão Exploratória: Entrevista a Rogério Santos .....</b>	<b>83</b>
7.1. Gestão de Crises e Novas Tecnologias .....	83
7.2. Internet, Comunidades Virtuais e Blogues .....	84
7.3. Controle de Crises .....	86
<b>CAPÍTULO 8 – Análise de Teoria e Dados .....</b>	<b>92</b>
Considerações Finais.....	105
Referências Bibliográficas .....	107

## Índice de Figuras

Figura 01. Categorias de Crise 2007 .....	..54
Figura 02. Categorias de Crise 2006 .....	..55
Figura 03. Categorias de Crise 2005 .....	..56
Figura 04. Modelo de níveis de Crise .....	..57

## INTRODUÇÃO

Tal como as novas tecnologias da informação e comunicação, a evolução dos conceitos de cidadania, a ampliação da capacidade da sociedade organizada de interferir na gestão das organizações e a própria evolução tecnológica, que está a facilitar o acesso aos meios de processamento e divulgação de informações, têm contribuído para aumentar o grau de vulnerabilidade das organizações. Este quadro de enfraquecimento é ampliado pela dimensão das organizações, que continuam a crescer para atender às exigências de um mercado globalizado. Se o poder ou a capacidade de produzir mais e melhor é maior, o mesmo ocorre com a capacidade de provocar danos, sejam eles ambientais, sociais ou materiais. Grandes acidentes como os do Exxon Valdez, no Alaska, da Union Carbide, na Índia, e de Chernobil, na antiga União Soviética, são exemplos de crises organizacionais

Crise é um evento importante e imprevisível que pode prejudicar uma empresa, a sua operação, as suas finanças ou a sua reputação. Irão sempre acontecer crises. Para a maioria das empresas, é apenas uma questão de tempo. E administrar crises é estar alerta.

Administrar crises com procedimentos estruturados é uma prática da gestão ainda recente e em constante mudança, à medida que os factos se adaptam ao desenvolvimento das novas tecnologias de informação e de comunicação.

As crises podem ser grandes ou pequenas. Podem ser do tipo social, técnico ou essencialmente jurídico. Mas envolverão sempre uma parte significativa de trabalho dos comunicadores. Essa participação é ainda mais significativa durante o transcorrer do processo de crise, quando a gestão das informações e o contacto com os meios de comunicação são factores decisivos para a imagem da empresa. Com o avanço da tecnologia e a velocidade a que a informação e a comunicação actualmente fluem, ampliou-se a exposição das empresas, dos produtos e das pessoas a nível mundial. Por este motivo, estão todos mais vulneráveis aos olhos do público, tanto no que se refere à divulgação de informações sobre determinada empresa ou produto, quanto ao alcance geográfico destas informações.

Em busca de pistas sobre as relações da gestão de crises com as novas tecnologias de informação e comunicação, as escolas de comunicação e informação, as envolventes da teoria organizacional e da comunicação organizacional, levantamos algumas questões para a nossa investigação:

- As crises de comunicação podem ser ampliadas, diminuídas, afectadas por causa das tecnologias de informação e comunicação, se é que estas têm alguma influência?

- Como podem as organizações lidar com as crises de comunicação utilizando tecnologias de informação e comunicação de uma forma eficaz?
- Pode a sociedade tomar maior conhecimento das crises através das tecnologias de informação e comunicação, seja utilizando-as, seja criando os próprios meios de comunicação (blogues, comunidades virtuais)?

Procurando responder a essas e outras questões, dividimos a dissertação em três partes: i. Introdução e abordagens teóricas, ii. Comunicação e gestão de crises e iii. A recolha de dados e análise. Trata-se de uma investigação interpretivista, assente num corpo teórico relevante para o objecto em estudo e numa recolha qualitativa de dados, baseada nas entrevistas apresentadas nos capítulos 6 e 7.

O Interpretivismo é sempre exploratório e investigativo, tendo em conta como o Sujeito-objecto da ciência desenvolve suas relações com o mundo-da-vida. Dentro do interpretivismo, a produção de conhecimento científico é um acto de interpretação intersubjectiva de significados, de entrelaçamento semântico entre diferentes níveis de realidade, numa abordagem metodológica dinâmica e interactiva. (Lemos *et al.*, 2007)

Esta é uma dissertação essencialmente assente na teoria e reflexão, apoiada em duas entrevistas a especialistas sobre alguns dos principais problemas identificados. A investigação poderia ser apoiada por um *case study* ou inquérito às organizações, porém muitos trabalhos de gestão de comunicação de crise vêm utilizando, de forma constante, essas metodologias. A nossa intenção foi apresentar de forma interpretivista, conforme a prática estabelecida nas Ciências Sociais e Humanas, uma nova abordagem do fluxo de informação de crise na actual sociedade da informação.

A informação da crise é tratada, emitida, recebida e mesmo multiplicada, o que pode resultar em um excesso de informação. Nesta investigação, abordaremos as teorias da informação e comunicação e as envolventes com as novas tecnologias de informação e de comunicação, os seus processos e escolas, procurando apresentar um diferencial nos estudos da gestão de crise. Como é que surge a informação dos casos de crises? Quais os processos? Essas questões já foram analisadas por teóricos da comunicação. Foram apresentados pontos de vista diferentes, e julgamos pertinente apresentá-los nesta investigação.

A presente dissertação está organizada em 8 capítulos. No Capítulo 1 faremos uma revisão de teorias de informação e da comunicação que tomamos como relevante para esta investigação. Caracterizamos o actual momento da Sociedade da Informação, procurando estabelecer relações com a teoria organizacional e a comunicação organizacional.

No Capítulo 2 iniciaremos a fase teórica de gestão de crises, as suas definições, modelos,

sistemas e tipologias. Assim referiremos vários autores que têm trabalhado desde a década de 60 nas bases teóricas para o suporte da gestão de crises.

Procuraremos nesta dissertação apresentar um trabalho integrado para que cada capítulo comece a responder ou aprofundar as nossas questões iniciais.

No Capítulo 3 apresentaremos a Comunicação em momentos de crises. Procuraremos traçar algumas medidas de comunicação organizacional que podem servir de base para o uso em comunicação de gestão de crise.

No Capítulo 4 abordaremos o tratamento de crises. Trata-se de uma continuidade do Capítulo 3 onde serão apresentadas novas acções que devem ser observadas pelas organizações no que respeita à continuidade de resposta aos diversos componentes que circulam na organização, assim como as crises como oportunidades e um pequeno formato de reconstrução de reputação.

No Capítulo 5 procuraremos abordar a comunicação de crises e as novas tecnologias da informação e da comunicação. Referiremos diversos mecanismos que podem ser observados durante uma comunicação de gestão de crises. Analisaremos supostas formas de criação de novas ferramentas para velhas crises, como também abordaremos possíveis suportes tecnológicos que podem ser utilizados em momentos de crise, ou mesmo para a prevenção de períodos de turbulência.

No Capítulo 6 entraremos na discussão exploratória desta dissertação. Este capítulo é inteiramente constituído por uma entrevista ao consultor de gestão de crises Joaquim Martins Lampreia, português, membro do *European Crisis Management Partnership* – ECMP, a rede europeia de especialistas em Gestão de Crises, e administrador da Omniconsul – Consultores em Comunicação, Lda. Nesta entrevista pretendemos ouvir na primeira pessoa as práticas de gestão e comunicação de crises e as relações das crises com as novas tecnologias da informação e da comunicação.

O Capítulo 7 prossegue com a discussão exploratória. Se no capítulo anterior buscámos observações da experiência de gestão e comunicação de crises, neste capítulo, seguindo a mesma metodologia, pretendemos obter observações das ciências da comunicação, os seus impactos e actuais verificações no que tange à gestão e comunicação de crises. Apresentamos a entrevista que realizámos com o Professor Doutor Rogério Santos, professor da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Já no nosso Capítulo 8 apresentaremos a análise quanto às relações da Sociedade de Informação com as organizações em momentos de crise. A análise é feita com base nas teorias apresentadas na parte I e II e nas entrevistas apresentadas na parte III da nossa investigação. Gostaríamos de acrescentar que a nossa análise não deve ser tida isoladamente e que o conjunto dos

diversos capítulos não está separado da análise do capítulo 8. Desta maneira deverão ser entendidas as conexões e enquadramentos que procuramos apresentar ao longo desta dissertação.

## PARTE I – ABORDAGENS TEÓRICAS

### ORGANIZAÇÃO, TECNOLOGIA E SOCIEDADE

#### Pela Internet

*Gilberto Gil, 1996*

“Criar meu web site  
Fazer minha home-page  
Com quantos gigabytes  
Se faz uma jangada  
Um barco que veleje  
Que veleje nesse infomar  
Que aproveite a vazante da infomaré  
Que leve um oriki do meu velho orixá  
Ao porto de um disquete de um micro em Taipé  
Um barco que veleje nesse infomar  
Que aproveite a vazante da infomaré  
Que leve meu e-mail até Calcutá  
Depois de um hot-link  
Num site de Helsinque  
Para abastecer  
Eu quero entrar na rede  
Promover um debate  
Juntar via Internet  
Um grupo de tietes de Connecticut  
De Connecticut acessar  
O chefe da Macmilícia de Milão  
Um hacker mafioso acaba de soltar  
Um vírus pra atacar programas no Japão  
Eu quero entrar na rede pra contactar  
Os lares do Nepal, os bares do Gabão  
Que o chefe da polícia carioca avisa pelo celular  
Que lá na praça Onze tem um vídeopôquer para se jogar”

A fim de contextualizar o tempo e o espaço no movimento entre o “real da língua e o da história, entre o acaso e a necessidade, o jogo e a regra” (Benalva, 2007:15), que a leitura de “Pela Internet” do cantor e compositor brasileiro Gilberto Gil pode deixar entrever, esta é uma análise que percorre as relações actuais de um mundo em rede, conectado pela Internet. É possível atribuir sentido a esse texto e, ao analisar, encontrar pistas que tecem a historicidade da nossa produção de leitura.

O texto procura conectar lugares tão distantes fazendo referências com o velejar, ao perguntar com “quantos gigabytes se faz uma jangada, para velejar nesse infomar”. Conectado por meio do “Connecticut” o compositor “navega” por diversos lugares, vai de Calcutá a Helsínquia, passa por Milão e descreve o envio de um suposto vírus que poderia atacar programas informáticos no Japão, além de procurar um descanso nos lares do Nepal e nos bares do Gabão.

Temporalmente, a análise situa-se nos últimos quinze anos em que o avanço da Internet veio proporcionar a possibilidade de conectar e estar conectado em qualquer lugar do planeta, a qualquer hora, milhões de possibilidades em rede. É, em expressão criada pelo autor canadiano Marshall McLuhan (1967), a interdependência das novas tecnologias da informação e comunicação, neste caso a Internet, a criar no mundo a imagem da *Aldeia Global*.

Autor da expressão "sociedade em rede", o sociólogo catalão Manuel Castells afirma que a Internet e os sistemas de comunicação equivalem ao advento da electricidade na era industrial, dada a capacidade para distribuir o poder da informação por todos os âmbitos da actividade humana, e continua por definir que a Internet constitui hoje a base tecnológica da forma organizacional que caracteriza a Era da Informação: a rede.

“A Internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos para muitos em tempo escolhido e a uma escala global. Do mesmo modo que a difusão da imprensa no ocidente deu lugar ao que McLuhan denominou de “Galáxia Gutenberg”, entramos agora num novo mundo da comunicação: a Galáxia Internet.” (Castells, 2004:16)

Nesse mesmo momento da História podemos verificar um modelo de organização do sistema dos *media* baseado na interligação em rede. É permitido uma migração para o *on-line* digital dos *mass media* tradicionais gerando as pontes necessárias entre velhos e novos *media*. A Internet (e em parte os telemóveis e o SMS) também proporcionou o estabelecimento de um maior número de interligações entre todos os *media*, fossem digitais ou analógicos. (Cardoso, 2006).

As diversas leituras possíveis da produção de Gilberto Gil ultrapassam os explícitos “juntar via Internet” a cada segundo, as acções demonstradas pelo autor, que acontecem em diversos espaços do planeta. As estimativas disponíveis no *CIA World Factbook* de 2006 sugerem que o volume de programação que as 31.750 emissoras de TV e as 51.120 emissoras de rádio do planeta transmitiram durante um período de 24 horas, em 2005, é equivalente a dois séculos por dia de programação (CIA, 2006). O Estudo “*The Growth of CCTV: a global perspective on the international diffusion of video surveillance in public accessible space*” estimou existirem sete milhões de câmaras de circuito fechado a vigiar espaços públicos em todo o mundo (Norris *et al*, 2004). A cada segundo acontece um milhão de cliques nas páginas da Internet, o que equivale a doze dias de cliques por segundo (Kelly *et al*, 2004). A quantidade de participantes num *chat*, caso todos os usuários de Internet acessassem a mesma página, ao mesmo tempo, no mundo inteiro equivaleria à China inteira (Kelly *et al*, 2004), sendo que todas as páginas existentes na Internet podem ser comparadas a uma estante de 50 mil km (Kelly *et al*, 2004).

É uma realidade prática que se desdobra diariamente aos nossos olhos e que cria novas

formas de ver o mundo e interagir com ele. Tecnologias para agir e interagir com o homem. O jornalista brasileiro, e consultor de imagem, Mário Rosa (2006), descreve de uma forma alegórica o actual momento que vivemos:

“É possível quase ouvir a sinfonia dos novos tempos. Clik! Clik!Clik! É possível viver 200 anos todos os dias! Um novo exército de espões sai das fábricas, toda as horas. Atrás de um registro! Uma nuvem de tecnologia flutua sobre nós! Milhões de olhos se abrindo todos os anos. Nas linhas de produção. Só para nos ver! Dois mil novos cineastas a toda hora, produzindo o filme de nossas vidas. Um minuto, 23.000 imagens para sempre! 1 bilhão de motivos para estarmos próximos dos outros! Olá, olá, olá, olá, olá... Uma biblioteca maior que a maior rodovia. Só de conteúdos. Bem-vindo ao ecossistema digital, meu caro Homo Bytens!” (Rosa, 2006:46,47)

Vivemos hoje numa rede tecnológica tão disseminada que muitas vezes nem nos damos conta. “Mas esse nosso alheamento não tem o dom de fazer com que o ecossistema digital à nossa volta não exista, nem provoque crescentemente uma forma totalmente diferente de viver” (Rosa, 2006:52). Novas tecnologias criam a possibilidade de serem registadas transgressões, erros, falhas, perdas que, antes, poderiam passar despercebidas.

A tecnologia vem sendo decisiva para a percepção, evolução e constatação de diversas crises. Com as novas tecnologias são encontrados novos flagrantes. Podemos pensar nas escutas telefónicas, nas lentes indiscretas dos elevadores, nas lentes dos fotojornalistas. Mas existem outros exemplos de constatação de crises, alguns deles serão revistos nos capítulos seguintes desta investigação:

1. Na noite de 31 de Agosto de 1997, a princesa Diana morreu num desastre de viação em Paris. Poucos minutos antes, sua imagem foi registada à revelia. Ela aparece saindo do elevador de um hotel de luxo, ao lado do namorado. A câmara estava lá, registando para a posteridade os últimos momentos da mãe do herdeiro do trono inglês A imprensa levou a imagem a milhões de pessoas;
2. O herdeiro do trono inglês, príncipe Carlos, teve uma conversa gravada e amplamente difundida com a então amante Camila Parker Bowles. O príncipe exprimia o seu desejo de ser um objecto de higiene feminina da amante, referindo a marca comercial do objecto;
3. Nos EUA, o então presidente Bill Clinton quase perdeu o cargo quando foi divulgado um laudo que comprovava a presença de sémen do presidente num vestido de uma ex-estagiária da Casa Branca. A tecnologia, através do ADN, quase provocou a queda do presidente;
4. No Peru, nos anos 1990, o então presidente Alberto Fujimori perdeu o cargo e foi exilado no Japão depois que um de seus assessores de confiança ser filmado a pagar um suborno a um

parlamentar;

5. No atentado terrorista a uma estação de metro em Londres, em 2005, as principais imagens da tragédia foram feitas através de telemóveis de usuários do sistema de transporte inglês;
6. Após o atentado terrorista a vários comboios em Madrid, em Março de 2004, mais de duas mil pessoas concentraram-se na em frente a sede do Partido Popular (PP, então no poder) em Madrid para exigirem a verdade sobre os atentados. Os manifestantes foram convocados através de mensagens divulgadas pela Internet e SMS;
7. Em Portugal diversas trocas de favores puderam ser lidas nas escutas telefónicas do caso “Apito Dourado”. Onde foram levados ao extremo o tráfico de influências e as teias dos negócios, da política e do futebol;
8. Publicadas diariamente nos jornais portugueses as escutas telefónicas do processo Casa Pia, fez com que o líder da oposição do PS pedisse demissão. As escutas incluíam gravações das conversas das mais altas individualidades políticas portuguesas, incluindo o Presidente da República, o Primeiro-ministro e o Procurador-Geral da República. O Presidente da República chegou a fazer uma declaração nacional a respeito do caso;
9. No Brasil, os episódios políticos de 2005, conhecidos como *Mensalão*, marcaram o uso da tecnologia para captar diversos momentos. Câmaras de elevadores filmando membros do partido no poder com malas cheias de dinheiro, registos tecnológicos de entradas em bancos, escutas telefónicas, câmaras escondidas em malas apanharam em flagrante um funcionário público recebendo suborno.

Com bases nos exemplos apresentados, percebemos que a tecnologia não é apenas uma componente teórica do nosso dia-a-dia. É uma realidade cada vez mais prática, que impõe desdobramentos concretos e objectivos. A tecnologia vai muito além dos equipamentos que captam conversas ou imagens, é algo muito mais amplo. “Por tudo isso, é fundamental colocar todo esse aparato tecnológico sem precedentes no topo de qualquer planeamento que envolva imagem, posicionamento público e reputação.” (Rosa, 2006:76)

Nesse sentido, não vivemos mais num tempo em que pequenas falhas significavam pequenas perturbações. Nos tempos da convergência e da interactividade, a crise pode ser muito maior porque pode chegar muito mais longe, a muito mais gente.

Ainda, as pessoas estão mais conscientes dos seus direitos e exigem das empresas, instituições, entidades e órgãos públicos, posturas correctas. Com a criação do Código de Defesa do Consumidor e o surgimento de associações e entidades de defesa do consumidor (em Portugal, a DECO - Associação Portuguesa para a Defesa dos Consumidores) e outras entidades do género, além das organizações não governamentais - ONG - com preocupações ambientais, sociais, raciais, etc. junto com o crescente interesse dos *media* em denunciar empresas que lesem os seus consumidores, estas estão sendo cada vez mais vigiadas e, portanto, mais vulneráveis a enfrentar situações de crise.

Ao mesmo tempo, são maiores as ferramentas disponíveis para a gestão de crise. Além de existir, em rede, informação sobre outras crises enfrentadas e modelos de gestão aplicados. Segundo o estudo *European Perspectives on Social Software in Communication Management – Results and Implication* (Sandhu *et al*, 2007), 89% dos profissionais de comunicação empresarial entrevistados consideram que as novas tecnologias da comunicação têm um papel fundamental para a execução de qualquer estratégia de comunicação organizacional.

# **CAPÍTULO 1 - Teoria Organizacional e da Comunicação no contexto da Sociedade de Informação**

## **1.1. A Comunicação Integrada e a Teoria de Comunicação**

O fenómeno da informação pode ser apresentado como diversificado, complexo e penetrante podendo ser dito de diversas formas. Nesse sentido as problemáticas da informação, as questões directas e indirectas relacionadas com ela, assim como os fenómenos adjacentes como os dados, a acção, a diferença, o conhecimento, o homem, o mundo, a tecnologia, o significado, entre tantos - muito vastos – estão relacionados com a expansão da chamada Sociedade da Informação (Ilharco, 2003).

A Sociedade da Informação, gerada pela revolução da informação, é demonstrada no desenvolvimento tecnológico mais rápido da História. As sociedades actuais mais avançadas baseiam as suas iniciativas, a comunicação entre pessoas e a informação gerada e gerida em tecnologias, as quais recebem o nome de tecnologias da informação.

Nisso, podemos observar alterações importantes tanto sociais, económicas, políticas e ambientais. A revolução da informação vem mudando o mundo profunda e problemáticamente, a um ritmo e com um âmbito nunca antes experimentado. A revolução da informação vem gerando um manancial riquíssimo de novos instrumentos e métodos, criando realidades inteiramente novas e tornando possíveis fenómenos e experiências sem precedentes, levantando um amplo leque de questões conceptuais e de problemas únicos, abrindo assim possibilidades até aqui inimagináveis, (Floridi apud Ilharco, 2003).

De certa maneira a informação sempre foi apresentada como óbvia, transparente, igual para todos e acessível.

A tecnologia da informação criou uma nova realidade, geralmente mencionada como realidade virtual. A realidade virtual, no entanto, é tão real quanto qualquer realidade que a precedeu. “A realidade como é vivida, sempre foi virtual porque é sempre percebida por intermédio de símbolos formadores da prática com um certo sentido que escapa à sua rigorosa definição semântica” (Castells, 2005:489).

Faz-se necessário apresentar o início dos estudos da “Sociedade da Informação”. Para procurar compreender a actualidade, encontramos nas palavras de Fernando Ilharco:

“Nesta época de novidade e de surpresa, muitas rotinas, valores, práticas e prioridades se têm vindo a alterar. Sem quadros de referência evidentes, no âmbito dos quais as coisas sobressaiam com significados óbvios, cada um de nós questiona o que significam as novas coisas, as

descobertas, as surpresas, os sustos, as novidades e as suas possibilidades. Este questionar do que significa o novo, do que significam os clones humanos, a globalização da acção, a guerra química e biológica, a sociedade tecnológica no seu todo como entendimento da humanidade, equivale a estabelecer referências entre a tradição, o que passou e nos foi fazendo como caminhanças do futuro, e o que chegou de novo a este mundo singular, pleno de possibilidades e pleno de perigos, como talvez nunca tão distintamente o tenha sido.” (Ilharco, 2003:31)

O actual mundo é um espaço denso em informação. Difere do mundo de há poucas décadas principalmente pelo imenso fluxo de dados que corre entre pontos distribuídos por todo o mundo, podendo influenciar aquilo que fazemos. Sobre informação e conhecimento argumenta Manuel Castells:

“A informação é um conjunto organizado de dados, formado para fins comunicacionais com base em alguns princípios de classificação (embora por vezes as origens dos princípios de classificação sejam esquecidas). O conhecimento é um conjunto de afirmações que resulta da aplicação da mente humana à compreensão de um fenómeno observável e é obtido através de procedimentos científicos, considerados científicos pela comunidade científica num dado contexto histórico” (Castells; Ince, 2004:151)

### 1.1.1. A Teoria da Informação

A monografia intitulada *The Mathematical Theory of Communication*, publicada em 1948 pelo americano Claude Elwood Shannon, no âmbito das publicações de pesquisas dos laboratórios Bell Systems, filial da empresa de telecomunicações American Telegraph & Telephone (AT&T), é um dos marcos mais importantes na aproximação funcionalista ao fenómeno da informação e ao disseminar da sua aproximação e dos seus modelos a esta área. No ano seguinte, essa monografia foi publicada pela Universidade de Illinois, acrescida dos comentários de Warren Weaver, coordenador, durante a Segunda Guerra Mundial, da pesquisa sobre as grandes máquinas de calcular.

Matemático e engenheiro eléctrico, Shannon foi admitido em 1941 pelos laboratórios Bell onde, durante a guerra, trabalhou especialmente na área de criptografia. É por ocasião desse trabalho sobre os códigos secretos que ele formula as hipóteses encontradas na sua teoria matemática da comunicação.

Shannon propõe um esquema do "sistema geral de comunicação". O problema da comunicação consiste, segundo ele, em “reproduzir em um ponto dado, de maneira exacta ou aproximativa, uma mensagem seleccionada em outro ponto” (citado por Mattelart, A. e M., 1999:58). Nesse esquema linear, cujos pólos definem uma origem e assinalam um fim, a comunicação repousa sobre as cadeias dos seguintes componentes: a *fonte* (de informação), que produz uma mensagem (a palavra ao telefone), o *codificador* ou emissor, que transforma a *mensagem* em sinais a fim de torná-la transmissível (o telefone transforma a voz em oscilações

eléctricas), o *canal*, que é o meio utilizado para transportar os sinais (cabo telefónico), o *decodificador* ou receptor, que reconstrói a mensagem a partir dos sinais, e a *destinação*, pessoa ou coisa à qual a mensagem é transmitida. O objectivo de Shannon é delinear o quadro matemático no interior do qual é possível quantificar o custo de uma mensagem, de uma comunicação entre os dois pólos desse sistema, em presença de perturbações aleatórias, denominadas “ruídos”, indesejáveis porque impedem o “isomorfismo”, a plena correspondência entre os dois pólos.

Na dinâmica de transferência e transposição de modelos de cientificidade próprios às ciências exactas, a teoria matemática da comunicação ocupa, a partir do final dos anos 40, um papel central. “Com base nas máquinas de comunicar resultantes da guerra, a noção de “informação” adquire o seu estatuto de símbolo calculável. Ao fazê-lo, torna-se o lema que assegura o livre intercâmbio conceptual entre as disciplinas” (Mattelart, A. e M., 1999:57)

Dizendo respeito a relações que implicam máquinas (computadores, calculadoras, telefones), seres biológicos ou organizações sociais, o processo de comunicação responde a esse esquema linear que faz da comunicação um processo afectado por fenómenos aleatórios, entre um emissor que tem liberdade para escolher a mensagem que envia e um destinatário que recebe essa informação com as suas exigências: é, em todo caso, a visão a que pesquisadores pertencentes a diversas disciplinas chegam rapidamente após a publicação do texto de Shannon. Tomam-lhe de empréstimo as noções de informação, de transmissão de informação, codificação, decodificação, recodificação, redundância, ruído disruptor e liberdade de escolha. Com esse modelo, transferiu-se, nas ciências sociais que o adoptaram, o pressuposto da neutralidade das instâncias “emissora” e “receptora”. A fonte, ponto de partida da comunicação, dá forma à mensagem que, transformada em “informação” pelo emissor que a codifica, é recebida no outro extremo da cadeia. O que retém a atenção do matemático é a lógica do mecanismo. A sua teoria não leva absolutamente em conta a significação dos sinais, ou seja, o sentido que lhe atribui o destinatário e a intenção que preside à sua emissão.

Essa concepção do processo de comunicação como linha recta entre um ponto de partida e um de chegada impregnará escolas e correntes de pesquisa muito diversas, quando não radicalmente opostas, sobre os meios de comunicação. Está subjacente ao conjunto da análise funcional dos “efeitos”, tendo também influenciado profundamente a linguística estrutural. As complexificações que a sociologia dos *media* trouxe progressivamente a esse modelo formal básico, introduzindo outras variáveis, respeitam esse esquema origem-fim. Refina-o, mas não modifica a sua natureza, que consiste em considerar a “comunicação” evidente, um dado bruto.

O modelo finalizado de Shannon induziu a uma abordagem da técnica que a reduz a um instrumento. Essa perspectiva exclui toda a problematização que definiria a técnica em outros

termos que não os de cálculo, planeamento e predição.

### **1.1.2. A Cibernética: primeiros passos**

No ano em que é publicada a primeira versão da teoria de Shannon (1948), seu ex-professor, Norbert Wiener, publica *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and Machine*. Neste livro, antevê a organização da sociedade futura com base nessa nova matéria-prima que logo se irá tornar, a seu ver, a "informação". Invoca-se o advento desse novo ideal de uma "sociedade da informação".

Armand e Michèle Mattelart (1999) acreditam que a informação deve poder circular. “A sociedade da informação só pode existir sob a condição de troca sem barreiras; Ela é por definição incompatível com o embargo ou com a prática do segredo, com as desigualdades de acesso à informação e sua transformação em mercadoria.” (Mattelart, A.; M., 1999:66)

### **1.1.3. A Escola de Palo Alto**

Também nos anos 40, um grupo de pesquisadores americanos provenientes de diversas áreas como a Antropologia, a Linguística, a Matemática, a Sociologia ou a Psiquiatria tomam um rumo inteiramente contrário ao da teoria matemática da comunicação de Shannon, em vias de se impor como referência dominante. A história desse grupo, identificado como o "Colégio Invisível" ou "Escola de Palo Alto" (do nome da pequena cidade na periferia ao sul de São Francisco, EUA), inicia-se em 1942, impulsionada pelo antropólogo Gregory Bateson, que se associa a Birdwhistell, Hall, Goffman, Watzlawick etc. Afastando-se do modelo linear da comunicação, trabalham a partir do modelo circular retroactivo proposto por Norbert Wiener concebida por e para engenheiros das telecomunicações, sustentam que a teoria matemática deve ser abandonada e que a comunicação deve ser estudada pelas ciências humanas a partir de um modelo próprio. Armand e Michèle Mattelart apresentam a posição de Yves Winkin para resumir a diferença de posições: “Segundo eles, a complexidade da menor situação de interacção que seja é tal que é inútil querer reduzi-la a duas ou mais “variáveis” trabalhando de maneira linear. É em termos de nível de complexidade, de contextos múltiplos e sistemas circulares que é preciso conceber a pesquisa em comunicação” (Winkin, 1981 apud. Mattelart, A. e M., 1999:67). Nessa visão circular da comunicação, o receptor tem um papel tão importante quanto o emissor. Tomando de empréstimo conceitos e modelos da abordagem sistémica, mas também da linguística e da lógica, os pesquisadores da Escola de Palo Alto tentam explicar uma situação global de interacção, e não apenas estudar algumas variáveis tomadas isoladamente. Baseiam-se, assim, em três hipóteses. A essência da comunicação reside em

processos relacionais e de interação (os elementos contam menos que as relações que se instauram entre eles). Todo o comportamento humano possui um valor comunicativo (as relações, que se respondem e implicam mutuamente, podem ser concebidas como um vasto sistema de comunicação); observando a sucessão de mensagens situadas no contexto horizontal (a sequência de mensagens sucessivas) e no contexto vertical (a relação entre os elementos e o sistema), é possível deduzir uma "lógica da comunicação" (Watzlawick apud. Mattelart, A. e M., 1999:68)

À noção de comunicação isolada como acto verbal consciente e voluntário, que subjaz à teoria funcionalista, opõe-se a ideia da comunicação como processo social permanente que integra múltiplos modos de comportamento: a fala, o gesto, o olhar, o espaço interindividual. Desse modo, os pesquisadores em questão interessam-se pela gestualidade (cinética) e pelo espaço interpessoal (proxémico), ou mostram que os imprevistos do comportamento humano são reveladores do meio social.

#### **1.1.4. Em comunicação: da teoria matemática à cibernética**

Nos anos 60, Everett Rogers limitara a definição da inovação ao que "é comunicado, por certos canais, num tempo determinado, entre os membros de um sistema social" (Rogers apud Mattelart, A. e M., 1999:157). A inovação consistia em transmitir um dado de cuja utilidade era preciso persuadir os futuros usuários. Inscrevia-se esse modelo numa concepção unívoca de progresso, a modernização ou a adopção de inovações contribuindo necessariamente para o "desenvolvimento". Essa maneira de ver ligava a rejeição à persistência de traços característicos das chamadas culturas tradicionais. A estratégia difusionista confundia-se, na prática, com a da mercadologia de produtos.

Cerca de vinte anos depois, Rogers revia essa teoria. Julgando-a demasiado ligada à teoria matemática da informação, criticava-a pela sua tendência a esquecer o contexto, a definir os interlocutores como átomos isolados e sobretudo a basear-se numa causalidade mecânica, de sentido único. Em seu lugar, definia a comunicação como "convergência", "processo no qual os participantes criam e partilham a informação para alcançar uma compreensão mútua" (Rogers e Kincaid, 1981 apud. Mattelart, A. e M., 1999:158). Substituíu o antigo modelo difusionista pela "análise da rede de comunicação" (*communication network analysis*). A rede compõe-se de indivíduos conectados entre si por fluxos estruturados de comunicação.

Esse modelo implicava novos procedimentos de pesquisa, que consistiam em identificar:

1. Grupos de afinidade, os chamados bandos (cliques) ou subsistemas de comunicação no

interior do sistema geral;

2. Indivíduos-ponte que ligam entre si dois ou mais "bandos", a partir do seu estatuto de membro de um "bando";
3. Indivíduos-ligação que ligam entre si dois ou mais "bandos", sem ser membros de nenhum.

O retorno da teoria ao vínculo social instituído na comunicação comum efectua-se num momento em que os sistemas tecnológicos complexos de comunicação e informação exercem um papel de estruturação na organização da sociedade. A sociedade é definida em termos de comunicação, que é definida em termos de redes. A cibernética substitui a teoria matemática da informação. (Mattelart, A. e M., 1999).

Em 1982, Rogers considera que daí por diante se encontram reunidas as condições para uma aproximação entre a "pesquisa crítica" e o que ele denomina "pesquisa empírica", provocando assim uma polémica no seio da pesquisa crítica em comunicação nos Estados Unidos. Rogers justificava essa aproximação, impensável alguns anos antes, pelo facto de que a escola empírica compreendia ser preciso integrar no seu quadro de análise a questão do contexto da comunicação, os aspectos éticos do processo de comunicação e os métodos plurais. A proposta de Rogers foi interpretada não como possibilidade de diálogo, mas como manifestação da vontade de negar as diferenças de ordem epistemológica e de escamotear um ponto essencial, ligado à definição do político: as condições de exercício do poder, a relação entre poder e conhecimento, a consideração das estruturas organizacionais e institucionais (Slack e Allor, 1983 apud. Mattelart, A. e M., 1999:160).

O novo ambiente tecnológico força a considerar as dimensões maquinais na produção da subjectividade. Foi uma questão que preocupou até ao fim o psicanalista francês Félix Guattari. Defendia que as máquinas tecnológicas de informação e comunicação, da informática à robótica, passando pelos *media*, operavam “no centro da subjectividade humana, não só nas suas memórias, na sua inteligência, mas também na sua sensibilidade, nos seus afectos e no seu inconsciente”. Rejeitando a ideologia da pós-modernidade como "paradigma de todas as submissões, de todos os compromissos com o *status quo*", militava "por uma reapropriação e uma ressingularização da utilização das máquinas de comunicar, numa perspectiva de experimentação social," de “constituição de complexos de subjectivação: indivíduo-grupo-máquina-trocas múltiplas” (citado por Mattelart, A. e M., 1999:179-180).

### 1.1.5. Das Escolas à Sociedade da Informação

A ideia de comunicação e transparência acompanhou a crença das Luzes no progresso social e na emancipação dos indivíduos. Essa ideia é hoje suspeita: a comunicação é vítima de um excesso de comunicação (Baudrillard). Tal excesso produziu a implosão do sentido, a perda do real, o reino dos simulacros. Para o filósofo italiano Gianni Vattimo, a sociedade dos *media* está longe de ser uma sociedade “mais esclarecida, mais educada, mais consciente de si”. Em contrapartida, é mais complexa, quando não caótica, e as esperanças de emancipação residem nesse caos relativo. “Não há mais História, Realidade, Verdade. O mundo da comunicação explode sob a pressão de uma multiplicidade de racionalidades locais, étnicas, sexuais e religiosas. E essa liberação das diversidades talvez seja a “chance de um novo meio de ser, (enfim?) humano” ” (Mattelart, A. e M., 1999: 182).

Na sociedade dos *media*, ao invés de ser um lugar de emancipação modelado na auto consciência difundida, no perfeito discernimento do homem que sabe como são as coisas cria-se um ideal de emancipação baseado, pelo contrário, na oscilação, na pluralidade e, em definitivo, na erosão do próprio “princípio de realidade” (Vattimo, 1989).

A vivência nesse mundo de multiplicidade significa fazer a experiência da liberdade como oscilação contínua entre pertença e desenraizamento. Por essas razões, Vattimo acredita que a sociedade moderna é essencialmente a sociedade da comunicação e das ciências sociais.<sup>1</sup>

Baudrillard não partilha desse optimismo relativo. Vê nas escaladas tecnológicas e no aumento da sua sofisticação, tanto em dimensão planetária, como na intimidade doméstica, o avanço de um sistema de controlo que é exaltado na nossa "fantasia de comunicação": a compulsão geral por existir em todas as telas e no interior de todos os programas. Sou um homem, sou uma máquina? Não há mais resposta para essa questão antropológica. (Baudrillard, 1990).

Em regresso às noções de informação, e para distinguir dados e informação, na interpretação do antropólogo, filósofo e linguista Gregory Bateson citado por Fernando Ilharco:

“Diferença que faz a diferença, é a informação propriamente dita. A diferença que qualquer diferença pode fazer é proporcionada pelo significado que a primeira diferença recebe do sujeito que capta os dados ou que é informado. Nessa aceção, os dados não têm significado e a informação distingue-se daqueles precisamente ao ser-lhe atribuído significado. Esta posição no entanto, apesar de poder ser útil e prática, o que por si só tem o seu valor, está longe de poder ser

---

<sup>1</sup> Gianni VATTIMO, A sociedade transparente, p. 23. O autor não despreza as ciências da natureza e da tecnologia e o que elas tornaram possível na determinação da estrutura desta sociedade, mas constata que: a) o “sentido” em que se move a tecnologia não é só o domínio da natureza e a através das máquinas, mas o desenvolvimento específico da informação e da construção do mundo como “imagem”; b) e na sociedade em que a tecnologia tem o apogeu na “informação” é também essencialmente a sociedade das ciências humanas: aquela que é conhecida e construída, como o seu objecto adequado, pelas ciências humanas; e aquela que se exprime, como num aspecto determinante, nestas ciências.

suportada pelo rigor da lógica e da auto-evidência... Ser, existir, estar no mundo é ter significado – dados ou informação, tudo o que é distinguido tem já um significado, precisamente o significado, o tipo de sentido, de relações, que possibilitou que essa distinção fosse concretizada.” (Ilharco, 2003:55-56)

Nesse sentido, a sociedade da informação constitui-se como paradigma da acção e da reflexão dos homens num mundo que à frente nos surge a informação dos *écrans* de televisão, dos computadores, dos *palmtops*, nas possibilidades oferecidas pela comunicação instantânea dos telemóveis e do *e-mail*, nos factos e nas promessas da extensão da vida humana vindas da nova Medicina, da Biotecnologia e da Genética e numa infinidade de outros aspectos. A presença vastíssima da tecnologia de informação e comunicação na sociedade contemporânea é um fenómeno que permanentemente, e de uma forma substantiva, se tem da tecnologia. A tecnologia, como reordenação do que é relevante e do que conta e pode fazer a diferença na vida de cada um de nós, como informação tecnológica, substitui-se à realidade pré-tecnológica. (Ilharco, 2003)

### **1.1.6. A Informação Tecnológica**

A estrutura da informação, hoje, assenta numa lógica essencialmente tecnológica. A informação é a sua matéria-prima. Para Manuel Castells são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores. (Castells, 2005). O “noticiar” do mundo, a comunicação e a acção, surge no âmbito do processo de ordenação tecnológica. A informação tecnológica - textos, sons, desenhos, fotografias e vídeos gerados e distribuídos pelos mais diversos instrumentos tecnológicos está hoje em dia por todo o lado (Castells, 2005; Ilharco, 2003; Cardoso, 2006). Essa informação está à vista e está também à mão, utilizamo-la, baseamo-nos nela instintiva e intuitivamente para realizar as mais diversas tarefas e actividades do nosso quotidiano. O que mais está à mão, o que nos é mais familiar e de uma forma transparente modela as nossas acções é hoje em dia o computador e as redes de comunicação.

Ao perguntarmos o que é a informação tecnológica ou o que são as tecnologias de informação e de comunicação, a resposta que nos assalta imediatamente é “computadores”, A tecnologia de informação é essencialmente o computador. Trata-se de um tipo de tecnologia que resulta de uma primeira convergência entre o processamento de dados sobre a realidade e para a realidade e a automatização industrial. Esta automatização, assente nas operações lógicas, é aplicada à criação, gravação, armazenamento, comunicação, utilização e disseminação de informação, mediante a utilização de computadores, da microelectrónica e das telecomunicações, Uma segunda convergência, entre os computadores e as telecomunicações, está a gerar a chamada

Sociedade de Informação, no âmbito da qual a rede das redes: a Internet, se constituiu na infraestrutura comunicacional do planeta. (Ilharco, 2003)

As tecnologias de informação e comunicação são constituídas por uma quantidade enorme e crescente de instrumentos, além dos já tradicionais computador e televisão: vídeo, DVD, TV, Internet, *e-mail*, *server*, *palmtops*, telemóveis, *paggers*, faxes, equipamento de suporte variado, *software*, material de fotografia, porta-retratos digital, de impressão, de cópia, de projecção, de segurança, etc.

Em síntese, podemos perceber que a tecnologia de informação é o tipo de tecnologia que actua, que age, sobre a informação através de instrumentos que captam, armazenam, processam e distribuem textos, números, sons, imagens e todo o tipo de combinação deste género de dados. A informação tecnológica é o resultado de muitos e variados instrumentos e objecto da nossa atenção e sobretudo da nossa acção. Utilizamos, experimentamos a informação tecnológica quando vemos televisão, quando trabalhamos no computador, quando estamos ao telefone, quando pesquisamos na Internet, quando ouvimos rádio no carro, etc. Todas estas situações dizem respeito ao modo como a tecnologia de informação é o que é no mundo em que vivemos e trabalhamos. (Ilharco, 2003)

Podemos interrogarmo-nos sobre qual a verdadeira questão de fundo, sobre qual é a *questão tecnológica*? Segundo Ilharco (2004), a questão está em como viver com a tecnologia, tirando dela o melhor partido, continuando a ser o que somos.

Neste mundo globalizado, as suas mutações, devem-se à penetração de mais e mais tecnologia. O desenvolvimento das demais ciências deve-se essencialmente ao desenvolvimento da tecnologia, o conhecimento científico só é obtido pela aplicação da própria tecnologia.

De todas as transformações associadas à penetração de tecnologia, a Internet é um novo ambiente de comunicação. A actividade humana está a ser modificada pelo penetrar da utilização quotidiana da Internet. Uma nova estrutura social, a sociedade em rede, está a estabelecer-se no planeta de diversas formas e com diferentes consequências na vida dos indivíduos.

Para Castells a Internet é sem dúvida uma tecnologia da liberdade que pode oprimir os desfavorecidos como libertar os poderosos. As redes da Internet proporcionam uma comunicação global e livre que se tornou preponderante em todos os campos. No entanto, é importante ter em conta que, numa economia global, numa sociedade em rede, tudo o que importa está associado a estas redes, baseadas na Internet e estar desligado, não ter acesso, equivale a ser-se marginalizado, a estar info-excluído (Castells, 2004)

Uma rede é um conjunto de nós interligados, actualmente redes de informação,

impulsionadas pela Internet. A Internet tornou-se alavanca para uma nova sociedade e com ela uma nova economia. O grande boom de utilização de Internet ocorreu nos últimos anos do século XX e desde então, este mecanismo tornou-se a principal estrutura de actividades económicas, culturais, políticas e sociais.

Para contextualizar a conexão das redes podemos observar em *A Sociedade em Rede* de Castells, que as redes globais de trocas instrumentais ligam e desligam selectivamente os indivíduos, grupos, regiões e mesmo países, de acordo com a importância no preenchimento dos objectivos processados na rede, num fluxo contínuo de decisões estratégicas. Assim, surge uma divisão básica entre um instrumento universal e abstracto e as identidades particulares historicamente enraizadas. (Castells, 2005)

Castells afirma que as tecnologias não determinam a sociedade, nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica, uma vez que muitos factores, incluindo a criatividade e iniciativa, intervêm no processo da descoberta científica, inovação tecnológica e nas práticas sociais, de forma que o resultado final depende de um complexo padrão interactivo. (Castells, 2005)

A nova sociedade que surge deste processo de transformação é capitalista e também informacional, embora apresente uma variação histórica considerável nos diferentes países, de acordo com a sua história, cultura, instituições e relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional.

Castells afirma que:

“Nem a China, nem o Brasil, serão fundidos no cadinho global do capitalismo informacional se continuarem o seu actual caminho desenvolvimentista a grande velocidade. Mas o Japão, a Espanha, a China, e o Brasil, tal como os Estados Unidos, são e sê-lo-ão ainda mais no futuro, sociedades informacionais, no sentido em que os principais processos que geram conhecimentos, produtividade económica, poder político/militar e comunicação através dos meios de comunicação social já estão profundamente transformados pelo paradigma da informação e ligados às redes globais de riqueza, poder e símbolos que funciona, sob essa lógica. Assim todas as sociedades são afectadas pelo capitalismo e pelo informacionalismo e muitas sociedades (certamente todas as sociedades mais importantes) já são informacionais, apesar de haver tipos diferentes, em diferentes contextos e com expressões culturas/institucionais” (Castells, 2005: 24)

A difusão da tecnologia aumenta o poder de forma infinita à medida que os utilizadores dela se apropriam e a redefinem.

As novas tecnologias da informação não são simples ferramentas a serem aplicadas, mas processos a ser desenvolvidos. Utilizadores e criadores podem tornar-se na mesma coisa. Dessa

forma, os utilizadores podem assumir o controlo da tecnologia como no caso da Internet.

## **1.2 Sociedade da Informação e Teoria da Organização**

Hoje as organizações são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação. Hoje, nascemos em hospitais, alimentamo-nos em restaurantes, trabalhamos em empresas, departamentos públicos, instituições sem fins lucrativos e, quando morremos, recorremos à igreja e à empresa funerária: tudo organizações, que penetram em todos os aspectos da vida contemporânea. (Bilhim, 2006)

A sociedade da informação assenta numa dependência das suas actividades face à nova tecnologia informacional e comunicacional, a qual, por seu lado, se baseia numa outra dimensão igualmente fundadora, das sociedades contemporâneas: a organização (Ilharco, 2003)

Através de estudos podemos conhecer o motivo pelo qual as organizações com as quais interagimos actuam de determinado modo - mais ou menos racional, por vezes altamente burocrático, surpreendendo-nos, quer pela negativa, quer pela positiva.

A Teoria Organizacional estuda, sobretudo, a relação entre a organização e a suas envolventes interna e externa (James, 1967) e identifica o tipo de estrutura mais adaptado a cada parte interessada.

A Teoria Organizacional é uma disciplina recente da gestão e administração. A tenra idade surge, normalmente, como explicação parcial para a diversidade teórica existente, e para alguma falta de coerência que ainda se possa notar neste novo campo de estudo. (Bilhim, 2006). As teorias ligadas aos estudos organizacionais encontram-se no ponto que Robert Merton (1968) caracterizou como sendo de médio alcance (*middle range*), dada a variedade de esquemas utilizados na relação com a variedade de assuntos substantivos a que as mesmas têm de fazer face. O teste comparativo de teorias e a rejeição de umas por outras, ainda ocorre e não atingiu o ponto de maturação (Bilhim, 2006).

Desta situação resulta que, a proliferação de variáveis, tais como tamanho, tecnologia e envolvente, entre outras, assim como diversificação de esquemas teóricos e de estruturas de compreensão da realidade que têm conduzido os estudos organizacionais, por vezes a diferentes resultados de pesquisa, têm constituído os principais problemas com que este campo de investigação e de ensino se tem confrontado.

Edgar Schein, ao realçar que o "espírito de inquirição", que deve prevalecer nos estudos organizacionais, não nos deve deixar agir como se tivéssemos o diagnóstico certo ou o conjunto certo de variáveis, reforça esta posição.

Os primeiros conhecimentos sobre gestão, administração e organização, constituíram uma

colecção de receitas, ditadas pela experiência e fundamentadas, posteriormente, pela razão, sem utilização de método científico. Todavia, no final do anterior milénio, apesar de certos "gurus" sugerirem receitas milagrosas que curam tudo e nada, já existiam linhas de pesquisa próprias. Já existiam também revistas científicas da especialidade, cadeiras científicas, cursos de todos os níveis e bases teóricas necessárias à constituição de um corpo científico autónomo nas ciências sociais.

Este problema foi abordado por Pugh, que realçou:

"a dificuldade com os teóricos da administração, particularmente com os do senso comum, é que, não sendo cientistas, as suas afirmações não têm precisão suficiente para possibilitar que sejam empreendidas experiências decisivas que testem a sua validade. Esse é o seu atractivo para o leigo, visto que os preceitos parecem ser sensatos e verdadeiros para todas as ocasiões. Porém, precisamente, as afirmações científicas não são verdadeiras para todas as situações, e é parte integrante do processo da ciência buscar as situações em que elas não são verdadeiras. Essencialmente, uma hipótese científica é uma afirmação refutável" (Pugh, 1966:238 in Bilhim, 2006:20).

Novos investigadores afluíram, entretanto, em grande número ao estudo da problemática das organizações, das profissões e dos mercados. Isto, no âmbito dos estudos organizacionais, tal como estes são praticados no interior das escolas de administração e gestão, e no contexto das ciências sociais já estabelecidas - Sociologia, Psicologia, Antropologia, Ciência Política - como problemáticas próprias e, em certos casos, como ramos ou especializações destas ciências.

### **1.2.1. Sobre Organização**

A organização, que de resto pode ser também entendida e estudada como um fenómeno de informação e comunicação, marca hoje em dia a vida de todos e cada um de nós. Em casa, no trabalho, num universo organizacional. (Ilharco, 2003). Dentro deste mundo organizacional, a origem do trabalho, da habitação e família, dos relógios e de muita das informações que experimentamos é que tendem, nas últimas quatro décadas, a receber o impacto das novas tecnologias da informação e comunicação.

Serão as organizações empresariais diferentes de outras colectividades sociais, tais como, pequenos grupos, famílias? O termo organização tem origem no grego "*organon*", que significa instrumento, utensílio. Na literatura, a noção de organização apresenta dois significados. Por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como, por exemplo, as fábricas, os bancos e a Administração Pública. Por outro, designa certas condutas e processos sociais: o acto de organizar tais actividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente. Na primeira acepção, a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base

relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos. A coordenação consciente exige a gestão formal. O facto de a organização ser uma entidade ou unidade social significa que é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem e comunicam entre si. A existência de fronteiras distintivas do que é ou não é organização, mesmo que esta mude ao longo do tempo e os seus limites não sejam sempre muito claros, permite distinguir os membros dos não membros. A organização existe para realizar os seus objectivos, os quais seriam inatingíveis se fossem tentados por uma só pessoa. (Bilhim, 2006).

Assim, as organizações: são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; há, entre elas, relações de cooperação; exigem a coordenação formal de acções; caracterizam-se pela prossecução de metas; pressupõem a diferenciação de funções; possuem uma estrutura hierárquica; caracterizam-se pela existência de fronteiras. (Bilhim, 2006)

Nesta linha, Edgar Schein (1986) define a organização como sendo: a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade. E continua por apresentar a organização como um sistema complexo e aberto, em dinâmica interacção com numerosos ambientes, tentando atingir objectivos e executar tarefas em muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interacção com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações internas. (Bilhim, 2006).

Tal como Schein, outros especialistas conceberam a organização como estrutura social, criada pelos indivíduos, para servir de apoio à realização de objectivos específicos. Segundo Parsons as organizações distinguem-se de outras colectividades sociais, por disporem de propósitos e metas. (Bilhim, 2006:22)

De uma outra forma pode dizer-se que todas as organizações são processos necessários à continuação da sua existência (dimensão instituinte) e entidades mais aptas do que os outros grupos sociais para possuírem objectivos de sobrevivência e de auto-perpetuação, dispendo de fronteiras, mais claramente definidas, e delimitadas relativamente ao exterior e de reconhecimento pela sociedade da sua existência como uma entidade social distinta (dimensão instituída). (Bilhim, 2006:23)

Ainda Thompson define organizações por entidades que surgem para operar tecnologias que são impossíveis de ser utilizadas por indivíduos ou por outras organizações. (Thompson, 1967)

## 1.2.2. Teoria Organizacional

Na história da gestão e da administração sempre houve um interesse particular sobre a questão da estrutura organizacional. Como se deve estruturar uma organização para ser eficaz? A estrutura organizacional refere-se às relações formais, tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros da organização, como estão especificadas na definição de funções, e manuais de procedimentos. (Bilhim, 2006)

O desenho organizacional retrata, pois, a configuração estrutural da organização, o seu funcionamento, os órgãos que a integram e as suas relações de interdependência.

Enquadra-se no desenho organizacional, por um lado, a definição da estrutura e a repartição das tarefas por departamentos, divisões, grupos e posições. Compreende, por outro, todos os aspectos tangíveis e reguladores, destinados a conformar o comportamento dos indivíduos aos padrões organizacionais. A estrutura de uma organização pode também ser simplesmente definida como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas, e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas (Mintaberg apud Bilhim, 2006:25). A estrutura organizacional deve compreender tanto os meios formais como os semiformais, para dividir e coordenar o trabalho, de maneira a criar padrões estáveis de comportamento.

Nos estudos organizacionais há diversas linhas de pesquisa e ensino, cada uma concebida a partir de diferentes tradições intelectuais. Todavia, a teoria organizacional liga-se ao estudo das organizações formais. Corresponde à perspectiva ortodoxa – "*orthodox approach*" - para o estudo das organizações. Regista-se, na prática, uma preocupação por fazer incidir a pesquisa sobre áreas de investigação empírica, altamente orientadas para a concepção de gestão das organizações suas prioridades e problemas. (Salaman e Thompson, 1973).

A Teoria da Organização apresenta três aspectos: o descritivo; o explicativo e o prescritivo. Em primeiro lugar, descreve e informa como as organizações estão organizadas. Em segundo lugar, explica a razão por que os indivíduos, grupos e sistemas organizacionais revelam um determinado comportamento. Em terceiro lugar, dá orientações sobre como podem as mesmas ser mudadas para se tornarem mais eficazes. Ela ajuda-nos, em suma, a conceber uma estrutura organizacional (organograma, descrição de funções, manuais de procedimentos, ajudas ao trabalho), capaz de assegurar a eficácia. (Bilhim, 2006)

O estudo do comportamento do Homem na organização enquadra-se numa perspectiva micro; dá mais atenção aos pequenos grupos e ao indivíduo. Os tópicos centrados nos pequenos

grupos incluem: estatuto social, poder, conflito, liderança e comunicação. Os temas relacionados com os indivíduos dizem respeito à percepção e decisão individual, aos valores e atitudes de satisfação no trabalho, e à motivação e absentismo.

### **1.2.3. Ciências Sociais Aplicadas e as Organizações**

Num domínio de estudo, investigação e ensino que ainda não tem um século, podemos afirmar que as ciências sociais - Antropologia, Sociologia, Psicologia, Economia, Ciência Política e Ciência da Comunicação - desde muito cedo se começaram a dedicar ao estudo das organizações. (Bilhim, 2006)

A Antropologia tem estudado as culturas tendo em vista uma melhor compreensão dos seres humanos e das suas actividades. Os seus trabalhos têm ajudado a compreender as diferenças de valores, atitudes e comportamentos, entre povos de diferentes países e organizações. Grande parte do nosso conhecimento actual sobre a cultura organizacional e, particularmente, as relações inter e transculturais, são o resultado do trabalho de antropólogos, ou de investigadores que usaram a metodologia antropológica.

A Sociologia coloca a tónica no sistema social. As áreas que maior contributo receberam da Sociologia foram a dinâmica de grupos, a cultura organizacional, a teoria e estrutura formal das organizações, a tecnologia organizacional, as burocracias, a comunicação, o poder e o conflito. (Bilhim, 1994)

A Psicologia Social e a Psicossociologia encaram a organização como um grupo social e têm ajudado a compreender particularmente o problema da mudança organizacional, assim como a mudança de atitudes, os padrões de comunicação, a dinâmica de grupo e o processo de decisão em grupo.

A economia acentua a importância da maximização do interesse próprio dos indivíduos na relação com o interesse dos outros. A economia está centrada em questões tais como lucro, custos, vendas, risco, ciclo de negócio e isto é de grande utilidade para qualquer Teoria Organizacional.

A Ciência da Comunicação analisa as relações comunicacionais entre a organização e seus *stakeholders*. Os estudos estão relacionados com as relações públicas, relações internas e externas (comunicação social) e seus diversos aspectos. Sobre a Ciência da Comunicação e as Organizações apresentaremos o subcapítulo: Teoria Organizacional e Comunicação Organizacional.

Em suma, todas estas ciências sociais têm estudado as organizações à luz de diferentes tradições de ensino e pesquisa, por vezes salientando aspectos específicos e, em não raras ocasiões, debruçando-se sobre o mesmo objecto e usando metodologias e técnicas de pesquisa idênticas.

A Teoria da Organização e o comportamento organizacional tendem a manter uma

preocupação pela aplicação, que é mais forte do que a verificada nos restantes estudos organizacionais, elaborados no interior dos departamentos de ciências sociais com maior tradição.

A Teoria Organizacional é uma disciplina nova, que surge no contexto de uma nova ciência social - a Gestão - que está a tentar impor-se com a sua agenda de investigação, as suas revistas, e disciplinas universitárias (Bilhim, 2006).

#### **1.2.4. Tecnologia, Organização e Sociedade da Informação**

Neste subcapítulo apresentaremos as relações entre tecnologia e organização. Encontramos os termos “mudança” e “problemas” na actual literatura de teoria organizacional, porém, a relação com crises organizacionais não é feita. Os estudos de teoria organizacional e tecnologia passam, também, pela perspectiva do posto de trabalho, a qual não mencionaremos no presente estudo.

O ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas exige flexibilidade para adaptação às constantes mudanças. As organizações como sistemas abertos estão constantemente a sofrer alterações nos seus subsistemas, podendo existir várias causas e diversas consequências.

Mudanças profundas ocorridas no final do século XX, como os progressos no campo da informática, a globalização, as mudanças na natureza do trabalho, a redução da classe trabalhadora, os problemas ecológicos, etc., ocasionaram uma crise no discurso da gestão modernista. Reacções e problemas actuaram como catalisadoras de mudanças nas organizações, afectando a relação destas com as pessoas e com outras organizações.

Reinaldo Dias (2008) junta-se com os autores que relacionam estas mudanças a períodos históricos do desenvolvimento dos estudos organizacionais. Até metade do século passado, o seu foco foram as relações internas centradas na figura do gerente/gestor, considerado o motor das mudanças organizacionais. Havia, então, uma suposição de que o ambiente externo tinha pouca ou nenhuma influência. Após os anos 50, novas teorias organizacionais – Teoria dos Sistemas e da Contingência - consolidaram a crença de que aquele ambiente afecta o funcionamento das organizações. A partir da década de 70 já é admitido que situações externas aleatórias possam fugir ao controlo e influência dos gerentes/gestores. Actualmente, a mudança é tida como inevitável e necessária à sobrevivência.

Organização sempre em mudança: é impossível deixar de notar as transformações sofridas pelas organizações desde as últimas décadas do século passado.

Visível em estruturas e fronteiras, em relações com o ambiente, em estratégias de produção, a mudança dos valores e do mercado deixa as suas marcas na sociedade organizacional.

Da absorção *ad hoc* das novas tecnologias ao redesenho dos processos horizontais, passando

pela lógica vertical e pelo alinhamento estratégico, a mensagem de fundo da passagem das tecnologias de informação e comunicação no contexto organizacional parece ser um apelo para que as organizações em geral se transformem. Na literatura organizacional e de gestão de sistemas e tecnologias de informação e comunicação, os apelos para que as organizações se transformem face à chegada de um novo mundo têm-se sucedido desde há quinze ou vinte anos. Porém, a forma e a substância como uma entidade que se entende a ela mesma estabelece necessariamente limites às suas possibilidades de transformação. (Ilharco, 2003).

### **1.3. A Teoria Organizacional e a Comunicação Organizacional**

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo face ao novo cenário informacional e comunicacional. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e o seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

Para Frank Corrado, a tecnologia das telecomunicações e das informações, o crescimento populacional e as novas ideias de gestão provocam impacto na maneira das pessoas se comunicarem dentro das organizações. Actualmente, a comunicação abrange muitos níveis organizacionais, envolvendo os públicos internos e externos: empregados, clientes, accionistas, comunidade, fornecedores, repartições governamentais e o público em geral. (Corrado, 1994). Neste contexto, Carlos Pereira e Alberto Herschmann afirmam que o campo da comunicação se torna fundamental uma vez que por meio dos processos comunicacionais, a informação e o conhecimento se tornam capitais. (Pereira e Herschmann, 2002).

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Cees Riel comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogéneo de actividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende. (Riel, 1995).

Gary Kreps por sua vez, entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. (Kreps, 1990). Na perspectiva deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*) para os membros da organização. A informação constitui-se na variável intermediária que une a comunicação à organização.

Considerando que a comunicação organizacional diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas, Daniels, Spiker e Papa (1997) identificam-na a partir de três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional: tradicional, interpretativo e crítico.

O modelo tradicional é assim chamado por ser o mais antigo dos três. A comunicação organizacional nessa perspectiva é tida como uma actividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Há uma relação entre processo comunicacional e eficiência organizacional. Nessa abordagem podem ser identificados dois momentos: primeiro, ao considerar a organização como máquina (visão mecanicista) a comunicação organizacional é tida como uma engrenagem, um processo mecânico (*machinelike*); segundo, sob uma perspectiva mais recente, a organização tida como sistema, a comunicação organizacional é um processo orgânico e dinâmico.

Portanto, esse é o modelo predominante adoptado pela universidade entendida metaforicamente como organismo - um sistema vivo (Morgan, 1996).

O segundo modelo é o interpretativo, que entende as organizações como culturas. Nessa perspectiva, a organização é um fenómeno subjectivo, isto é, a acção social é somente possível quando as pessoas podem partilhar significados subjectivos. A cultura organizacional é considerada uma rede de significados. As pesquisas interpretativistas buscam revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Estudam a comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A organização é vista também como um espaço de negociação (*negociate order*), isto é, produto de transacções e discursos colectivos.

Enquanto na perspectiva tradicional há o entendimento que o mundo da acção social, da interacção, se constitui em comportamentos observáveis e tangíveis, a perspectiva interpretativa tenta revelar que a cultura é o que está por detrás desses comportamentos manifestos.

Já a perspectiva crítica aborda a organização como instrumento de opressão. Voltam a sua atenção para as classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas.

Goodall e Eisnberg (1997), por sua vez, apresentam cinco teorias de comunicação organizacional: a) comunicação organizacional como transferência de informação, b) como processo transaccional, c) como estratégia de controlo, d) como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (*constrain*) e como espaço de diálogo. (Goodall Jr. e Eisnberg, 1997)

Para caracterizar a comunicação como transferência de informação é utilizada a metáfora do “encanamento” através do qual a informação é transferida, “escoa”, no sentido de ser repassada de uma pessoa (emissor) a outra (receptor). É a comunicação assimétrica em sentido lato. Geralmente é

utilizada para transmitir metas e objectivos da cúpula para os demais membros da organização. É um modelo linear, simplificado e incompleto, pois entende que cabe ao emissor definir o significado das mensagens repassando-o aos demais.

Ao contrário do modelo anterior, onde um emissor transmite uma mensagem a um receptor, que actua como ente passivo, o modelo transaccional enfatiza o *feedback*, isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não verbal, a qual pode substituir o *feedback* verbal. Ou seja, interessa o comportamento manifestado, não apenas expresso verbalmente.

O processo do modelo transaccional difere fundamentalmente do modelo de transferência de informação ao considerar o significado da mensagem, como é recebida e entendida, isto é, como o receptor irá desconstruir/construir o significado da mensagem recebida.

No modelo de controlo estratégico a comunicação é uma ferramenta de controlo do ambiente organizacional. O modelo de controlo estratégico atribui aos comunicadores objectivos múltiplos em face de situações, isto é, um comunicador competente é aquele que selecciona adequadamente as estratégias para a realização de múltiplos objectivos na organização. Essa abordagem admite o que os autores identificaram como *strategic ambiguity* – ambiguidade estratégica – que descreve o modo como as pessoas podem comunicar de maneira dúbia, mas mesmo assim com talento, os seus objectivos. Diferentemente dos outros modelos, o controlo estratégico ignora a ideia dos significados compartilhados como a base ou motivação para a comunicação, admitindo-o como um conceito empírico não verificável, pois o principal objectivo da comunicação seria organizar a acção.

Esse modelo sugere que o mundo organizacional é composto por comunicadores independentes, cada um trabalhando para controlar o seu próprio ambiente, e que os significados existem apenas na mente das pessoas. Portanto, sob essa perspectiva a posição e o poder individuais adquirem significado através da comunicação.

O quarto modelo apresenta a comunicação do ponto de vista do equilíbrio entre a criatividade e sujeição. Esta abordagem aproxima-se das teorias sociológicas no que se refere à relação entre indivíduo e sociedade. Essas relações apresentam tensões entre a macro e a micro perspectiva. A macro perspectiva concebe as acções individuais como condicionadas pelas imposições (regras e normas) da sociedade e instituições sociais. E a micro perspectiva vê-os como criação da sociedade e do seu sistema social. A dicotomia estabelece-se no momento em que é necessária a manutenção do que está instituído (e socialmente aceite, como as leis, as regras, as normas, etc.) e a necessidade de promover mudanças (entendida nessa perspectiva como criatividade). A comunicação figura como mediadora dessas tensões; é a manifestação material: da

sujeição institucional, do potencial criativo e do contexto de interpretação. Dito de outra forma, a comunicação actua como o fiel da balança entre a criatividade – o que poderá ser feito – e a sujeição – o que deve ser feito.

Goodall e Eisenberg sugerem ainda um quinto modelo: as organizações vistas como espaço de diálogo. Entendem diálogo como a “comunicação equilibrada”, ou seja, a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido. (Goodall Jr. e Eisenberg, 2007)

Mariza Lite realiza na sua obra “*Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*” uma breve revisão da evolução conceptual da comunicação organizacional na sua origem, dificuldades e limitações para a sua implantação numa organização, trabalhando com autores como W. Chester Redding, considerado como um dos principais analistas da comunicação organizacional. (Lite, 1997)

Destaca algumas teorias que têm marcado os estudos da comunicação organizacional, tomando como referência dois grandes períodos: de 1900-1970 e de 1970 até o presente momento.

No período que se estende de 1900 a 1970 os diferentes conceitos e teorias desenvolvidos apoiaram-se fundamentalmente na Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional. A partir de 1970 as abordagens teóricas centraram-se na Teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalista e na Teoria Crítica.

A teoria moderna ou empírica tem os seus objectivos voltados para a medição e controlo. A ênfase está no empirismo quantitativo. A organização é tida como uma realidade objectiva, que pode ser “medida”. A preocupação está na eficácia da comunicação nas organizações sob a óptica da direcção. A organização é tida como uma máquina, os seus objectivos e fins estão voltados para o cumprimento das metas propostas. E a comunicação é uma ferramenta que viabiliza o cumprimento dos objectivos e metas organizacionais. A comunicação, portanto, nessa perspectiva caracteriza-se como um modelo linear e mecânico, como uma engrenagem de uma máquina.

A teoria naturalista busca revelar a organização a partir de uma “verdade” que está fora dela, na medida em que a realidade organizacional é fruto da construção social, isto é, vai sendo construída historicamente. A organização assemelha-se a um organismo, é orgânica, vista como ideográfica, representada através de imagens e percebida como um ente permeável em relação ao ser entorno. É, portanto também uma entidade cultural específica, concebida como uma comunidade única de linguagem e de outras formas de acção simbólica. A comunicação é parte integrante da organização, no sentido em que a comunicação faz a organização, ou seja, é a condição necessária da organização.

A teoria crítica é mais recente. Alguns de seus pressupostos teóricos podem ser encontrados no materialismo dialéctico. A organização é vista sempre como uma arena de conflitos: um campo

de batalha – o *locus* do conflito de classes. E a realidade organizacional é o reflexo desses “embates”, sendo considerada como um “instrumento de dominação e opressão”. A comunicação assume assim um papel de mecanismo de máscara das realidades materiais da organização. Enfatiza os aspectos ideológicos da comunicação, admitindo-a como causa de uma falsa consciência entre dirigentes e trabalhadores.

Para Mariluz Restreppo a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as acções organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção da sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projectar-se exteriormente (a construção de sua imagem). Entende a organização como unidades colectivas de acção constituídas para atingir fins específicos, dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o *status* e o papel de seus membros. A organização pode ser percebida então como uma expressão particular e concreta de sistema de acção histórica e de relações de classe e como uma actividade regulada por decisões que emanam de um sistema político. Chama a atenção para o facto de a organização ser um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interacção humana – são determinantes para sua configuração e nessa configuração a cultura vai sendo construída. (Restreppo, 1995)

A comunicação então pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é. Considerando essa perspectiva Mariluz Restreppo estabelece quatro dimensões do processo de comunicação organizacional:

- Como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transacções estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas, etc.) que sustenta a prática da organização, as formas de controlo;
- Como divulgação, no sentido de “dar a conhecer”, tornar público;
- Como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Actividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nesta dimensão;
- Como participação, como acção de comunicação do “outro”. Neste ponto, completa-se o ciclo da comunicação, onde explicitamente se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipa, os programas de sugestões, enfim todas as práticas organizacionais que proporcionem uma efectiva participação, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização.

A abordagem desenvolvida por Restreppo recoloca uma questão fundamental do ponto de vista da relação entre comunicação e organização, ou seja, a maneira de ser de uma organização

pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas, implicando reconhecer as diversas organizações como construtoras de sentidos.

Richard Hall examina a comunicação nas organizações considerando os factores que afectam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas comunicações. A comunicação é um processo relacional – emissor/receptor – isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam. (Hall, 1984)

Afirma que os analistas organizacionais atribuem graus variáveis para a importância da comunicação. Numa teoria exaustiva da organização, a comunicação tem um papel preponderante; já numa visão mais razoável, o papel da comunicação é relativo, ou seja, a “sua importância varia conforme o lugar para onde se olhe numa organização e conforme o tipo de organização que esteja sendo estudada” (Hall, 1984:132).

Outro ponto que merece ser destacado refere-se ao processo perceptivo que é o ponto-chave para a compreensão das comunicações, estando sujeito a muitos factores, os quais “podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem uma mesma pessoa ou uma imagem” (Hall, 1984:136) Assim, as necessidades, os valores e interesses individuais devem ser considerados no processo perceptivo, e entendidas como condições básicas no processo de comunicação. Portanto, a impressão que o receptor da comunicação tem do comunicador, o papel que o indivíduo desempenha na organização, o fenómeno do estereótipo, as diferenças de *status* são algumas situações (factores) que favorecem ou dificultam a comunicação.

O autor alerta para uma série de factores que dificultam as comunicações nas organizações, destacando que “o processo de comunicação deve ser encarado como um processo dinâmico, em que novos actores, novos meios e novas definições entram constantemente em cena” (Hall, 1984:147).

Gerald Goldhaber partindo da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, define a comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens processadas numa rede de relações interdependentes. (Goldhaber, 1991). Essa definição apresenta quatro conceitos-chave a serem consideradas no âmbito da comunicação organizacional: mensagens, rede, relações e interdependência. As mensagens lidam com a “informação significativa” sobre pessoas, acções e objectos gerados durante as interacções humanas. Dizem respeito à informação que é percebida e para qual os receptores atribuem um significado. As mensagens, as informações significativas fluem através de redes de comunicações, as quais por sua vez, estão conectadas às pessoas, estabelecendo entre elas diferentes graus (intensidade) de

relações. São inúmeras as possibilidades mencionadas por Goldhaber para o estudo dessas relações: através da conduta das pessoas nelas envolvidas, dos seus efeitos em relações específicas, bem como através das habilidades, atitudes e moral dos empregados quando afectados ou quando afectam as relações dentro da organização. Assume relevância nessa concepção o aspecto de interdependência, isto é, ao considerar a organização como um sistema aberto admite a coexistência de subsistemas os quais estabelecem entre si níveis de interdependência, o que significa dizer que esses subsistemas afectam e são afectados mutuamente, afectando, portanto o sistema como um todo.

É de se notar que as teorias não são todas igualmente válidas ou úteis, e qualquer investigador ou técnico de comunicação poderá concluir que uma teoria ou teorias específicas são mais significativas do que outras. (Bilhim, 2006)

Margarida Kunsch e Gaudêncio Torquato destacam-se entre os autores brasileiros, constituindo-se referências nos estudos de comunicação organizacional no Brasil. As suas obras têm sido marcadas por uma preocupação constante em estabelecer a abrangência do seu campo de actuação bem como atribuir-lhe a posição estratégica no espaço organizacional. A comunicação organizacional deve constituir-se num sector estratégico, agregando valores e facilitando os processos interactivos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral (Kunsch, 2003). Defende a tese da Comunicação Integrada, entendendo-a como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica.” (Kunsch, 2003:150). Sob essa perspectiva pressupõe uma “junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, comunicação administrativa, que formam um mix, o composto da comunicação organizacional”(Kunsch, 2003:150)

Gaudêncio Torquato, por sua vez, afirma que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação” (Torquato, 2002:35).

As modalidades apresentadas por estes dois autores, embora com denominações distintas, procuram dar conta da complexidade da comunicação nas (e das) organizações com seus diferentes segmentos de públicos.

Para Kunsch a comunicação institucional permite à organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública” (Kunsch, 1995:92), isto é, a construção da sua credibilidade, enquanto a comunicação mercadológica se volta para a divulgação dos produtos e serviços, compreendendo toda a manifestação gerada em torno dos objectivos de venda de uma organização. Ambas, ressaltando as suas diferenças e especificidades, implementam acções

destinadas aos públicos externos da organização. Gaudêncio Torquato engloba essas duas modalidades de comunicação sob a denominação de comunicação social na qual estão contempladas as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, edição e marketing, admitindo-a como “a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico.” (Torquato, 2002:34)

Ao contrário das modalidades anteriores, a comunicação administrativa e interna necessitam de priorizar os públicos internos. A comunicação administrativa envolve procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização, “reunindo papéis, cartas internas, memorandos” (Torquato, 2002:34). A comunicação interna desenvolve-se paralelamente à comunicação administrativa, e visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, a troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis. Segundo Kunsch: “a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.” (Kunsch, 1999:77) Nas modalidades, dimensões e/ou formas apresentadas por Torquato a comunicação interna está inserida na comunicação cultural que diz respeito aos climas internos. No que tange à comunicação administrativa, os dois autores utilizam a mesma denominação. Torquato ainda inclui o sistema de informação como uma quarta forma de comunicação, na qual estão agregadas “as informações armazenadas em bancos de dados” (Torquato, 2002:34).

Apesar das diferentes terminologias utilizadas, ambos os autores enfatizam a necessidade da comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações.

Acredita-se que os modelos, as teorias, as concepções e modalidades apresentadas materializam a preocupação dos autores em (re)dimensionar a comunicação organizacional, procurando evidenciar as suas inúmeras possibilidades de interpretação, o que implica necessariamente o entendimento do seu papel na e para a organização.

De uma maneira geral, as organizações tem pautado as suas ações comunicacionais utilizando-se do modelo tradicional de características informacionais, de transferência de informações.

A fim de apresentar os diversos trabalhos da comunicação organizacional e suas variantes apresentamos a divisão em três dimensões de modo estratégico, de acordo com Torquato (2002):

a) A comunicação gerencial: a fonte mais expressiva da comunicação nas organizações é o gerente/gestor, pois ele posiciona-se como linha intermediária, sendo o pólo emissor e receptor de informações, transmitindo-as para baixo e para cima, para subordinados e chefes. A

eficiência do gerente/gestor para com a organização depende de alguns factores como: as atitudes para consigo, para com o assunto e para com o receptor; os níveis, que são referentes à disposição com que o gerente transmitirá a informação; os fluxos, que são os caminhos, desvios ou degraus por onde irá atravessar a comunicação; as mensagens, que são os códigos, conteúdos e tratamentos que serão dados à mensagem; os canais, que são os meios por onde a mensagem será transmitida; e o receptor, que corresponde ao conhecimento do gerente referente aos indivíduos que receberam a mensagem. Para Fábio Vizeu (2005), as dificuldades em não ter uma relação de comunicação distorcida consistem, em problemas na relação gerente/trabalhador, por ser instituída apenas de maneira informacional, originando situações de violência, de mentiras e injustiças. Acarretando deste modo baixa produção e desmotivação.

- b) A comunicação administrativa: abrange todos os conteúdos relativos à administração, a sua finalidade é orientar, actualizar, ordenar e reordenar o fluxo das actividades funcionais. Sendo constituída pelas normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas e acervos técnicos. Nesta dimensão ocorrem distorções, ruídos ou falhas, devido ao seu nível de importância dentro da organização.
- c) A comunicação social: envolve os actos da comunicação indirectos, unilaterais e públicos. Que se dão por meio da comunicação colectiva ou de massas, como, jornais, revistas, rádio, televisão e computador. Esta dimensão está dividida em:
- Comunicação externa: responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade, tendo o seu foco na opinião pública. Podem destacar-se alguns programas de comunicação externa: o jornalismo, que se referem ao jornalismo empresarial, por meio de jornais, revistas, boletins, rádio e televisão; o âmbito, que é o conhecimento e a promoção de uma empresa; os problemas, referente ao que não pode ser esquecido nos projectos de comunicação externa; as relações públicas, que visam ajustar o objecto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização; propaganda, que tem como função estimular as demandas potenciais de um determinado mercado; marketing social, cultural e desportivo, investindo na área da saúde, saneamento, preservação do meio ambiente, educação, desporto e lazer.
  - Comunicação interna: contribui para o desenvolvimento e a manutenção do clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, auxiliando o crescimento contínuo das actividades e serviços. Na afirmação de Maria Luiza Mendonça (2004), a concepção de comunicação destina-se a transmitir conhecimentos e ensinamentos, com vista a mudanças de atitudes ou de comportamento, entendida como um meio de levar as informações, ideias, técnicas, a um maior público. Para tanto, a comunicação interna tem

como principais objectivos (Torquato, 2002), motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais; criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações; direccionar as acções para as metas principais, racionalizar esforços; contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos; cristalizar os ideais de inovação e mudanças; criar elementos de sinergia entre sectores; reforçar o sistema de decisões; apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão, destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios; abrir as comunicações ascendentes; despertar sentimentos de vitória e orgulho em todos os segmentos; apresentar a linha de produtos de forma a que todos os funcionários de todos os níveis conheçam os produtos da sua organização; permitir aos gestores maior compreensão; oferecer maior transparência aos objectivos e às metas da organização; exhibir uma imagem forte.

João Curvello refere que comunicação é interacção, diálogo, tornar comum; porém não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Afirmar que no ambiente das organizações, a dimensão comunicação "quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle." (Curvello, 2001)

Curvello cita, ainda, que a comunicação organizacional foi sendo definida como aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter actantes os organizações sociais.

Conforme estudo da revista *Fortune*, os executivos das maiores empresas americanas já investem 80% de seu tempo em comunicação, por considerá-la condição fundamental para o sucesso dos negócios. (Nassar, 2003).

Para Paulo Nassar as empresas modernas são veículos de comunicação em si mesmas, e os gestores têm tratado cada vez mais a comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica, tanto que a sua gestão pode transformar-se em vantagem competitiva para as organizações.

"Em um ambiente empresarial atribulado, em que os cenários traçados pelos estrategistas das altas direções são, cada vez mais, meras incertezas, é preciso guardar como um verdadeiro tesouro tudo aquilo que constrói o imaginário de uma instituição. Missão, visões de futuro, identidade, marca, são expressões do discurso organizacional que estão permanentemente sob fogo cerrado de um incrível arco de fatores ligados ... às re-estruturações de ordem econômica, social e política... E as organizações que sistematizam o registro desses elementos ligados ao seu simbólico e as comunicam para todos os seus públicos têm as suas identidades fortalecidas, missões protegidas e destinos assegurados."(Nassar, 2003).

Cada vez mais a comunicação é entendida por directores e presidentes de empresas, não só como instrumento de preservação e realce da imagem da empresa, mas sobretudo como elemento indispensável e capaz de agregar valor à conquista de competitividade. (Nassar, 2003)

Jorge Irazu refere que a comunicação deve ser parte da vida da empresa, como o nexa entre

a sua missão, sua visão, seus valores e sua estratégia, bem como suporte vital para os objectivos do negócio. Conforme Irazu, a comunicação deve se transformar numa ferramenta dos gestores, capaz de avaliar o impacto que as decisões vão ter na opinião dos diferentes públicos. Assim, Irazu diz que "... uma comunicação eficiente não deve contar só com estratégias claras e objectivos definidos e factíveis, mas também deve estabelecer um critério com o qual medirá e avaliará os resultados." (Irazu, 2003).

Segundo Teresa Goulart a comunicação empresarial passou a ocupar lugar de honra entre as ferramentas de gestão somente no final do século XX. Certamente o cenário económico mais competitivo foi um dos factores que provocou o aumento da demanda por estratégias de comunicação, a exigência da profissionalização dos meios, a inclusão de uma preocupação ordinária em informar, passando o processo de comunicação de episódico para contínuo. (Goulart, 2003)

Entretanto, apesar da crescente importância atribuída à comunicação, muitas são as barreiras organizacionais a um livre fluxo de ideias e opiniões, afirma João Curvello.

Uma variável importante para a análise de como as empresas lidam com a questão da comunicação é a ideologia de gestão, ou o modo de pensar dominante no ambiente da administração, em que toda a questão é avaliada a partir da perspectiva da racionalidade económica, através da dominação dos meios, com rapidez, em busca da eficácia. A racionalidade aliada às estruturas burocráticas, impõe barreiras ao livre-trânsito de informações, favorecendo somente informações e ideias voltadas à produtividade. (Curvello, 2001).

Ilana Trombka refere que a organização, por ser um sistema aberto, tende a absorver novas tecnologias de comunicação, com consequências de construção de uma cultura organizacional diversa e de uma nova forma de administração do poder. Apresenta, ainda, que os aspectos de novas tecnologias da informação de comunicação modificam a óptica de organização dos subsistemas organização e público, trazendo como efeito a necessidade de actualização na forma de trabalhar a comunicação nestes espaços. (Trombka, 1997)

## **PARTE II – COMUNICAÇÃO DE CRISES**

### **CAPÍTULO 2 - Organizações em Momentos de Crise**

A emergência das crises nas organizações encontra-se ligada à evolução social, que conduz à institucionalização das organizações na passagem da modernidade para a era em que vivemos. A sociedade moderna, com enfoque na racionalidade, generalizou um modelo social baseado na lógica da criação de riqueza, geradora de bem-estar nas pessoas, satisfazendo-lhes a suas necessidades materiais, mas sem se preocupar com os efeitos perversos que podia ter na sociedade. O produto deste modelo foi uma sociedade de consumo onde se criava a ilusão de que os recursos eram inesgotáveis e que a natureza suportava tudo para dar bem-estar às pessoas. Com a democratização das sociedades e o emprenho na formação das pessoas, proporcionou-se às populações no mundo ocidental uma maior consciência, que teve como consequência a colocação em causa do modelo social de modernidade. As pessoas começam a ter preocupações além do bem-estar material, onde começou a existir uma preocupação com os efeitos nefastos deste consumo desenfreado, em especial com a degradação da natureza.

A gestão empresarial, então, é assim pressionada a mudar, uma vez que as solicitações da envolvente começam a ser muito grande e os equilíbrios são cada vez mais difíceis de atingir.

A gestão de riscos passa a ser uma função essencial na actividade organizacional, uma vez que se torna mais complexa e sistémica. Os efeitos deixam de ser isolados e passam a ser transversais afectando uma diversidade de pessoas e atingindo os aspectos estratégicos e financeiros dos negócios. Uma falha na gestão de riscos pode ter consequências financeiras graves na actividade das organizações.

Os riscos e as crises são percebidos como novas realidades que têm de ser vividas pelas organizações e que devem ser encaradas como oportunidade de desenvolvimento e de mudança.

António Mendes e Francisco Pereira acreditam que a gestão de riscos não pode ser analisada sem se associar ao conceito de crise, logo à sua gestão, lembrando que os riscos são potenciais ameaças e quando emergem transformam-se em crises que têm de ser geridas e lideradas. (Mendes e Pereira, 2006)

#### **2.1. A Definição de Crise**

A autoria do texto seminal sobre esta matéria é de Charles Hermann e a sua preocupação foi

analisar as consequências que certos fenómenos destrutivos, aos quais chamou crise, tinham sobre a sobrevivência das organizações. Definindo crises como algo que ameaça valores fundamentais da organização, permite apenas um período limitado de tempo para a tomada de decisões, ameaça valores fundamentais da organização, é inesperada e tem origem no ambiente relevante da organização. (Herman, 1963)

Para entender o alcance da Gestão de Crise e da Gestão de Comunicação de Crises, é necessário explorar o conceito de crise. Desde a proposta de Hermann (1963) muitos foram os autores que tentaram abordar o conceito.

Pereira e Mendes (2006) conceituaram crises em três abordagens, uma ligada à área da gestão, uma psicossociológica e uma neo-institucionalista, as quais apresentamos:

Steven Fink (1986) afirmou que as crises são situações de ruptura que correm o risco de escalar em intensidade, caindo por isso sob o olhar dos *media* ou do governo, acabando por interferir nas operações normais de uma organização, colocando em perigo a sua imagem e prejudicando-a nas suas possibilidades de sobrevivência.

Laurence Barton (1993) defende que crise é um acontecimento imprevisível que tem consequências potencialmente negativas, que podem danificar significativamente a organização, os empregados, produtos, serviços, condição financeira e reputação.

Justo Villafañe (1993) sustenta que crise deve ser entendida como qualquer disfunção que atente contra o projecto empresarial e altere o desenvolvimento normal da actividade corporativa.

Otto Lerbinger (1997) define crise como um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura no seu lucro, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência.

Os autores apresentam aspectos fundamentais, explicando que crise é uma fase grave, conflituosa e crítica na evolução dos processos ou situações. Um ponto de ruptura demonstrado por grande instabilidade podendo resultar em consequências indesejáveis, afectando a reputação corporativa, produzindo notoriedade pública.

Joe Marconi descreve a crise a seguinte maneira:

“Crise, obviamente, é um termo relativo. Para alguns, um concorrente agressivo que se muda para as proximidades constitui uma crise. Para outros, pode ser um escândalo, um indiciamento ou, no mínimo, uma inferência de alguma maldade que se torna pública antes que uma situação de crise pareça existir. Se ou quando a má notícia chegar, seja uma insinuação desagradável, um boato, um artigo na imprensa ou a história de um grande desastre, a resposta corporativa correta é e deveria ser “qual é a extensão do dano, a curto e longo prazos, tanto para nossa companhia como para nossa clientela?” (Marconi 2000:21)

O *Institute for Crisis Management* classifica crise como uma ruptura empresarial

significante que estimula grande cobertura dos *media*. O resultado do exame minucioso feito pelo público afectará as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios.

Mário Rosa acredita que as empresas, por definição, têm de estar preparadas para enfrentar um largo espectro de crises no seu dia-a-dia. Elas fazem parte da rotina de qualquer organização. Sustentando que não há uma definição universalmente válida e irrepreensivelmente aceite sobre o que são as crises. (Rosa, 2003)

Destas definições de crise sobressai, sobretudo, uma visão ligada à área de gestão, com preocupações centradas no fenómeno que influencia o curso normal dos negócios e que afasta as organizações da sua visão estratégica e da missão a que se tinha autoproposto. Há, todavia, uma outra abordagem que tenta definir as crises numa perspectiva mais psicossociológica.

É este o caso de David Guth que numa extensa análise do conceito de crise, referiu que as crises são rupturas que afectam fisicamente a totalidade de um sistema, ameaçam as suas premissas fundamentais, a sua identidade e o seu núcleo de crenças mais básicas e centrais, e que têm três efeitos sobre a existência organizacional: afectam a legitimidade de uma "indústria"; invertem a missão estratégica de uma organização; e perturbam o modo como as pessoas se encaram a si próprias e ao mundo. (Guth, 1995)

Nesta mesma lógica, encontramos Alex Mucchielli (1993), que referiu que há uma série de coincidências marcantes em todas as situações de crise:

- Há um conjunto de repercussões psicológicas sobre os membros da organização que se traduz por comportamentos diversos: absentismo, agressividade, *stress*, angústia, comportamentos de acusação do exterior ou da hierarquia, desmoralização e desmotivação;
- Há um conjunto de factores externos que alteram o ambiente das organizações e que tornam inadaptada a sua estrutura, o seu funcionamento e os seus actuais objectivos;
- Há uma dificuldade acrescida da gestão organizacional que larga as rédeas da pilotagem interna para se virar às solicitações da situação: a preocupação dos clientes, a negligência do pessoal, a hesitação sobre o comportamento a adoptar, que a aprisiona nestes constrangimentos e a lança na busca de objectivos económicos de sobrevivência;
- Desagregação da coerência entre os diferentes actores da empresa, que passam cada qual a defender as suas próprias opções (e a sua própria pele) e por tal se comportam de acordo com as suas necessidades individuais (lutando pelos seus próprios objectivos)

Em resumo, há destabilização das funções básicas da empresa (adaptação, gestão, coerência e motivação), há o aparecimento de um estado sócio-emocional da "colectividade" marcado por

fenómenos psicológicos (reações de defesa, desmoralização, dissociação, rumores) específicos.

Foi com base nestas ideias que Mucchielli (1993) definiu crise como um momento difícil da vida de uma empresa, em que ela perde os seus pontos de referência habituais. É um estado de instabilidade de todas as suas funções face a mudanças impostas ou decididas. As actividades dos indivíduos e das equipas, bem como o funcionamento e a estrutura, são perturbados. O momento de crise assinala a transição de um estado a outro da vida de uma organização. É um processo que rompe com uma situação conhecida, para se abeirar a uma outra em devir. É caracterizada pelo aparecimento de fenómenos psicológicos.

Ainda nesta perspectiva, as conclusões a que chegou Patrick Lagadec (1994) são da mesma natureza. Referiu este autor que uma crise é um triplo desafio:

- a) É uma situação de urgência que ultrapassa as capacidades estabelecidas - as dificuldades avolumam-se e crescem, a logística é impotente e as protecções são ilusórias, a complexidade e o aleatório invadem a organização e as exigências tácticas contraditórias multiplicam-se;
- b) É uma ameaça de desagregação do sistema, em que numerosas estruturas deixam de se relacionar, onde se perdem as capacidades de autocorreção, os antagonismos virtuais se tornam manifestos, as alianças se tornam temporárias e aleatórias e se assiste a um refúgio no imaginário e nos processos mágicos;
- c) É uma ameaça à desagregação do universo de referência, que entra em ruptura e onde as dificuldades se transformam em bloqueios absolutos, as menores inflexões transformam-se em direcções irreversíveis, as representações tornam-se fixas e imutáveis, o contexto entra em ressonância geral, todos os *dossiers* difíceis são reabertos, as contradições estratégicas exacerbam-se, as opções e os valores fundamentais são denunciados, a ambiguidade impõe-se e a crise acaba por ter a sua autonomia.

Anteriormente, já Lagadec (1984) referira que uma crise é uma situação onde múltiplas organizações confrontadas com problemas críticos, e submetidas a pressões externas muito fortes, são projectadas para o palco da sociedade de massas onde vão ter que comentar em directo e para todos, as ocorrências que as afectaram.

Outros autores tentaram integrar numa só definição aspectos destas duas *visões*. Por exemplo, Anthon Wiener e Kahn Herman (1967) definiram crise centrando-se nas suas manifestações características. Nesta linha de raciocínio consideraram que as crises são:

1. Momentos de mudança num processo geral de eventos e acções;

2. Situações nas quais há a necessidade de agir de forma pressionada;
3. Ameaças para os objectivos de todos os que com elas estão implicados;
4. Convergências de eventos cuja combinação produz um novo universo;
5. Períodos durante os quais são grandes as incertezas sobre a avaliação das situações e as respostas a dar-lhes;
6. Momentos em que o controlo sobre os acontecimentos e seus efeitos diminui;
7. Caracterizadas por um sentido de urgência geral que produz *stress* e ansiedade;
8. Períodos em que a disponibilidade de informação é inadequada;
9. Períodos em que a pressão do tempo é dramática;
10. Momentos em que se alteram as relações entre os membros organizacionais e entre a organização e os seus *stakeholders*, graças a um aumento da tensão entre eles.

Uma última abordagem, com bastante interesse para a nossa análise, surge do campo do neo-institucionalismo, que se centra na ideia de legitimidade organizacional.

É atribuída legitimidade a uma organização se os *stakeholders* acreditarem que uma organização é boa e tem o direito de continuar as suas actividades. A legitimidade adquire-se pelo respeito às regras sociais e expectativas múltiplas estabelecidas pelos *stakeholders*. Uma crise é uma ameaça ou um desafio à legitimidade pública de uma organização, razão pela qual os *stakeholders* questionarão se uma organização estará a seguir as expectativas normativas existentes. Esta ameaça reflecte o potencial que uma crise tem de provocar danos à reputação de uma organização. É com base neste raciocínio que uma organização utilizará estrategicamente a comunicação como resposta às ameaças à sua legitimidade pública, visto o discurso organizacional modelar a forma como as pessoas vêem a organização.

Sistematizando todas estas abordagens, podemos assumir que uma crise é um fenómeno que afecta, profundamente, o desenvolvimento das actividades normais de uma organização, afastando-a da visão estratégica e missão fundamental definida pelos seus mais altos responsáveis, e que tem como características nucleares:

- A ameaça de ruptura do equilíbrio do sistema organizacional de referência, motivada por pressões de diversas naturezas;
- A imprevisibilidade da situação que ultrapassa a capacidade organizacional normal estabelecida;
- A urgência da necessária resposta processual;
- O seu carácter eminentemente público;
- A perda de legitimidade social da organização.

Por um lado, encontramos o acontecimento, a acção, que despoleta e dinamiza uma alteração súbita no estado normal de desenvolvimento de um sistema organizacional complexo. Por outro, encontramos aquilo que, para os agentes envolvidos nesses acontecimentos, isso implica e significa, isto é, o que desse fenómeno extraem, bem como os envolvimentos e consequências que sobre eles incidem. É nesta perspectiva que uma crise é uma realidade situacional e que um mesmo fenómeno despoletador pode gerar diferentes crises para os diferentes agentes envolvidos, consoante as interpretações, associações, acusações e argumentações que sobre cada um recaem.

É da convicção de António Mendes e Francisco Pereira que o aumento do volume de edições se prende com a subida de importância do tema para cada um dos interessados, bem como, ao reconhecimento da necessidade de existência de processos organizacionais integrados para fazer face ao riscos inerentes às actividades organizacionais e à possibilidade, cada vez mais real, desses riscos degenerarem em crises com impactos significativos na vida organizacional. (Mendes e Pereira, 2006:30)

A gestão de crises é uma disciplina da gestão que visa, mediante procedimentos organizacionais, por um lado, diminuir os efeitos dos fenómenos de crise que afectam as organizações, por outro, actuar proactivamente sobre os riscos inerentes às actividades organizacionais e que se podem tornar causas desses efeitos.

Como se depreende, a gestão de crises não é uma actividade que se desenvolva, exclusivamente, quando o fenómeno de crise já eclodiu. Entendida desta maneira, a gestão de crises, enquanto disciplina geral, relaciona-se com:

1. A actividade continuada de controlo sobre riscos reais e potenciais;
2. O desenvolvimento de capacidades organizacionais para fazer face a esses riscos;
3. A resposta a fenómenos que, apesar das medidas tomadas, conseguem afectar o equilíbrio organizacional;
4. A aprendizagem organizacional decorrente da ultrapassagem de momentos de crise.

Atendendo à actuação da organização sobre os riscos e sobre os fenómenos potencial ou realmente despoletadores de crise, podemos considerar que a gestão de crises é um processo integrado que pode ser desenvolvido em três modos: proactivo, reactivo e reflexivo. Como se vê, a resposta à crise (parte mais conhecida, visível, mediática e imediata) é apenas uma das facetas da gestão de crises, que não esgota, nem as tarefas associadas à disciplina, nem o conjunto de preocupações que os gestores de crise devem ter. A parte reactiva (resposta à crise) está ancorada na parte mais profunda da disciplina, onde o sucesso ou insucesso da resposta à crise de facto se estabelece (parte proactiva), e se interliga necessariamente com a aprendizagem e criação de

memória institucional efectuada após a ultrapassagem de situações de crise (modo reflexivo).

Enquanto disciplina de gestão, a gestão de crises pode, por sua vez, ser segmentada em duas componentes: técnico-operacional; simbólica-comunicacional. Esta divisão da gestão de crises (GC) em gestão operacional de crises (GOC) e gestão de comunicação de crise (GCC) deve ser feita, já que as preocupações e os fins subjacentes a cada uma, embora complementares, são distintos. Por um lado a GOC está relacionada com as actividades de gestão operacional, segurança, qualidade e gestão de riscos, associadas directa ou indirectamente ao processo produtivo organizacional. Já a GCC prende-se com as actividades relacionadas com a construção, manutenção, defesa e reconstrução da reputação e legitimidade organizacionais, associadas aos relacionamentos que a organização mantém com os seus grupos constituintes, vulgarmente conhecidos por *stakeholders*. (Mendes e Pereira, 2006)

### **2.1.1. Tipologia de Diferentes Crises**

Várias foram as tentativas ao longo dos últimos anos de criar tipologias universais capazes de ajudar a entender os fenómenos de crise que afectam as organizações. Fazemos referência a algumas atribuindo-lhes a designação do nome do autor que a propõe.

#### **Tipologia de Booth**

Simon Booth (1993) sugere uma classificação partindo da ideia que diferentes eventos despoletadores de crises originam diferentes impactos na organização e por consequência diferentes respostas. O momento despoletador é a ideia-chave. Consoante seja ele, assim será a resposta e atitude geral.

Nesta perspectiva reconhece-se que as crises podem ter na sua génese diferentes eventos que variam num eixo de regularidade da causa (previsibilidade ou não do acontecimento). Subjacente à categorização está o modo como as mudanças são percebidas pelos indivíduos e os diferentes efeitos que isso tem na sua conduta. A ameaça periódica está assim associada a uma maior previsibilidade, enquanto a ameaça súbita implica uma menor previsibilidade.

#### **Tipologia de Pearson e Mitroff**

A proposta de Pauchant, Mitroff e Shrivastava (1988) revista por Christine Pearson e Ian Mitroff (1993) é uma das mais difundidas e aceites. Partindo dos estudos efectuados, os autores agruparam as crises em famílias de acordo com as suas características estruturais determinantes. As famílias de crises são reveladas a partir de duas dimensões que são consideradas críticas: falhas de sistemas; magnitude dos danos organizacionais.

A particularidade desta tipologia é que os autores a associam a uma outra de medidas preventivas a desenvolver pelas organizações, no sentido de se prepararem para as ameaças contidas em cada tipo de crise. Atendendo ao conhecimento disponível sobre a construção da reputação, encontramos implícita neste modelo uma classificação das crises assente na culpabilização e responsabilização da organização: aquelas que são mais severas e que mais efeitos têm sobre as actividades organizacionais e suas hipóteses de sobreviver e recuperar de uma crise são aquelas em que o papel dos responsáveis organizacionais é mais marcante e reconhecido.

### **Tipologia de Meyers e Holusha**

Gerald Meyers e John Holusha (1986) apresentaram uma tipologia de crises com base em quatro critérios que deveriam ser quantificados de 0 a 100 e cruzados dois a dois para apurar a existência de uma crise: o grau de controlo sobre a crise e a sua dimensão ou grau de exposição à situação de crise (que servem para construir um gráfico de dois eixos chamado dimensão/controlo); tempo para decidir e o número de opções de decisão (que estão na base do gráfico tempo/opções).

Uma organização estaria perante uma crise quando a dimensão desta fosse grande e o seu controlo reduzido, e quando o tempo para decidir fosse escasso e as opções limitadas. Para esta conceptualização, os autores partiram de uma classificação descritiva dos fenómenos de crise mais comuns e dos seus efeitos na gestão organizacional, tendo considerado nove tipos de crises:

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

### **Tipologia do Institute for Crisis Management**

O *Institute for Crisis Management*<sup>2</sup> divide os tipos de crise enfrentados pelas empresas em quatro. São eles: actos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas; e categoriza na probabilidade de ocorrência dos fenómenos os que considera mais

---

<sup>2</sup> <http://www.crisisexperts.com>

frequentes: crime de colarinho branco; acidentes laborais fatais; danos financeiros; violência no trabalho; processos judiciais; defeitos/*recalls*; interrupção de actividade; disputas de trabalho; má gestão; direitos do consumidor; questões ambientais.

### **Tipologia de Burnett**

Já John Burnett (1998) propôs uma “matriz de classificação de crises” com relevância para a comunicação. O autor pensa a crise como um fenómeno que afecta um sistema como um todo e produz disfunções, nomeadamente no processo de gestão estratégica da organização. Concebe por isso critérios caracterizadores dos níveis de constrangimento que se colocam à gestão: a) pressões temporais relacionadas com a necessidade de responder rapidamente à crise (podem ser intensas ou mínimas); b) controlo sobre os destinos da organização (pode ser alto ou baixo); c) nível de ameaça criado em termos de magnitude e gravidade (pode ser elevado ou reduzido); e d) constrangimento das opções de resposta (que podem ser muitas ou poucas) e que podem gerar diferentes níveis de constrangimento. Com estes quatro parâmetros de duas posições cada um, Burnett propôs uma matriz de 16 células em que as crises mais graves são aquelas em que as pressões temporais são intensas, em que o grau de controlo sobre os destinos da organização é baixo, em que o nível das ameaças é elevado e as opções de resposta são poucas. Situações passíveis de serem classificadas como crises são também aquelas em que duas ou três das características referidas se encontram na posição mais constrangedora.

### **Tipologia de Coombs**

A designação de “abordagem simbólica” é da autoria de W. Timothy Coombs (1998, 1999, 2001 e 2007) e remete para a subsequente utilização da tipologia como base para a escolha de recursos simbólicos, as estratégias de comunicação, para fazer face às consequências dos fenómenos sobre as organizações. A tipologia que passamos a apresentar enquadra-se numa teoria mais vasta e abrangente sobre a comunicação de crises que o autor designou por Teoria Situacional de Comunicação de Crise (SCCT no original) (Coombs e Holladay, 2001).

A perspectiva seguida por Coombs assume que as crises são ameaças para a reputação de uma organização e que as características de uma situação de crise recomendarão o uso de uma certa estratégia de resposta. Por outro lado, considera que os eventos de crise são fenómenos sujeitos a interpretação por parte da organização e dos seus *stakeholders* e que a comunicação pode ajudar a formar a reputação e as imagens de uma organização e que, por consequência, a resposta deve estar ligada ao tipo de situação de crise.

## Tipologia de Lerbinger

Otto Lerbinger (1997) divide a crise em sete tipos dentro de três categorias: crises do mundo físico - crises naturais e crises tecnológicas - crises de clima humano - crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos - e crises de falha administrativa - crises de decepção e crises de má administração.

Entre as definições de Lerbinger é possível identificar, ou classificar, as possíveis crises, podendo seguir as características referidas:

- Crises naturais são fenômenos da natureza, ou seja, é a “vontade de Deus” a manifestar-se e não há culpa humana. São aceitas como fatalidades. Por exemplo, furacões, tornados, terremotos, inundações, etc.;
- Crises tecnológicas são crises causadas pelo Homem, uma vez que são resultado da manipulação dos recursos presentes em seu ambiente. Existem várias discussões sobre o avanço da tecnologia, uma vez que esta pode representar um risco que não existia, por exemplo, as centrais nucleares, os implantes de silicone, etc. Nestes casos é necessário fazer um exame de custo/benefício, ou seja, esta nova tecnologia pode até gerar um risco a mais, no entanto, trará muitos benefícios para a sociedade. As empresas são culpadas e responsabilizadas por este tipo de crise;
- Crises de confronto envolvem a atuação grupos civis, organizações não governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores, enfim grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Entre as suas ações está a vigilância das empresas. Quando encontram alguma atividade que não lhes agrada numa empresa, pressionam-na a agir da maneira que julgam adequada. Esta pressão dá-se por meio da imprensa, uma vez que esta é a forma mais rápida e eficaz de mobilizar a opinião pública. Além do mais, estes grupos aproveitam estas oportunidades de espaço na imprensa para se promoverem;
- Crises de malevolência ocorrem quando grupos, indivíduos e até mesmo empresas concorrentes recorrem a atividades ilícitas ou de pura maldade para causar danos à imagem de uma empresa. Terrorismo, atentados, falsificações, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataque neste tipo de crise;

- Crises de distorção de valores administrativos ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um dos seus públicos em detrimento dos demais. Sabemos que cada público tem o seu interesse em particular e muitas vezes, o que é bom para um é mau para outro, por exemplo, accionistas que querem aumentar o lucro mesmo à custa do despedimento de vários empregados e do corte de benefícios. Neste caso, enquanto a administração satisfaz a vontade de um público, causa grande insatisfação no outro e, com isso, gera uma crise;
- Crises de decepção têm origem quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que ele realmente é. Não se pode criar uma expectativa no público que não seja suprida pela empresa. Os casos mais graves são aqueles que causam danos à saúde do público;
- Crises de má administração são caracterizadas pelos actos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que tem a função de administrar a empresa. Ocorre quando os directores da empresa vêm os seus nomes envolvido em fraudes, subornos, roubos, etc.

## Tipologia de Villafañe

Justo Villafañe (1999), defende que as causas potenciais de uma crise, por serem numerosas, precisam ser estabelecidas em categorias para agrupá-las de acordo com sua natureza. São levantadas cinco causas mais comuns de ocorrências: catástrofes, falhas funcionais graves, crises de carácter, ameaças económico-financeiras e crises internas.

Nas palavras do autor, “As catástrofes são talvez o protótipo de crises não evitáveis, ou seja, aqueles acontecimentos aleatórios que imprevisivelmente podem alterar gravemente a vida corporativa” (Villafañe 1999:269).

Villafañe cita o caso *Exxon Valdez*, cujo acidente em Março de 1989, nas costas do Alasca, EUA, provocou um dos maiores desastres ecológicos da História - o navio petroleiro da *Exxon* chocou com o “Bligh Reef”, um gigantesco iceberg de 10 quilómetros de comprimento, furando o casco e provocando o vazamento de cerca de 40 milhões de litros (260 mil barris) de petróleo.

As falhas funcionais, conforme cita o autor, supõem risco para a saúde ou segurança das pessoas, a exemplo do medicamento da *Johnson & Jonhson*, o *Tylenol Extra-Forte*, contaminado com cianeto (sal inorgânico, contendo o ião cianeto, extremamente venenoso) em Setembro de 1982, responsável pela morte de sete pessoas em Chicago, EUA, após ingestão do produto. Já as

crises de carácter ocorrem quando algum de seus representantes ou directores incorrem em desvios ilegais de conduta, como subornos, corrupção. Por ameaças económico-financeiras, entende-se uma OPA hostil, uma inspecção fiscal com resultados muito negativos, uma queda nas bolsas de valores; e, por último, as crises internas, “originadas por conflitos de trabalho, baixa produtividade, desentendimentos entre a organização e a sua direcção, falta de consenso.” (Villafañe, 1999:270).

As crises podem atingir a empresa de duas maneiras: anunciadas, ou seja, situações que têm potencial de gerar uma crise e que a empresa conhece previamente à data de seu início. Na maioria das vezes, é ela própria quem gera este conflito. Por exemplo, encerramento de uma fábrica, despedimento em massa de funcionários, greves, fusões e aquisições de empresas, etc. Já as não anunciadas são as que apanham a empresa de surpresa, por exemplo, explosão de uma fábrica, contaminação em produtos alimentícios, etc.

Justo Villafañe menciona no seu texto uma divisão feita por Carrascosa (1993) dividindo a crise em três fases:

1. A fase aguda, caracterizada pela pressão dos veículos de informação e de “espectáculos” da informação. É bastante variável podendo oscilar entre algumas horas e várias semanas
2. A fase crónica, a empresa tem que enfrentar as consequências jurídicas, administrativas, corporativas, etc., provocadas pelo conflito.
3. A fase de recuperação, a empresa deve restabelecer o equilíbrio anterior à crise.

## **2.1.2. Modelos de Gestão de Crises**

### **2.1.2.1. Modelo Sistémico de Pearson e Mitroff (1993)**

A proposta de Christine Pearson e Ian Mitroff resulta do reconhecimento da incapacidade de lidar com uma crise através de modelos tradicionais de gestão, bem como da insuficiência do conhecimento disponível sobre gestão de comunicação de crises para entender as interacções entre as variáveis, necessárias à eficácia da resposta. Por força disto, e resultante de um estudo empírico a mais de 200 organizações durante um período de 5 anos sobre o modo como uma crise deve ser gerida, os autores defenderam ter identificado os pontos nevrálgicos do sistema de gestão de crises: as quatro variáveis críticas da gestão de crises:

1. Tipos de crises;
2. Fases da crise;
3. Sistemas organizacionais;
4. *Stakeholders*, considerados aqui como indivíduos, grupos ou instituições que são afectados

ou podem afectar as políticas de uma organização (Freeman, 1984).

Só de uma permanente análise e actuação sistémica sobre este complexo, poderá resultar a mais adequada actuação em gestão de comunicação de crise. Na perspectiva dos autores, faltava a anteriores estudos uma reflexão sobre a interacção entre estas variáveis, ou seja, a acção não contemplava simultaneamente as variáveis críticas nem as suas influências mútuas em contexto dinâmico movido pela situacionalidade dos eventos despoletadores actuais ou potenciais. Qualquer acção em comunicação de crise implicará uma atenção continuada e multipolar sobre as variáveis.

### **2.1.2.2. Modelo Informacional de Sturges**

David Sturges (1994) parte do pressuposto que uma crise segue um certo ciclo de desenvolvimento ao longo do tempo (quatro fases: construção, emergência, declínio e finalização) e que este pode ser equacionado, tendo como referência a dinâmica do processo de formação de opinião pública associado ao fenómeno. Na perspectiva do autor, os públicos da organização, que são definidos por terem relativamente a ela um interesse próprio, têm opinião própria sobre a organização, e sobre a situação que ela enfrenta, e expressam-na de forma activa. Partindo das leis de Hadley Cantril (1947), Sturges defende que, à medida que a crise progride no seu ciclo de vida, as opiniões sustentadas pelos públicos vão também evoluindo. Quanto mais membros dos públicos percebem que os seus interesses estão envolvidos, maior será a intensidade das suas opiniões e a força da sua defesa, atingindo esta o seu expoente máximo no momento subsequente à ocorrência do evento despoletador. Aquelas opiniões que em debate público são desvalorizadas ou depreciadas tendem a ser neutralizadas à medida que o tempo corre.

Um dos objectivos-chave da gestão de crises é o controle de danos. A intenção é prevenir a deterioração dos relacionamentos que a organização mantém com a sua envolvente. Mas não é uma tarefa que se esgote na reacção à crise e ao fenómeno que lhe deu origem. De acordo com Sturges, o conteúdo da comunicação de crise deve adequar-se às características da mesma e às fases de desenvolvimento, no sentido de maximizar a eficácia que, na perspectiva do autor, se traduz em opiniões positivas sobre a organização e, por consequência, na manutenção dos relacionamentos existentes. Neste sentido, e seguindo os princípios da “dinâmica do processo de formação de opinião” (Cantril, 1947), os gestores de crises, segundo Sturges, ao longo do desenvolvimento de uma crise deverão preocupar-se com três grandes categorias de conteúdos informativos:

- Informação Instrutiva, aquela que diz às pessoas afectadas pela crise como fisicamente se devem comportar e reagir;
- Informação de Ajustamento, aquela que ajuda as pessoas a lidar psicologicamente com a

magnitude da situação de crise;

- Informação de Internalização, aquela que as pessoas usarão para formar uma imagem sobre a organização.

A questão que o autor coloca é de saber qual a estratégia de informação que mais se adequa a cada fase de desenvolvimento de uma crise. Ora o planeamento e a política de comunicação de crise deve reconhecer qual a componente que deve ser prioritariamente activada em cada fase da crise.

### **2.1.2.3. Modelo Simétrico de Gonzalez Herrero e Pratt**

Alfonso Gonzalez Herrero e Cornelius Pratt (1996) apresentaram um modelo simétrico integrado para a gestão eficaz da comunicação de crise. Ao analisarem as propostas de outros autores concluíram que falta à maioria das abordagens uma visão de longo prazo sobre a comunicação de crise, isto é, consideram que são redutoras relativamente ao impacto estratégico que a gestão de crises deve ter a nível organizacional. Neste sentido sustentam que a prática da comunicação de crise, mais do que uma série de padrões de resposta subsequentes a um desastre, deve ser considerada um processo de gestão integrado de médio e longo-prazo que contempla numa perspectiva simétrica os *stakeholders* da organização.

O modelo parte de dois pressupostos: i) que qualquer crise tem um ciclo de vida e de desenvolvimento que pode ser influenciado; ii) que a melhor estratégia para evitar cobertura noticiosa negativa é o desenvolvimento de actividades socialmente responsáveis e que potenciem a reputação organizacional assentes numa visão simétrica dos relacionamentos entre uma organização e os seus públicos. Sobre estes dois pressupostos o modelo define três princípios orientadores, que estão subjacentes a cada uma das três fases da crise:

1. Gestão de assuntos – pré-crise;
2. Planeamento/prevenção - pré-crise e crise;
3. Implementação - crise e pós-crise.

“Identificar (temas) antes deles se tornarem assuntos-chave, logo em fenómenos de crise, é um pré-requisito necessário para evitar crises que ameaçam a reputação. Identificar assuntos-chave e cenários de desenvolvimento problemáticos é igualmente necessário para minimizar a queda subsequente a crises produzidas acidentalmente. Ambos os resultados das crises induzidas organizacionalmente e acidentalmente podem ser influenciadas estrategicamente”. (Herrero e Pratt, 1996:81 apud Mendes, 2006:55).

### **2.1.2.4. Modelo Normativo de Lukazewski**

James Lukaszewski (1997) defende que quem define os padrões de actuação em tempo de

crise não é a organização mas sim os constituintes, isto é, quanto mais grave é o fenómeno de crise tanto maior a probabilidade de que os padrões de actuação sejam impostos por vítimas, governantes e *media* exigentes, em suma, os públicos e *stakeholders* directamente afectados.

Nesta perspectiva, o autor define quais as prioridades comunicativas a obedecer pela organização e quais os constituintes que mais impacto terão na origem de padrões, enquadrando-os num conjunto de quatro grupos: i) os que mais directamente foram afectados (vítimas, intencionais ou não); ii) os empregados (que por vezes também são vítimas); iii) os que foram indirectamente afectados, na comunidade envolvente, amigos, famílias, consumidores/clientes, fornecedores, governo, reguladores, accionistas, grupos de activistas; iv) os Órgãos de Comunicação Social e outros canais externos de comunicação.

Não são só estes constituintes que vão limitar as expectativas existentes sobre os actores sociais, como serão eles que constituirão a hierarquia de prioridades que regerá a actuação dos comunicadores de crise. Estas prioridades serão deste modo, da maior utilidade para conter, controlar e reduzir o impacto de visibilidade de situações emergentes e os potenciais danos à reputação.

Lukazewski defende que se deve comunicar com aqueles que são mais directamente afectados em primeiro lugar, tendo como prioridade dimensões como a saúde, o bem-estar e a segurança das pessoas, bem como a protecção, recuperação e retoma das operações da empresa. Em seguida, considera que comunicar localmente deve ser uma primeira escolha a ser liderada a partir do local da emergência, sempre que tal for possível. Toda a comunicação deve ser pautada por consistência, coerência, precisão e rapidez de discurso. Deve haver uma cooperação profunda com os *media*. Quando os assuntos envolvem dilemas éticos, deve ser efectuado um questionamento moral para se encontrarem soluções adequadas respeitando os interesses e a moralidade de todas as partes envolvidas. Acima de tudo devem ser valorizados: a capacidade de resposta, a abertura, a preocupação, o respeito, a cooperação, a responsabilidade, a integridade, a compaixão, a generosidade, e a honestidade.

Com isto, percebe-se que o plano de gestão de crises engloba vários aspectos e é preciso analisá-lo por diversos pontos. Para conseguir obter um resultado satisfatório é importante ter estes conhecimentos para saber situar a crise nos tipos e fases acima descritos.

### **CAPÍTULO 3 - A Comunicação Respondendo às Crises**

Crise é um evento importante e imprevisível que pode prejudicar uma empresa, a sua operação, as suas finanças ou a sua reputação. Administrar crises como procedimentos estruturado é uma ciência administrativa recente, e ainda em constantemente mudança à medida que os factos se adaptam ao desenvolvimento da tecnologia das comunicações.

As crises podem ser grandes ou pequenas. Podem ser do tipo social, técnico ou essencialmente jurídico. Mas envolverão sempre uma parte significativa de trabalho dos comunicadores. Essa participação é ainda mais significativa durante o transcorrer do processo de crise, quando a gestão das informações e o contacto com os meios de comunicação é factor decisivo para a imagem da empresa.

Com o avanço da tecnologia e a velocidade a que a informação e a comunicação fluem actualmente, ampliou-se a exposição das empresas, dos produtos e das pessoas a nível mundial. Por este motivo, estão todos mais vulneráveis aos olhos do público. Tanto no que se refere à divulgação de informações sobre determinada empresa ou produto, quanto ao alcance geográfico destas informações.

Uma crise, sob o aspecto de comunicação, não é um evento, é um processo (tem começo meio e fim) que exige preparação prévia de todos que circundam, ou circundarão, um momento de turbulência. A figura mais importante em todos os processos é o comunicador, que deve transmitir informação para os públicos preferenciais: fornecedores, clientes, governo, imprensa, empregados e comunidade.

Como envolve um problema grave, uma crise geralmente tem vários aspectos que requerem atenção, devendo ser gerida em conjunto por uma equipa composta pelos profissionais responsáveis pelos subsistemas da organização – como, por exemplo, o departamento financeiro, o jurídico, o de produção, o de recursos humanos e o de comunicação. Cada um tem um papel fundamental na resolução do problema instalado e todos devem trabalhar em harmonia.

Porém, quando falamos em crise de imagem, a condução estratégica da comunicação organizacional assume um papel de destaque e deve ser conduzida por um especialista em públicos e em comunicação. Isto porque a opinião pública se forma a partir da opinião do público, logo, a comunicação com os públicos de interesse da organização, para obter sucesso e minimizar os impactos da crise na imagem da instituição, deve ser baseada nas necessidades particulares de informação de cada um deles, e o profissional que conduzir esta comunicação deve ser sensível à detecção dessas necessidades. Não se pode correr o risco de divulgar informações contraditórias,

portanto o discurso da organização deve estar alinhado e coeso e a equipa responsável pela comunicação organizacional deve estar bem preparada para esta tarefa.

A opinião pública estará a acompanhar cada passo que a empresa der no sentido de solucionar a questão, através das notícias divulgadas pelos *media*. E estará disposta a reagir a cada informação. E como as empresas carregam o estigma de serem sempre culpadas, alterar esta percepção passa, necessariamente, por oferecer “a melhor” informação possível. (Carvas, 1999)

No instante em que uma crise se instala, os *media* passam a ser o principal formador de opinião sobre aquela empresa, tornando-se necessário agir de maneira estratégica – e sempre ética – a fim de que o resultado seja positivo. A tendência dos *media* em situações de problemas enfrentados por empresas, ou da simples desconfiança da sua incidência, é divulgar a notícia o mais rápido e amplamente possível, tendo em vista a busca constante de “coberturas exclusivas” e pela posição de vantagem na acirrada concorrência por audiência. É por este motivo que os *media* se interessam hoje muito mais com o que é notícia do que com o que é verdade. Esta afirmação é corroborada pelas palavras de Kapuscinski – jornalista e escritor polaco:

“Outrora a veracidade de uma notícia representava seu maior valor. Nos dias de hoje, o redator-chefe ou o diretor de um jornal não perguntam mais se uma informação é verdadeira, mas se ela é interessante. Se for constatado que ela não é interessante, não é publicada.” (Kapuscinski apud Forni in Duarte, 2003:365)

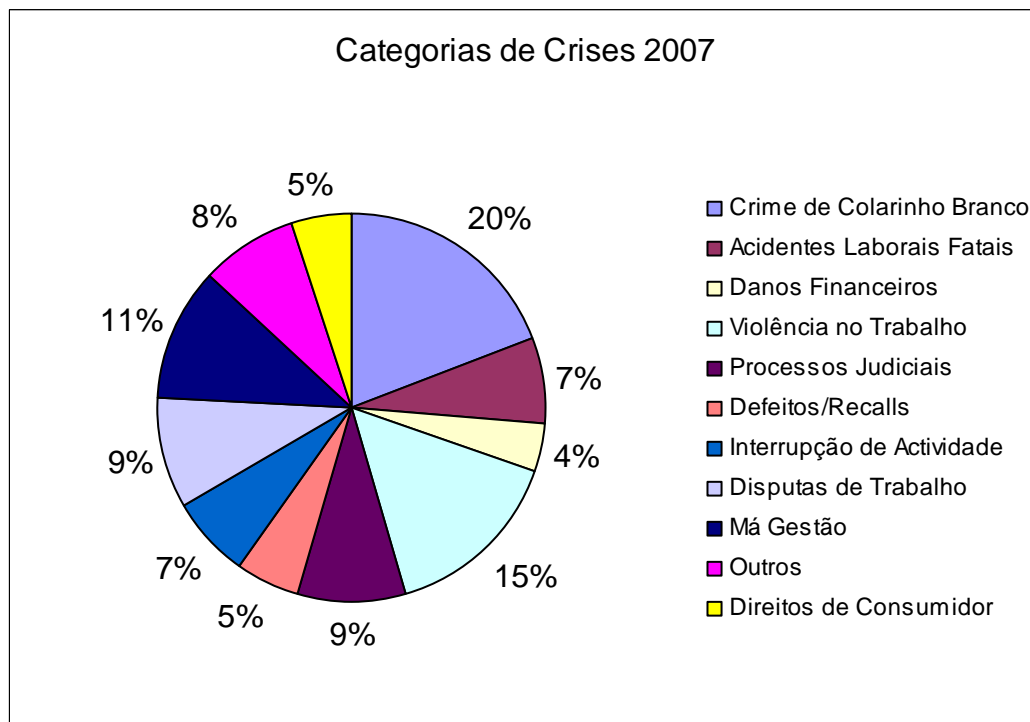
Após uma pesquisa com pouco mais de 200 empresas constantes na classificação da revista americana *Fortune*, a qual lista as organizações mais poderosas do país, Mitroff e Pearson (2000:117-119), perceberam que só entre 5% e 15% delas desenvolveram enfoques ou estratégias sistemáticas de gestão de crise. Os autores concluíram que as empresas preparadas consideram a prevenção como uma necessidade estratégica, a qual traz diversas vantagens competitivas. E ainda: os executivos das organizações preparadas consideram as suas empresas não apenas sistemas de produção como também sistemas potencialmente destrutivos.

Villafañe menciona dados espanhóis. Mesmo bastante carentes de bases que os comprovem, demonstram aspectos mais positivos:

“Ainda que não existam estimativas suficientemente constatáveis, parece que na Espanha as empresas com faturamento superior a 20 milhões ao ano que dispõem de uma estratégia contra crise representam pouco menos de 20%, e as que não dispõem se orientam quase que exclusivamente em direcção a crises catastróficas ou acidentais.” (Villafañe, 1999:265)

Aprofundando um pouco as variações e incidências críticas, tem-se em conta a pesquisa de uma das maiores e mais respeitadas entidades americanas especializadas em gestão de crises, *Institute for Crisis Management* (Instituto de Gestão de Crise). Desde 1990, o ICM analisa mais de 1500 secções de negócios de jornais e revistas, agências de notícias de gestão e finanças, publicações regionais e publicações empresariais de todo o mundo.

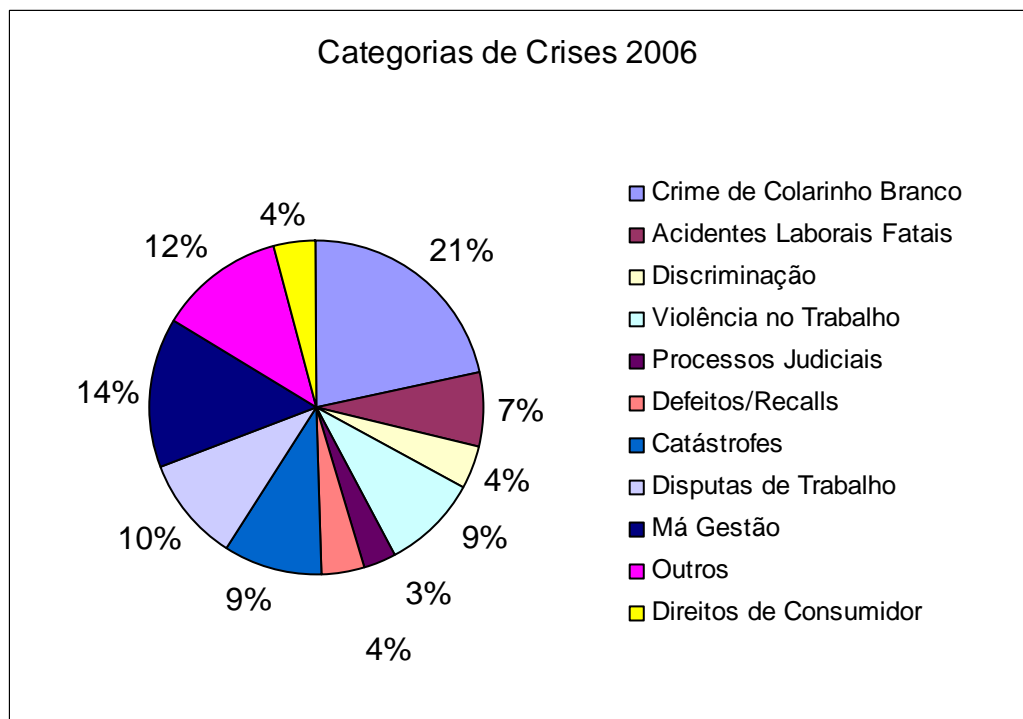
Figura 01: Categorias de Crise 2007



Fonte: *Institute for Crisis Management* – EUA/2008

Como mostra o gráfico, o “Crime do Colarinho Branco” ganhou maior destaque nas notícias analisadas em 2007, revelando-se catalisador de 20% das crises. “Danos Financeiros”, “Direitos do Consumidor” e “Defeitos/Recalls” estão em último lugar, com 4% e 5% de ocorrência respectivamente. O relatório de 2006 registou os seguintes dados:

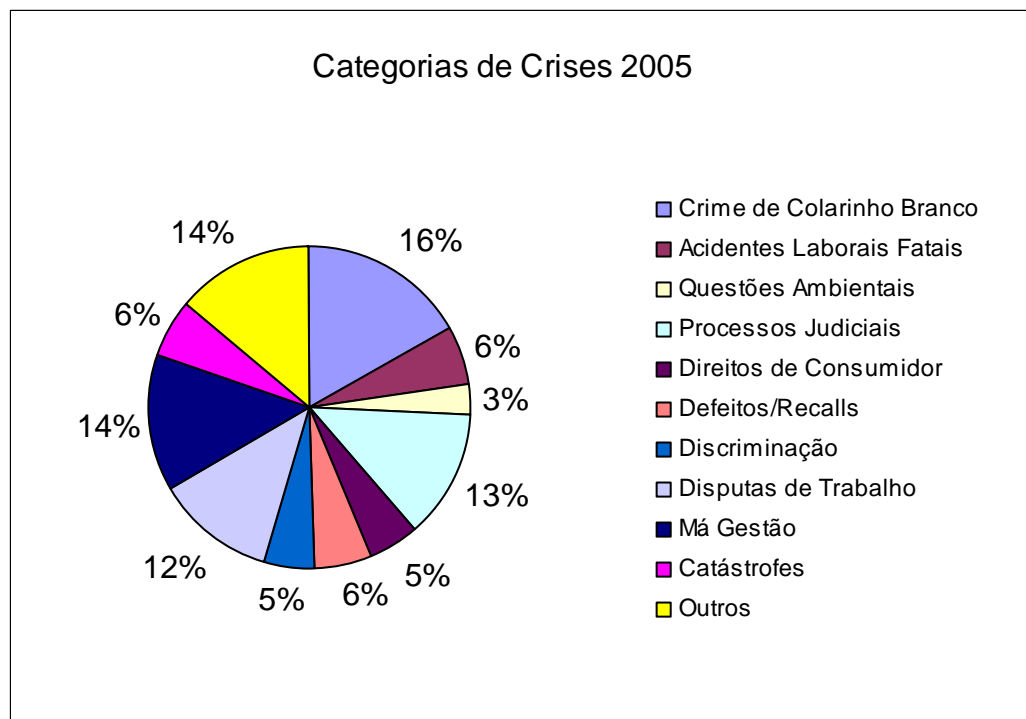
Figura 02: Categorias de Crise 2006



Fonte: *Institute for Crisis Management – EUA/2007*

Como mostra o gráfico, o “Crime do Colarinho Branco” ganhou novamente maior destaque nas notícias analisadas em 2006, revelando-se catalisador de 21% das crises. “Discriminação”, “Direitos do Consumidor” e “Processos Judiciais” estão em último lugar, com 4% e 3% de ocorrência respectivamente. Já o relatório de 2005 registou os seguintes dados:

Figura 03: Categorias de Crise 2005



Fonte: *Institute for Crisis Management – EUA/2006*

Novamente, o “Crime do Colarinho Branco” teve maior destaque, porém, com índice 5% mais baixo sobre o índice de 2006, registrando 16% do total de ocorrências analisadas. As categorias “Discriminação” e “Direitos do Consumidor” – de menor incidência em 2006 - aparecem com 5% de representatividade.

“Processos Judiciais” não aparecem em 2005, mas, em compensação, aparece uma outra modalidade, “Questões Ambientais”, com 3% de presença em 2005.

Com base no Relatório Anual de Crises de 2007, o ICM detectou em 2004 cerca de 6.660 ocorrências, em 2005, 10.532, em 2006, 10.131, e em 2007, último ano analisado, as crises totalizaram 10.010 ocorrências, diminuição não significativa. A pesquisa vem investigando desde 1995 esses números e, se observarmos as incidências anualmente, 2004 equivaleu aos outros, com exceção de 2001, 2003, 2005, 2006 e 2007 os quais apresenta dados mais acentuados.

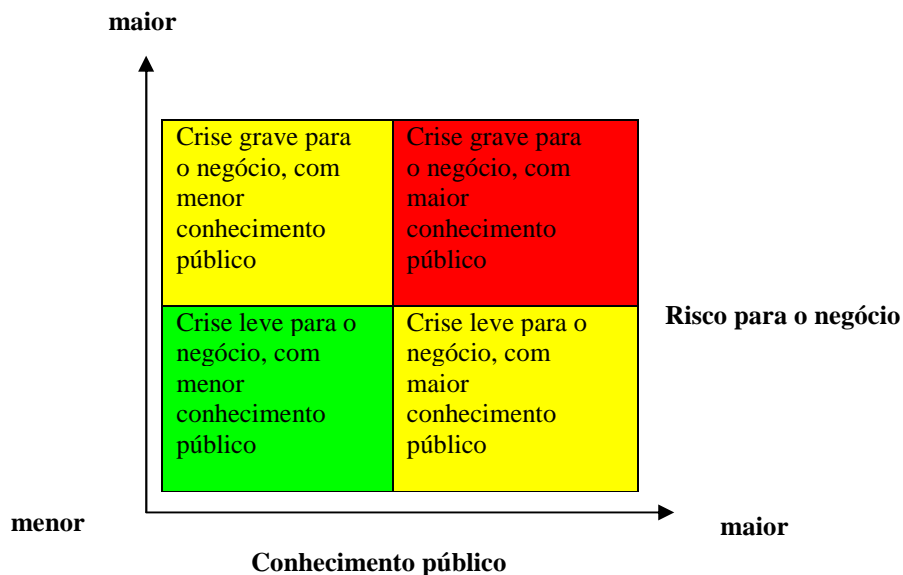
## CAPÍTULO 4 - Tratamento das Crises

Para enfrentar uma crise, uma empresa deve contar com um "comité", no qual se integra a direcção superior e os responsáveis de diversas áreas, dependendo do tipo de empresa da qual se trate: legal, produção, finanças, logística, recursos humanos e, obviamente, comunicação.

As empresas enfrentam agressões exógenas e endógenas. Algumas destas dificuldades podem originar crises internas muito graves, mas com menor notoriedade no exterior. Outras podem ter um impacto directo no negócio da companhia.

Octavio Isaac Rojas Orduña (2004) propõe determinar os níveis de crises da imagem corporativa através de uma ilustração tipo semáforo:

Figura 4. Modelo de níveis de Crise



Semáforo verde - detecção de variáveis de risco localizadas, sem demasiada notoriedade e com final previsível.

Semáforo amarelo - detecção de variáveis de risco de amplo espectro, com notoriedade pública e final previsível.

Semáforo vermelho - detecção de variáveis de risco graves, com alta notoriedade pública e final imprevisível.

Adaptado de Orduña (2004:03)

## 4.1. Para actuar diante de uma Crise

Orduña (2004) descreve no manual “*A Comunicação em Momentos de Crise*” um estudo de “passo-a-passo” para o “enfrentamento” de crises sobre o qual nos debruçamos.

Segundo Orduña, em princípio, as organizações deveriam ter um manual de crise no qual se estabelecessem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente depois de ocorrido o facto. Este manual poderia contemplar o plano de acção para solucionar variáveis que pudessem antecipar-se com clareza, dependendo da actividade da empresa. Por exemplo, numa indústria química, deveria ser contemplada a possibilidade de um vazamento em algum momento do processo de produção, as suas consequências para a fábrica, o seu meio envolvente imediato e os seus empregados. Além disso, também se deveria atender a outros públicos que muitas vezes não se levam em consideração. Que aconteceria se um grupo de jornalistas se aproximasse da empresa para noticiar o incidente? E se os vizinhos ou autoridades desejarem obter informações sobre o acontecimento?

Orduña (2004) demonstra alguns procedimentos que o gestor de comunicação de crises deve levar em consideração:

- Reunir toda a informação possível;
- Evitar a ausência de informação comunicando o quanto antes;
- Não se apressar em comunicar por causa da pressão dos jornalistas ou outros grupos;
- Determinar o formato da comunicação (notas de imprensa, carta, reuniões com representantes, rodas ou conferência de imprensa, etc.);
- Estabelecer um mecanismo de monitoração imediata em todos os meios para comprovar o alcance da crise;
- Determinar a sequência e a coerência da comunicação, caso se trate de uma crise com extensão no tempo;
- Aconselhar sobre a política da empresa em relação a boatos e imprecisões difundidos pelos meios de comunicação;
- Propor o plano de acção para o relançamento da imagem corporativa que contemple todos os públicos.

E continua por apresentar o procedimentos que o gestor de comunicação de crises deve evitar:

- Informar sem o prévio conhecimento e aprovação do comité e da direcção;
- Permitir que os membros do comité dêem declarações públicas sem preparar previamente as suas intervenções;

- Comunicar somente aos meios "amigos";
- Mentir sobre informação crucial;
- Fazer reservas sobre dados fundamentais para minimizar o acontecimento;
- Mostrar incompetência, falta de controle e arrogância;
- Ser insensível às implicações emocionais dos afectados pelo acontecimento;
- Dar informação não oficial – *off the record* – a repórteres e a outros representantes dos grupos envolvidos;
- Não considerar todas as possíveis implicações do acontecimento;
- Levar em consideração os jornalistas unicamente na hora de comunicar.

Com a rapidez das novas tecnologias, um simples incidente pode converter-se numa crise maior. Entretanto, a mesma facilidade de comunicar um acontecimento negativo deve ser aproveitada para informar os públicos sobre o que se está a realizar a favor da solução dos problemas. Nunca é demais considerar que as melhores decisões são as que se tomam racionalmente. Mas também se deve considerar que os interesses da empresa em resguardar o seu negócio, se devem equilibrar com as necessidades emocionais dos afectados pelos acontecimentos.

#### **4.2. O Manual de Gestão de Crises**

Durante uma crise e sobretudo nos primeiros momentos, resulta muito difícil manter a calma e dar as indicações adequadas

Mesmo que haja uma infinidade de variáveis de risco, é possível preparar-se para enfrentar as crises possíveis e, desta maneira, conseguir superá-la com mais possibilidades de sucesso. Orduña (2004), propõe que as empresas deveriam contar com um manual de crise. Este documento deve ser o mais ambicioso possível quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco, sem converter-se, contudo, num texto denso e pouco prático. Em linhas gerais, o que o manual de crise deve conter é o seguinte:

- O contacto de todos os membros do comité de crises (nome completo, cargo na companhia, endereço electrónico - da companhia e outro a que possa aceder através de uma ligação remota -números de telefones da empresa, da residência e dos telemóveis);
- Bases de dados de contactos de todos os interessados/afectados pela crise (bombeiros, polícia, políticos, sindicatos, fornecedores, clientes, seguradoras, meios de comunicação, associações civis, etc.);
- Variáveis de risco e fluxos de actuação;

- Relatórios de acontecimentos;
- Documentos modelo (cartas, comunicados de imprensa, etc.).

Outras actividades para enfrentar uma crise são uma auditoria de risco e uma simulação de acontecimentos entre os porta-vozes – *Media Training*<sup>3</sup>. Os porta-vozes devem ser escolhidos, preferencialmente, pelo comunicador.

A auditoria de risco<sup>4</sup> refere-se à revisão das variáveis que poderiam interferir numa crise, de acordo com o que está identificado no manual. É importante manter uma actualização dos problemas que vão surgindo e que podem derivar numa crise.

### 4.3. As Crises como Oportunidade

As crises não apresentam unicamente problemas, podem ser também uma fonte de oportunidades que, infelizmente, só surgem nesses momentos difíceis. A exposição pública gratuita a que se vê submetida uma empresa quando sofre uma crise é irrepetível. O público estará mais atento do que nunca.

Neste sentido, gerindo bem uma crise, tem-se a oportunidade de atenuar o efeito negativo da cobertura mediática e é, inclusivamente, possível lançar mensagens positivas sobre a empresa, os seus produtos e serviços.

Esta oportunidade não deve ser considerada apenas nos últimos momentos da crise, quando a atenção aos factos estiver a desaparecer e as mensagens sejam vistas como uma reacção retardada e suspeita. Seria recomendável buscar a oportunidade desde os primeiros instantes, ainda que isso nem sempre seja possível.

Não é por acaso que uma civilização milenária como a chinesa compôs a palavra crise com dois símbolos que representam "o perigo" e "a oportunidade". O conceito de crise é formado pelo vocábulo “wei-ji” que é representado por uma combinação de caracteres que correspondem aos conceitos de perigo (ou risco) e de oportunidade.

---

<sup>3</sup> *Media Training* – Formação de *Media*. O treinamento é geralmente realizado por consultores especializados em *Media*.

<sup>4</sup> O dicionário Aurélio define risco como *possibilidade de perigo, incerto mas previsível, que ameaça de dano a pessoa ou coisa*. Transpondo para este trabalho, risco significa a possibilidade de perigo, incerto mas previsível, que ameaça dano a um produto, uma marca, uma pessoa ou uma empresa. A palavra *previsível* é um estímulo à elaboração de um plano de gestão de crise.

#### **4.4. Reconstrução da Reputação**

Após terminado o período agudo da crise, ou seja, quando as operações da empresa estiverem de volta à normalidade, é imprescindível realizar uma pesquisa junto dos públicos de interesse e também junto ao público em geral para saber o quanto a sua imagem ou reputação foram afectadas.

Com estes dados, a organização deverá reestruturar as suas operações e direccionar as suas acções de comunicação com o objectivo de reconstruir a sua reputação, reconquistar o seu espaço e reposicionar o seu produto. Enfim, pelo menos ocupar o espaço que possuía antes da crise. A função deste planeamento é fortalecer e melhorar a reputação da empresa. Todas as empresas e pessoas são passíveis de erro. As que forem capaz de assumir as suas falhas, consertar os seus erros e surpreender os seus públicos gozarão de um respeito maior, pois serão também reconhecidas como responsáveis nos momentos adversos.

O trabalho de reconstrução não exigirá mais que um bom planeamento estratégico de comunicação. É fundamental a realização de uma pesquisa para se conhecer a percepção que os diferentes públicos têm da empresa e, então, iniciar o planeamento e implantar as acções. Os esforços da comunicação devem ser somados para alcançar os objectivos pretendidos pela empresa.

Paralelamente, deve ser registado a forma como a crise foi administrada, avaliando as acções tomadas e analisando o que realmente deu resultado, que acções foram benéficas e quais não foram, o que ocorreu conforme o esperado e o que fugiu ao controlo da empresa. Com base nestes dados, o plano de gestão de crises deve ser revisto e actualizado.

## **CAPÍTULO 5 - As Novas Tecnologias de Informação como Inimigas ou Aliadas em Momentos de Crises**

A chegada das novas tecnologias significou o acesso constante a toda informação ao mesmo tempo, em qualquer parte do mundo. Isto tem vantagens e inconvenientes na hora de gerir uma crise.

Os maiores inconvenientes estão na capacidade de multiplicação de um facto simples, até transformá-lo num acontecimento de notoriedade inusitada. Além do mais, existem muitos problemas que são produto dos rumores que circulam pela Internet, através de fóruns, listas de discussão, comunidades virtuais, etc.

Entre as vantagens, podemos destacar a capacidade de manter uma gestão telemática da crise, através de nodos dedicados de acesso a nível mundial, nos quais se actualiza o transcurso dos acontecimentos, se coloca à disposição dos dirigentes os documentos que posteriormente se publicarão, assim como a capacidade de distribuir informação de forma imediata. Cada vez mais jornalistas de todo o mundo procuram informação directamente das páginas *web* das empresas, (Orduña, 2004).

Não se pode abordar a temática das crises de imagem sem considerar um factor agravante: a velocidade e facilidade com que as notícias se propagam por todo o planeta. Há muito que o rádio e a televisão vêm contribuído para levar a informação a grandes distâncias, mas com o advento da Internet – desde o seu surgimento na década de sessenta até os dias de hoje – nada mais escapa aos olhos e ouvidos atentos de quem busca informação. E nem é preciso procurar muito, pois os *media* encarregam-se de abastecer incessantemente o cidadão de qualquer lugar do mundo com informações, anúncios, boletins *on-line* sobre todos os assuntos, bastando que se ligue o rádio, o computador ou se abra o jornal para ser atingido.

Porém, a Internet é, sem dúvida alguma, o grande agente transformador do mundo global; um mundo que está em constante mutação e já não é mais o mesmo de há vinte ou dez anos - quando a Internet, efectivamente, se tornou acessível a grande parte da população, sobretudo nos países desenvolvidos.

Com a revolução tecnológica dos últimos anos, as crises de imagem também sofreram grandes alterações, pois problemas que antes ficavam restritos aos limites geográficos da ocorrência dos factos, são hoje acompanhados por todo o globo em tempo real, atingindo simultaneamente os seus públicos espalhados por todo o planeta.

A tudo isto, a comunicação é o factor que permeia e entrelaça todo o processo, e deve ser

analisada e tratada de forma estratégica e competente por seus actores. Segundo Heloiza Matos, no âmbito das relações institucionais e, mais ainda, no que tange a momentos de crise, é preciso que se tenha em mente que:

“O novo cenário mundial trouxe (e ainda traz) consigo uma série de mudanças que afetam tanto a realidade empresarial como os processo de comunicação das organizações. O próprio contexto em que as empresas atuam se alterou, exigindo uma constante busca de atualizações e da sobrevivência” (Matos, 2000)

“Por meio da Internet e da *World Wide Web* (www), as organizações podem pesquisar enormes quantidades de informação e criar estratégias de gestão de assuntos eficazes para detectarem problemas antes de se tornarem crises.” (Ramsey, 1993; Thosen, 1995 citados por Perry *et al.*, 2003:206).

Se atendermos à frase anterior, facilmente compreendemos que existem dois aspectos que devem ser considerados. Inicialmente, temos de olhar para a noção de crise, apresentada no início da parte II desta dissertação, para perceber que as novas realidades virtuais motivam novas formas de crise para, num segundo momento, compreendermos a actividade de gestão de comunicação de crises e a importância da sua adaptação a realidades *on-line*

A percepção da nova economia global, a noção de empresa nacional é posta de parte e procuram-se estruturas diferentes com novos princípios de funcionamento mais flexíveis, mais integrados e convergentes.

Nas últimas décadas temos assistido ao crescimento exponencial da tecnologia e do seu aproveitamento na área da comunicação, mais especificamente ao serviço da comunicação organizacional.

## **5.1. A Comunicação de Crises e as Novas Tecnologias**

É no contexto do espaço virtual, *ciberespaço*, que surge a comunicação mediada por computador (*computer-mediated communications systems* – CMCS), envolvendo noções como a inter-conectividade entre indivíduos mediada por computadores, ou a noção de sistemas de telecomunicações que passam para além da ideia de fronteiras geográficas. A tecnologia assume um carácter de interactividade que permite comunicar livremente num ambiente público, muitas vezes não regulado, não censurado e multinacional. É esta característica que distingue a evolução do tipo e qualidade da informação das eras anteriores para a era da comunicação mediada por computador.

(Cunha apud. Santos, 2006)

Estamos perante uma era de imagem, em que a informação surge muitas vezes partilhada e misturada com o entretenimento (*infoteinment*) e onde as ligações, em rede, reduzem os níveis hierárquicos da organização e permitem uma maior proximidade com os *stakeholders*. São as novas capacidades instantâneas de acompanhamento dos negócios que passam pelas linhas gratuitas de apoio ao cliente, pelas chamadas de valor acrescentado com serviços associados, pelas rede móveis de telecomunicações, e por uma facilidade de acesso à informação em qualquer lugar, a qualquer hora.

Neste contexto do ciberespaço, a tecnologia estabelece-se como uma forma de “desmassificação” que nos traz novas possibilidades de segmentação, questões de produtividade e redução de custos, redução de estruturas e alteração dos processos de disseminação motivados pela possibilidade de envios simultâneos, facilitação geográfica, redução de *timings* e de novos processos de comunicação.

Como expoente máximo destas novas capacidades temos a Internet que nos permite identificar e sistematizar algumas das novas características desta realidade.

### **5.1.1 A Web**

Numa primeira fase temos de compreender que esta rede é por definição uma rede das redes e que nela poderemos encontrar o que conhecemos por *World Wide Web* (WWW), mas também a Usenet definida como um conjunto de grupos de discussão orientados por áreas de interesse.

Face à sistematização apresentada estamos, aparentemente, perante novos desafios que poderão ter implicações positivas no desempenho dos profissionais de comunicação. No entanto, temos de compreender os desafios que nos são colocados pelas audiências. Encarar as audiências como globais abandonando a noção geográfica, aproveitando a facilidade de comunicação com os vários públicos, mas compreendendo a necessidade de resposta instantânea, de interactividade e de articulação. Temos de aproveitar os novos instrumentos disponíveis para um maior conhecimento das audiências e desenvolvimento de mecanismos de monitorização e de *feedback*.

Esta realidade permite, igualmente, novos desafios na área de prevenção de crises, tendo por base maiores possibilidades na monitorização e identificação de assuntos com impacto para a organização.

Do ponto de vista dos conteúdos na Internet, levantam-se questões que passam pelo problema da quantidade de informação existente, sendo imperativa a necessidade de criação de

mecanismos de formação e de construção de um pensamento crítico, que permita uma escolha consciente de novas formas de seleccionar e hierarquizar informação. O problema da veracidade dos conteúdos é também uma questão apontada negativamente, com discussões que passam pela necessidade de criação de mecanismos de fiscalização e que interferem directamente com a questão da liberdade de publicação, constitutiva da própria rede.

Diante das novas realidade Ricardo Santos (2006:199-200) procura apresentar as principais características da web com implicações na comunicação entre elas:

- Liberdade de Publicação - capacidade e facilidade de adicionar informação à rede. O leitor torna-se escritor e tem a capacidade de disponibilizar informação sobre uma qualquer organização, sob a forma de comentários, referências ao *site*, estabelecimento de *links*, ou de referências em salas de conversação;
- Eliminação do Gatekeeper - as organizações podem assumir-se elas próprias como fontes de informação, tendo um pleno controlo sobre a mensagem e sobre o canal a utilizar na sua disseminação;
- Hipertexto - com a criação de níveis de informação quase ilimitados é possível um aprofundamento sequencial de uma dada questão o que permite a satisfação de diferentes graus de interesse;
- Não Linearidade - motivadas pelo hipertexto, as mensagens na Web já não têm um carácter obrigatoriamente linear nem uma ordem definida previamente. É fruto das opções do utilizador, que a mensagem se vai desenhando e estabelecendo;
- Convergência - A rede possibilita a integração e articulação de diferentes plataformas digitais interligadas, e com sistemas de actualização e gestão de diferentes realidades digitais - PDA, televisão, telefones móveis, aplicações da cozinha. Existem já sistemas inteligentes capazes de se ligar à Internet para se actualizarem, como é o exemplo de um frigorífico capaz de monitorizar os bens existentes e dar ordem de compra *on-line* assim que exista a falta de algum produto de uso regular;
- Personalização - soluções adaptadas a uma audiência de um só elemento e a novos mecanismos instantâneos de *feedback* que permitem uma adequação em tempo real na escolha de informação a receber ou na forma como visualizá-la;
- Desorganização e Falta de Credibilidade - Existe uma multiplicação quase constante da quantidade de informação disponível. Os actuais sistemas de indexação de informação funcionam por referência à palavra, o que resulta numa falta de critérios de relevância da

informação. Será necessário encontrar formas de acesso à informação mediadas por critérios concretos, desenhados em função dos objectivos de quem procura resultados adequados às suas necessidades. A criação destes modelos, que estabeleçam critérios de hierarquização de informação, abre caminho para a disponibilização de conteúdos pagos. Será obrigatório satisfazer as necessidades de públicos específicos que procuram soluções assim como encontrar legitimação de entidades credíveis. Este é o contexto em que a noção lata de comunicação se torna relevante já como um passo em frente da própria noção de acesso à informação;

- Não Materialidade - Quando lemos algo num ecrã de computador um jornal *on-line*, um boletim electrónico, um *website* orientado para o entretenimento ou uma mensagem em *e-mail*, estamos a ler luz e não papel. Para além das questões de maior lentidão na leitura, estamos perante um item que não tem propriedades físicas, não tem substância. Esta característica tem implicações na noção de credibilidade e de durabilidade da própria informação disponível, assim como no tamanho e configuração das mensagens. Compreender estas diferenças é a chave do sucesso para uma boa comunicação baseada em ferramentas de Internet;
- Multimédia - As potencialidades de integração de som, fotografia, e vídeo trazem novas possibilidades e formas de comunicação, mas também algumas dificuldades técnicas que passam pela necessidade de maiores capacidades no acesso à Internet (largura de banda), para o seu total aproveitamento. Existe uma necessidade de novos algoritmos de compressão como necessidades técnicas como o *streaming* que permitam um acesso em tempo real a imagens em movimento. Esta característica está a alterar as fronteiras, papéis e relações dos profissionais de comunicação dentro e fora das organizações;
- Estrutura em Cadeia - estamos perante uma realidade sustentada na noção de partilha e disseminação de informação em cadeia, fazendo recurso ao hipertexto e a novos modelos de difusão de informação;
- Modelo de Difusão - a estrutura em cadeia e o carácter da rede, estabelecem novas formas de difusão de informação, que passam por sistemas como:
  - Ponto a ponto;
  - Ponto a multiponto;
  - Multiponto a multiponto;
  - Ponto para multiponto não acessível a todos;

- Servidor acessível a todos sem restrições - Multiponto a ponto livre; - Servidor de acesso restrito só para membros autorizados – Multiponto a ponto não acessível a todos.
- Meio de Pull - Esta característica implica uma nova visão dos públicos e da gestão, no que respeita à relação que estabelecem com o meio, pois são os utilizadores que puxam a informação à qual querem ter acesso e, conseqüentemente, têm um complexo controlo sobre o que escolhem e decidem ver.

Com base nas alterações dos princípios de comunicação identificados, podemos identificar dois aspectos fundamentais que têm sido alterados pela comunicação mediada por computador. Para Shel Holtz, por um lado temos a questão de quem fornece a informação e, por outro, a forma como as audiências chegam à informação de que necessitam. (Holtz, 1998)

Como não há *gatekeeper* e existe livre publicação de conteúdos, os modelos estão a alterar-se, passando de uma lógica centrada no emissor da mensagem, para uma lógica centrada no receptor. Estamos face a modelos de comunicação de duas vias com a influência das audiências por envolvimento activo e participação directa, em vez dos tradicionais modelos de comunicação topo/base (descendentes) e unidireccionais. Temos de compreender os fluxos de informação, a existência de redes de pessoas que se organizam e participam na formação de decisões, na redução de problemas ou que interagem procurando formas de capitalizar uma oportunidade.

Encontramo-nos perante uma nova lógica de comunicação com as seguintes características:

- Orientação para o Receptor - as estratégias e mensagens devem ser orientadas de forma a deixar a informação disponível para *pull* e definidas com base na segmentação ao indivíduo;
- Orientação pelo Acesso - os conteúdos devem ser desenhados em função da forma/plataforma como serão recebidos - quiosques interactivos, PDA, telefones móveis ou monitores de computador;
- Orientação pela Permissão - (*opt-in communication*) em que as mensagens devem ser difundidas depois da criação de relações em que os utilizadores expressem o desejo da sua recepção.

### **5.1.2. Para a Recolha e a Partilha de Informação**

Na Internet a informação disponível sobre uma dada empresa vai muito para além do *site* ou dos *e-mails* trocados pelos colaboradores nas diversas relações que estabelecem. Temos actualmente cada vez mais fontes de informação disponíveis na *web*, espaços de informação disponibilizados por pessoas, ou notícias, sem que haja conhecimento da organização. Este crescimento leva os profissionais a procurar cada vez mais tecnologias avançadas para recolher, organizar e hierarquizar

informação. O campo da investigação *on-line* é o exemplo da mais significativa aplicação das novas tecnologias para o uso dos comunicadores organizacionais, quer seja através da possibilidade de criação de bases de dados para reunir e armazenar informação sobre mercados, clientes, *media*, audiências, concorrência, etc., quer através do cruzamento de variáveis que implicam a utilização de *software* de gestão. A partilha desse manancial de conhecimento poderá ser feita através de sistemas fechados e internos à organização, como sejam *intranets*, ou possibilitando o acesso exterior através de *extranets*. Os desafios que aqui se colocam passam pela necessidade de alocação de recursos, pela manutenção de informação actualizada e pela recriação dos processos de disseminação de informação, para que todos compreendam o seu possível contributo. Existem ainda as questões relativas à privacidade das audiências, que levantam a necessidade da criação de critérios claros para os possíveis usos da informação reunida, e requer conhecimento e uma gestão sensível. A abertura destes sistemas *on-line* traz a vantagem do âmbito de cobertura, mas também a dificuldade de controlo dos graus de autenticidade e de veracidade da informação.

Santos (2006:204-205) apresenta um grupo de meios digitais que permitem o desenvolvimento de novos instrumentos de recolha de informação como sejam:

- Entrevistas *on-line* - que podem, por exemplo, ser conduzidas via *e-mail*, através de *newsgroups* ou de *instant messaging*. As principais características das entrevistas *on-line* são a não interferência dos entrevistadores, a flexibilidade de tempo ou a possibilidade de utilizar dados já em formato digital com óbvias facilidades no tratamento de resultados.
- O *e-mail* - é a aplicação mais utilizada da *Web* tornando-se uma das ferramentas mais importantes para o esforço da comunicação. Um *e-mail* assume inúmeras formas, mas no fundo define-se como uma mensagem que um indivíduo envia a outro ou a um grupo de pessoas num endereço particular.
- A Mensagem instantânea permite a comunicação na Internet em tempo real, pois as mensagens são enviadas instantaneamente, não sendo necessário esperar para fazer o *download* de um servidor. A mensagem instantânea é semelhante à tecnologia de *chat*. As salas de conversação ou *chatrooms* são espaços em que é possível comunicação por mensagem instantânea com outras pessoas que estejam a utilizar a Internet ao mesmo tempo, sendo que poderão existir conexões de voz e vídeo.

Outra forma de recolha de informação são os estudos via *e-mail* que apresentam vantagens ao nível da predisposição para a resposta, mas criam os desafios do consentimento do receptor (*opt-in*) para que não seja considerado *spam*. Estes estudos permitem baixos custos e rapidez nas respostas, mas também problemas na incompatibilidade entre sistemas.

Os estudos na Internet podem ser realizados através de uma sondagem num *website* (através de perguntas de resposta rápida) ou através de um grupo de opinião *on-line*. Neste último caso, o estudo é mais orientado e poderá ser coordenado, por exemplo num *chatroom*, e por isso pode tornar-se ainda mais útil. Deste modo, existe uma maior facilidade de reunião de dados em tempo real, assim como uma transcrição instantânea, ou a redução de custos de deslocação. Esta forma permite ainda a reunião de dados que não surgiriam numa situação cara-a-cara, pois existem menores restrições na liberdade de expressão. É claro que aqui existem problemas na veracidade das respostas, pois as pessoas podem esconder-se por trás da capa do anonimato, e a ausência de comunicação verbal é um entrave a algumas validações do conteúdo

As *listservs* oferecem uma outra forma alternativa de investigação *on-line*. Também conhecidas por *mailing lists*, as *listservs* são uma forma avançada de quadros mensagens electrónicas. Tal como os *newsgroups*, desenvolvem-se normalmente em torno de tópicos de interesse, oferecendo “espaços” onde os indivíduos podem ler, colocar mensagens ou responder aos *posts* de uma lista fechada de pessoas. A diferença para aos *newsgroups* estabelece-se através desta característica de acesso restrito após subscrição. A subscrição nestes sistemas, assim como toda a troca de informação, é feita através de *e-mail* sendo que o membro deste serviço pode ler e responder aos *posts* gerados pelos outros participantes.

O motor de busca é uma outra forma que permite recolhas de dados secundários na Internet de um modo muito simplificado. Será necessário compreender que existem diferentes tipos de motores de busca e que a forma como criam referências para os diferentes conteúdos também pode ser distinta. O conhecimento aprofundado dos motores de busca pode ser importante quando pretendemos que a informação a disponibilizar surja nos primeiros lugares dos resultados da pesquisa, ou mesmo quando pretendemos limitar o leque de informação a recolher com base em critérios de pesquisa avançada. Destacamos as possibilidades dos motores de busca de imagem e vídeos.

O cruzamento de plataformas e formas de interacção pode ainda passar pela utilização da teleconferência, da interacção via SMS ou do futuro das telecomunicações móveis de terceira geração. Se pensarmos na realidade das organizações multinacionais, facilmente compreendemos que a teleconferência se pode assumir como uma forma de partilha de informação, reduzindo custos de deslocação e possibilitando uma troca de opiniões entre a sede e as delegações.

### **5.1.3. A Rede**

A Web pode ter implicações nas suas características intrínsecas como sejam o hipertexto e a

capacidade de interactividade (numa orientação para um sentido de partilha que se estabelece de um para muitos). Existe, então, uma relação remota que une os utilizadores num sentido de experiências partilhadas ou da recriação dessas experiências independentemente da sua relação directa com uma dada entidade.

Neste contexto, podemos visualizar em rede os conceitos de comunidade. É considerável existir uma articulação entre o conceito de comunidade e a sua relação com o tempo de partilha de determinadas mensagens. Se pensarmos que existe uma comunidade a partir do momento em que as pessoas que a constituem estão a participar, recebendo e emitindo mensagens, então a comunidade cria-se e desaparece à medida que se descobrem essas mensagens. Nesta perspectiva, não é a estrutura ou o tempo que constrói comunidades, antes a sua partilha de interesse por determinado assunto. O carácter relacional da comunidade estabelece-se a partir da simultaneidade da necessidade de afirmar algo sobre esse assunto comum.

As mensagens que ligam uma determinada comunidade não obrigam a uma presença temporalmente igualitária ou mesmo compatível enquanto momento temporal, e as regras de interacção convencional alteram-se. São possíveis trocas de informação síncronas ou assíncronas sem que isso inviabilize a noção de comunidade, já que a natureza da Internet sustenta o conceito de pertença em torno de um ponto de interesse comum. Existirão assuntos que se estabelecem no contexto do *on-line* e que estabelecem as suas comunidades próprias. Existirão assuntos que são debatidos em contextos *off-line* e que recriam as suas comunidades quando expostos a um contexto de interacção motivado pela *Web*. No entanto, o grau de intimidade ou de partilha dessas comunidades *on-line* não passará obrigatoriamente para fora desse mesmo contexto.

Entre as formas de comunidade encontradas *on-line* na Internet podemos destacar:

- Os *sites* de relacionamento como o *FaceBook*, o *Hi5* e o *Orkut*, onde podem ser encontrados grupos de discussão de diversa natureza. Muito presentes são as comunidades dos verdes, citadas por Castells em o *Poder da Identidade*. (Castells, 2007).
- Um *weblog* ou *blogue* é um registo publicado na Internet relativo a algum assunto organizado cronologicamente (como um histórico ou diário). Alguns dados de uma pesquisa da revista *Exame* demonstram que existem 34 milhões de *blogues* em todo o mundo, a cada dia, 70.000 novos *blogues* são criados, a cada minuto, 500 novas mensagens são publicadas, e que a audiência já ultrapassa os 50 milhões de pessoas, ou 11% dos internautas do planeta. (Guimaraes, 2006)

Diante das mudanças sociais e organizacionais, a questão que se coloca é: As crises são

aumentadas ou diminuídas por meio das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação?

Já observámos que existem instrumentos de comunicação *on-line* que se apresentam como relevantes ao nível da recolha e disseminação de informação como sejam os *websites*, o *instant messaging*, os grupos de opinião ou as entrevistas *on-line*, os *newsgroups* ou o *e-mail*. Consideraremos alguns outros, tentando compreender como podem representar momentos privilegiados de interacção entre os públicos, ou como formas de surgimento ou de desenvolvimento de assuntos. Se aceitarmos que existe uma componente simbólica nas crises, que passa pela mediatização de determinadas temáticas com impacto para as organizações, então é importante começarmos por identificar as formas de partilha de informação que podem conduzir à evolução de um assunto para uma crise no *e-world*

Santos (2006:216-226) apresenta uma série de mecanismos tecnológicos que podem gerar crises organizacionais. Entre eles os *rogue websites*, os *anti-sites*, as *chain letters*, os fóruns e *chatrooms*, os blogues e os *crackers*.

### ***Rogue Websites (sites de protesto)***

São sites não oficiais que referenciam uma companhia, produto ou outra entidade que é detida pela organização. De forma geral, a denominação *rogue* pode ser utilizada, no contexto das novas tecnologias, como algo que se afasta do padrão pré-estabelecido. Um *rogue Internet service provider (ISP)*, está associado a um fornecedor de serviço *web* que origina *spam*, isto é *e-mails* em massa que não foram solicitados pelo destinatário.

Um *rouge website* é um tipo de *site* onde se subverte a legitimidade de um outro *site* recorrendo à ilusão de o estar a substituir. Neste tipo de *website*, não existem padrões jornalísticos. A sua finalidade é a utilização de uma característica da Internet para expressar uma opinião, ganhar apoio, parodiar, criticar ou discutir um caso, revestindo-o de uma elevada semelhança com o seu original. Este procedimento é feito, muitas vezes, a partir de *cookies* (informação que um *site* poderá colocar no disco rígido do computador como forma de criar uma espécie de memória associada àquele utilizador) ou através de um tipo específico de vírus que abre um canal directo com a máquina do utilizador (*trojan horses*). Este tipo de procedimento informático pode fazer com que um utilizador, ao solicitar uma determinada página, seja reenviado para um outro destino, cujo objectivo pode ser bastante diferente.

### ***Os Anti-sites ou Attack-sites***

Este tipo de *sites* é uma extensão do apresentado anteriormente com o objectivo de se

assumir um ataque frontal a uma organização ou marca, que resultam muitas vezes do descontentamento dos clientes, da intervenção de ex-colaboradores ou de acções de marketing de guerrilha por parte da concorrência.

### ***Chain Letters***

Uma outra forma de activismo é o *e-mail* em forma de carta. Estes são difundidos através da lista de contactos de um utilizador, aproveitando o carácter viral da própria rede. Quase todos os utilizadores de *e-mail*, contactam com esta realidade, quer seja para pedidos de sangue ou para outros fins. Este tipo de acções questiona a legitimidade organizacional, obrigando a políticas de transparência e a acções de resposta das organizações. Estas *chain letters* podem também pretender desenvolver acções de *lobbying*, nomeadamente através da recolha de assinaturas em petições.

### ***Instant Messaging, Fóruns e Chat Rooms***

Referidas anteriormente as suas característica gerais, convém agora perceber como estas formas de troca de informações e mensagens podem estabelecer parte do fenómeno de crise. Será necessário que a organização passe a contar com a exploração, como campo de análise, leitura de sinais ou mesmo como forma de resposta. Para tal, a postura poderá ser de observador sem tomar parte na discussão. Entre as vantagens, destaque para a compreensão das regras tácitas de um fórum, como da monitorização dos universos de preocupação ou de envolvimento com uma organização particular.

### ***Blogues***

Também já referidas anteriormente as suas características gerais, convém realçar a facilidade da sua criação e manutenção. A concretização dos blogues não é difícil de implementar, pois há plataformas gratuitas que permitem a possibilidade de construção somente com conhecimentos básicos de quem navega na Internet. Como exemplo, o *Blogger*, o *Movable Type*, e o *Live Journal*. Se atendermos às características referidas, e à facilidade de criação, este instrumento de comunicação é um campo fértil para a criação de meios de activismo ou para a criação de comunidades virtuais que, com base no seu interesse comum por determinadas questões ou interesses partilhados por grupos de visitantes regulares, podem ser despoletados por indivíduos ou mesmo por organizações.

Independentemente de encararmos estes instrumentos somente como mecanismos de interacção “de uma elite para uma elite”, pois pensamos que o seu potencial enquanto desafios para

as organizações se estabelece com base na liberdade de publicação e na interactividade que possibilitam, temos, claramente, de os incluir nas estratégias de monitorização de assuntos, como formas de prever possíveis crises. Podemos reflectir sobre eles numa perspectiva de análise de tendências sociais, de assuntos quentes, ou como formas de participação activa dos públicos no seu relacionamento com as organizações. As motivações para um blogue podem ir da discussão construtiva a ataques à reputação organizacional passíveis de se constituírem como crises. Deste modo, é fundamental fazer uma monitorização e análise dos blogues, não só porque assumimos o seu potencial de mediatização de assuntos, mas também porque os blogues são hoje um espaço de livre expressão que permite à classe jornalística um *bypass* aos constrangimentos políticos ou económicos do sistema mediático, o que expõe as organizações a uma análise, à crítica ou à suspeição face às suas actividades, posicionamentos ou desempenhos.

Segundo um estudo realizado pela *Ipsos MORI*, um terço dos europeus dizem levar em conta as opiniões publicadas em blogues e decidir não comprar determinado produto depois de ler uma opinião negativa sobre um produto ou serviço. As conclusões deste estudo revelam que 24% dos entrevistados consideram os blogues uma fonte de informação válida. (Hotwire, 2006).

### ***Hackers, Crackers e Phishing***

Um *hacker* é por definição uma pessoa que tem gosto em compreender o funcionamento interno de um sistema, em particular, de computadores ou de redes de computadores. Muitas vezes este termo tem uma conotação negativa e é utilizado de forma pejorativa, mas neste caso o termo mais adequado seria *cracker*. *Cracking* refere-se ao acto de entrar num sistema de computadores com o intuito de quebrar o seu equilíbrio. Para o conseguir, a construção de vírus é uma das práticas mais correntes. Uma forma de *cracking* com um elevado impacto no desempenho organizacional é o *phishing*.

A primeira referência ao termo *phishing* data de Janeiro de 1996 e surge como analogia a “pescaria” de códigos de acesso e dados financeiros. *Phish* é o produto de uma acção de *phishing* bem sucedida (códigos de acesso e outros dados confidenciais).

Estas acções são desenvolvidas sob a forma de correio electrónico que, através do recurso aos logótipos das organizações, levam os utilizadores a acreditar tratar-se de uma acção de contacto da organização legítima. Estes *e-mails*, remetidos a partir de um endereço de correio electrónico com claras referências à organização alvo de ataque, são enviados para grandes listas de destinatários e contêm um *link* para a página da organização ou para uma simulação desta. O que acontece é que o utilizador é confrontado com um formulário em que lhe são solicitados dados pessoais com códigos de acesso, *passwords* e códigos de validação de operações. O *phishing* é

actualmente uma das principais preocupações a nível da segurança informática, pois em alguns casos, cerca de 5% dos destinatários podem ser "pescados", facultando a informação pedida.

A *AntiPhishing Working Group* registou 37.444 novos esquemas *online* em Outubro de 2006, contra 4.367 no mesmo mês de 2005. O número de novos casos registados de *phishing* na internet saltou de 4.367 em Outubro de 2005 para 37.444 no mesmo período de 2006, aumento de 757% em apenas um ano, segundo dados do mesmo organismo (Filliti, 2006).

Lampreia (2007:90-94), afim de perceber as ameaças originadas pela Internet, apresenta os seguintes aspectos:

1. Não ter fronteiras – a Internet não conhece fronteiras, mercados ou públicos-alvo específicos, o que faz com que um *anti-site* colocado na Austrália possa ser lido por pessoas em qualquer um dos cinco continentes;
2. Ter grandes audiências – Qualquer *site*, desde que divulgado de forma adequada, é visto por muitos milhões de pessoas, em número muito superior à circulação de qualquer revista ou à audiência de qualquer canal de televisão;
3. Não ter limitações temporais – Um *website* pode manter-se “comunicante” por semanas, meses e anos a fio, bastando que se divulgue o endereço (URL) nos portais e motores de busca ou que se coloque todos os meses uns *posts* nos fóruns a divulgar o referido endereço;
4. Ser fonte de informação para outros *media* – A informação pode “saltar” da Internet para as páginas de um jornal ou um noticiário de televisão. Acresce que, quer as ONG, quer os activistas em nome individual, não se limitam a editar um *site* contra a empresa. O passo seguinte pode ser enviar uma mensagem electrónica às redacções dos principais meios de comunicação social, convidando os editores a visitarem a página em questão.
5. É amplificadora dos *media* – Não apenas porque a maioria deles possui um versão *on-line*, como também porque muitas vezes as notícias são reproduzidas em grupos de discussão. A Internet tornou-se também uma amplificadora dos *media*, reproduzindo notícias, entrevistas e reportagens (por vezes distorcidas, incompletas ou fora de contexto), ampliando-se até a exaustão.
6. Ter credibilidade – A Internet apresenta o factor de o rumor parecer virtualmente “impresso” (ou em *print* virtual), o que lhe confere de imediato uma aura de verdade indiscutível. Devido a essa credibilidade, muitas “falsas” crises têm sido iniciadas com simples boatos no ciberespaço. O resultado das “falsas” crises não deixa de ser tão danoso quanto o de

qualquer crise real.

Após os acontecimentos de 11 de Setembro, a relações entre a Internet e os *media* intensificaram-se, o jornal *New York Times* comentou a 12 de Setembro de 2001 "More than news, what people all over the world craved in the wake of yesterday's terrorist attacks was connection to each other, and many of them found that most easily achieved by going online."

#### **5.1.4. Acções Preventivas**

As acções preventivas básicas em termos de Internet, segundo Lampreia (2007), podem resumir-se a dois aspectos principais: o *site* de *standby* e a vigilância da Internet (*Internet monitoring*), que podem juntar-se as ferramentas de recolha e partilha de informação anteriormente apresentadas.

O *site* de *standby* irá revelar-se assim um precioso auxiliar na comunicação durante uma situação de crise, permitindo, por um lado, que a empresa não seja acusada de tentar silenciar o acontecimento e podendo, por outro, ser de imediato removido quando a crise já tiver passado. Um *site* de *standby* editado especificamente para o efeito gozará de maior credibilidade

A monitorização da Internet é um complemento do serviço de *press monitoring*, controlo de informação dos *media*, para saber o que se diz na imprensa. A única diferença é que *Internet monitoring* é feito na Internet. Esta actividade é importante, pois permite detectar logo à nascença a edição de páginas *anti-site* ou conversas nos fóruns de discussão sobre os produtos ou serviços, bem como as reclamações dos consumidores que, cada vez mais, surgem colocadas *on-line* e são lidas por muitos milhares de pessoas.

A próxima parte desta dissertação procura apresentar hipóteses levantadas neste capítulo por meio das entrevistas realizadas pelo investigador com o consultor em gestão de crises, Joaquim Martins Lampreia, e com o Professor Doutor em Ciências da Comunicação, Rogério Santos.

## **PARTE III – RECOLHA DE DADOS**

### **CAPÍTULO 6 – Discussão Exploratória: Entrevista a Joaquim Martins Lampreia**

Este é o primeiro de dois capítulos que discutem de forma exploratória, com Joaquim Martins Lampreia e com Rogério Santos, as principais temáticas desta investigação, sobre as quais recairá a nossa análise, a apresentar no Capítulo 8. Neste, apresentamos a entrevista que realizámos a Joaquim Martins Lampreia. No capítulo seguinte apresentamos a entrevista realizada a Rogério Santos.

Ambas as entrevistas foram efectuadas no mês de Junho de 2008, separadamente, em momentos e em locais diferentes. Nas duas discussões tentou abordar-se, ainda que por vezes de forma indirecta, as bases do trabalho de gestão de crise e as relações com as novas tecnologias de informação e comunicação. Desta forma, colocámos o consultor em gestão de crises, e o Professor Doutor em Ciências da Comunicação perante questões relacionadas com (i) gestão de crises e novas tecnologias, (ii) Internet, comunidades virtuais e blogues, e (iii) controle de crises. A razão da escolha destas temáticas prende-se com a relevância de cada uma delas na presente investigação. As novas tecnologias da informação e comunicação são as nossas perspectivas de fundo.

As entrevistas que a seguir se apresentam – a Joaquim Martins Lampreia neste capítulo, e a Rogério Santos no capítulo seguinte – constituem, quanto a nós e aos próprios entrevistados, como nos foi comentado, um interessante exercício de apresentação conceptual das relações das novas tecnologias de informação e comunicação com a gestão de crises.

Joaquim Martins Lampreia tem uma experiência de mais de trinta anos no sector da comunicação, onde exerceu actividade como consultor, professor, autor e investigador. É especialista em gestão de crises e em lóbi. É membro da ECMP – *European Crisis Management Partnership*, a rede europeia de especialistas em gestão de crise.

A nossa conversa aconteceu na manhã de 25 de Junho de 2008, nas instalações da OMNICONCONSUL, Consultores em Comunicação, Lda. em Lisboa.

#### **6.1. Gestão de Crises e Novas Tecnologias**

A nossa conversa com o consultor de gestão de crise prendeu-se com as relações entre as novas tecnologias de informação e comunicação e a gestão de crise. Porém, foi relevante a apresentação do modelo de gestão de crises aplicado por Joaquim Lampreia.

“Sobre crise, temos a chamada gestão interventiva. Ou seja, um cliente encontra-se numa situação de crise de repente, não sabe como resolver, ele vem nos contactar. Se fizermos uma analogia com um prédio que começou a ter um incêndio no terceiro andar e chamou os bombeiros; sozinho não consegue impedir que haja um incêndio. E para que serve o gestor de crise neste caso? É impedir que o prédio arda todo. Portanto, é minimizar os efeitos decorrentes. Saná-lo logo, bloqueá-lo. Não se pode evitar que haja crise, ela já lá está. Nós vamos evitar que ela tenha um grau maior e que se propague. É exactamente para não chegar até o décimo andar. Isso é a interventiva, portanto chama-nos para sanar uma crise.

Temos uma outra que é o durante. Se tivéssemos uma linha do tempo, teríamos o antes, o durante e depois da crise. Digamos que 50% da nossa actividade são empresas que nos contactam porque estão em crise das maneiras mais diversas: o comboio que descarrila, o avião que cai, a fábrica que tem um incêndio, um produto de uma indústria farmacêutica que tem efeitos secundários ou que vai ser retirado, empresas que, quando estão dentro de uma crise, ao chamar um especialista, a crise já vai estar instalada só que vamos tentar que não passe daquilo. Isto é a chamada gestão interventiva. É importante entender esta parte.

Depois temos outro tipo de actividade que é o que nós chamamos gestão preventiva. Ou seja, as empresas, em Portugal não são muito ligadas a isto, as empresas do norte da Europa são mais, que querem estar preparadas, nos contactam para as preparar para quando um dia aparecer uma crise a empresa consiga detectar imediatamente e sanar rapidamente até sem recorrer a nós, ou outros especialistas na área. É o plano de gestão preventiva de crises. Um pouco também na mesma analogia: ter um prédio onde os bombeiros vão lá, nunca houve incêndio nenhum, eles vão preparar, até porque é obrigatório, onde vão pôr os extintores, onde é que estão as saídas de emergência e podem fazer simulações, fingir que há um incêndio no prédio, tocar o alarme, portanto há um treino para essas situações. A empresa não está sob crise nenhuma, portanto contrata-nos para preparar a equipa, os instrumentos da gestão, um manual de crises por exemplo, onde está tudo especificado, um plano operacional consoante as crises que podem aparecer. Porque as crises são diferentes para uma companhia de transportes, uma indústria farmacêutica, ou da área de alimentação e bebidas. Algumas são idênticas, se há um incêndio ou uma explosão é a mesma coisa, mas depois há crise específicas, umas que são sectoriais, umas que são empresariais. Então, é preparar as empresas e associações para situações de emergência que podem vir a passar por uma crise.

Às vezes, mesmo preparadas nos chamam e é mais fácil de gerir, porque já têm tudo preparado. Uma empresa que não tenha essa possibilidade o que acontece é que é mais complicado de gerir, temos que preparar tudo. Voltando ao exemplo dos bombeiros: chegam a um prédio onde já há os extintores, tem saída de emergência, e outro que não tem nada tem que fazer tudo desde o zero. “

Lampreia lançou em 2007 seu livro *“Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise”*, conceptualizando o terceiro ponto da crise, e chamando-lhe Marketing de Crise

“Portanto temos aqui três pontos da crise, a parte preventiva, o durante a crise, a parte interventiva e, se quiser, a parte mais recente, sobre o que eu falo na a segunda parte do meu livro, o marketing de crise.

Ou seja, a partir de uma crise fazer um relançamento da empresa ou instituição, uma universidade, uma fundação, uma instituição pública, seja o que for, não tem que ser só empresa, a partir do momento em que teve uma crise como essa será relançada de forma a minimizar ainda mais os efeitos. Portanto, no fundo, é o marketing de crise, fazer marketing a partir de uma situação negativa. No meu livro eu faço algumas analogias com o dia-a-dia, tudo o que nos acontece ao longo do dia, uma semana ou de um mês ou de um ano de bom ou sobretudo de mau, tem sempre depois aspectos, um aspecto pode ser positivo e é preciso saber descobri-lo. Não há nenhuma situação que não tenha em si aspectos positivos, digamos uma janela de oportunidades que se abre. Ou se aproveita ou não se aproveita aquele momento. Muitas vezes as empresas que pelo facto de terem tido um acidente industrial aproveitam para

fazer despedimentos, já tinham de fazê-los mas não tinham por onde pegar, pode parecer pouco ético mas na realidade é assim, o aproveitar de uma situação para depois tomar outras medidas. Portanto, se quiser, tem aqui as três fases: o antes, o durante, e o depois. Vamos falar sobre o durante neste caso.”

Quando questionado sobre a relação das novas tecnologias da informação e comunicação com a gestão de crises, Lampreia procura enfatizar a relação de tempo/resposta, fazendo um paralelo com a gestão de crises há 20 anos.

“As tecnologias da informação, e todo esse progresso dos media, o que é que fizeram? Vieram acelerar o processo todo. Portanto, se já tínhamos pouco tempo para fazer as coisas, começámos a ter menos ainda. Era mais fácil fazer gestão de crise há vinte ou trinta anos atrás do que agora. Agora temos sempre pouco tempo, é outro contexto, temos que ser muito mais rápidos. Portanto, as tecnologias de comunicação e informação vieram sim, dificultar ainda mais o trabalho de gestão de crise.”

Ainda voltámos a questionar: As novas tecnologias de informação e comunicação ampliam ou diminuem as crises nas organizações?

“A resposta é simples: ampliam. Temos o reverso da moeda que facilitam a nós a gestão. Não há dúvida que se não existissem as TICs as crises não eram tão rápidas de acompanhar. Há vinte anos atrás havia uma situação de crise que tínhamos tempo, quase 48h para preparar documentos.

Crise é uma coisa, e a visibilidade da crise outra. Uma crise que não chega a ser visível quase não existe a não ser para as pessoas que lidam com ela. Uma fábrica em qualquer lugar teve um problema de fabrico do produto de automóvel, de uma caneta, qualquer coisa do género, e os produtos saíram todos maus, mas um vendedor ou cliente, uns três ou quatro consumidores que vão a fazer queixa, os gestores resolvem o problema e a coisa não passou dali. Portanto, tirando os três ou quatro consumidores, não se soube da crise, a visibilidade foi mínima. Isso era verdade há vinte anos atrás, desde que fosse bem gerida, desde que se soubesse tratar disso, o problema ficava ali sanado.

Hoje não, hoje isso não acontece, o sujeito conhece a Internet. Por exemplo: um sujeito compra um carro no stand tal e o carro avariou-se, ao fim de dois dias, divulga isso na Internet, um jornalista vê e faz um artigo, por meio do artigo vai lá a televisão entrevistá-lo e aquilo começa a ser uma bola de neve. Portanto, as tecnologias de informação e comunicação têm essa possibilidade tal como os *media* tinham de servir de amplificador, de acelerador de todo processo.

Por isso é que antes era mais fácil, por exemplo: para reunir com o cliente, servia o *briefing* muito bem, a gente tinha tempo para pensar, para fazer um plano, e tínhamos quase 48h em certo pronto. Agora não, se a crise explode pela manhã, pela tarde tem que estar tudo a funcionar: e já está telefonar à agência Lusa, e a televisão, e as entidades oficiais já estão a emitir um comunicado sobre o produto que tem que ser retirado do mercado.”

## **6.2. Internet, Comunidades Virtuais e Blogues,**

Ainda questionámos sobre as relações dos blogues, comunidades virtuais e novas criações, para além da Internet, fazerem parte da nova gestão de crise.

“Os sites negativos ou os blogues fazem parte desse processo. Às vezes tudo começa a partir daí. Por exemplo a Nike. Havia um problema por causa de Timor Leste. Então, um *site* que foi feito dizia para não comprar as coisas da Nike, que os produtos eram *made in* Indonésia. Aqui havia um tempo político em que era tudo o favor de Timor, contra a Indonésia. A verdade é que a Nike de Portugal não ligou, e foi amplificando. A partir de um *site*, era o Diário de Notícias, o Público, depois a televisão a noticiar informações negativas da Nike. Depois, verificou-se que a Federação Portuguesa de Futebol tinha produtos da Nike, portanto já envolvia a federação portuguesa. Foi criado um grande problema. Começou tudo por um *site*. Um *site* contra a Nike, que era contra a Indonésia também, um *anti-site*. *Anti-sites* são feitos com objectivos exactamente de atacar ou de prejudicar alguém. Isso é fácil de fazer, um blogue ainda mais fácil que um *site*, qualquer anónimo pode fazê-lo. E pode ser movido pelos mais diversos interesses, alguns genuínos, alguém que foi enganado por comprar um produto ou serviço de um banco, ou enganado por uma companhia de seguros, portanto insere no blogue que a companhia de seguros é uma aldrabona, qualquer coisa assim do género, as pessoas começam a questionar aquilo e telefonam à companhia de seguros etc. No caso da Nike, mais tarde descobriu-se que era um antigo empregado da Nike que fez a denúncia e isso espalhou-se pelo mundo inteiro. A Internet não tem fronteiras

Se escrever no Google, por exemplo, a palavra *boycott* (boicote) ou se escrever *sucker* (não presta) ou anti- qualquer coisa, vão aparecer milhares de coisas: boicote de Mercedes, boicote Real, boicote disto, boicote daquilo, uma infinidade de coisas, e se não existissem as tecnologias de informação e comunicação seria mais difícil. Como uma pessoa teria voz? Como um anónimo cidadão poderia fazê-lo? Às vezes falam genuinamente porque se foi enganado por uma companhia de seguros que depois não pagou o acidente do carro ou qualquer coisa, deve-se denunciar. E depois, não se limita a denunciar: manda então para os jornais, para a televisão, tem acesso aos *sites*, manda *e-mail* para todos os amigos, faz queixas de várias maneiras e depois começa o processo todo acelerativo. O que leva genuinamente a fazer uma reclamação e ser ouvido é válido. Outros, às vezes não são tão genuínos assim - pode ser a concorrência que faz isto. Já fomos chamados para resolver problemas desses, pode ser o empregado que foi despedido, até por justa causa, mas como é “mauzinho” faz um *site* contra a empresa. Portanto tudo isso vem a complicar muito a vida das empresas.”

Lampreia também acredita que as novas tecnologias da informação e comunicação vieram auxiliar a gestão de crise, a que deu o nome de “o reverso da moeda”. Mas, mesmo assim, acredita que são maiores os danos do que o auxílio.

“O lado bom é que utilizamos os mesmos meios. Assim a resposta pode ser muito mais rápida. Há alguns anos atrás, nós não tínhamos *e-mail*. Demorava mais tempo a expansão da gota de azeite. A resposta também era mais lenta. Por exemplo, ter de mandar um fax para as entidades, um fax para as redacções, antes disso era o telex. Depois no dia seguinte eles mandavam um outro fax, depois marcava-se a entrevista, não havia telemóvel, que hoje em dia facilita muito. Temos os telemóveis dos principais jornalistas, portanto é mais fácil ligarmos e dizermos que vai receber um *e-mail* sobre uma situação de um cliente nosso, se quiser mais informação etc. E eles podem fazer o mesmo.

Portanto, respondo à sua pergunta: sim, as tecnologias de informação e comunicação vieram complicar mais a situação de gestão de crise. É mais a complicação do que a ajuda. Era mais fácil gerir uma crise há vinte anos atrás, ou quinze, ou doze, do que agora.”

Aprofundando as relações entre homem e tecnologia, e tecnologia e gestão de crise, indagamos a Lampreia a opinião quanto à actual sociedade e o homem actual na gestão de crises.

Lampreia apresenta na sua resposta citações filosóficas muito relevantes para o estudo.

“Depende da sua posição humana na terra. Um pouco de filosofia - os opostos Hobbes e o Rousseau. Rousseau é o bom selvagem, a pessoa é boa por natureza e a sociedade é que o torna mau, se deixarmos o bom selvagem sozinho ele nunca fará mal a ninguém, daí a liberdade, a Revolução francesa. Hobbes antes dele é o contrário, o ser humano é um animal, racional, mas não deixa de ser um animal, tem instintos predadores, ou maus instintos para exemplificar, e tem que haver leis rígidas e formas de controlar porque se não ele só faz disparates em seu proveito. É uma visão negativa do ser humano e uma visão positiva. Eu partilho mais esta última independentemente se isso corresponde a 100%, não se deve generalizar mas é um pouco isso. A gente vê os instintos das pessoas quando estão em situações onde perdem a identidade. Numa manifestação, num grupo ou dentro do carro. Portanto já não é o senhor José da Silva é o condutor do carro que pode gritar e pode chamar nomes e coisas e fazer gestos, depois quando está a pé nunca fará isto na vida. Enquanto está protegido os instintos aparecem.

Porque que eu estou com esses exemplos? Se tiver esta visão do ser humano vai entender que às vezes tendo à mão uma ferramenta que permite fazer o mal, às vezes gratuitamente, outras vezes não é tão gratuita porque recebeu um *e-mail* do amigo ou de um conhecido que diz que a empresa tal faz mal, ele pensa: eu conheço um jornalista e vou reenviar este *e-mail*, ele não ganha nada com isto mas vai reenviar este *e-mail* para o jornal ou fazer um *e-mail* bomba e mandar para sua lista, para seu grupo de amigos, depois este manda para 10 que manda para mais 10 e assim vai. Portanto, uma das razões, é a sociedade ter essas duas coisas. E também é capaz o ser humano de fazer coisas maravilhosas, ajudar no desastre como o Tsunami. Mas temos esta dicotomia: como pode ser a mesma pessoa capaz de fazer a mesma coisa, fazer o muito bem e fazer o muito mal. Tendo à sua disposição um meio de comunicação que pode ser anónimo, em primeiro lugar, o que é óptimo, não se identifica, arranja um endereço de *e-mail* fictício. Pode fazer um *anti-site*, pode fazer tudo que quiser, um perigo de todo o tamanho.

Eu não sou contra a Internet, atenção, mas temos que estar atentos aos perigos que isso pode representar.

Um outro que não gosta daquilo ou daqueles por razões políticas, um de esquerda, o outro é de direita, com as novas ferramentas pode procurar prejudicar o outro.

Na vida empresarial, desde o fulano que foi despedido, pode ser sem justa causa, e aí tem razão em reclamar, mas pode ser com justa causa. Um que foi mal-educado ou fez qualquer coisa, a empresa o despediu. Ele pensa em tramar a empresa e manda *e-mails* para toda gente ou pensa em fazer um site contra a empresa e tentar ver os seus pontos fracos. Pode também ser um jornalista mal-intencionado, só que antes não tinham à mão uma ferramenta, que eu chamaria um instrumento, que pudesse dar voz. E assim, através das novas tecnologias tem ali uma tribuna onde podem falar ao mundo inteiro. Às vezes, e simplesmente porque são vaidosos, muitas vezes sendo mentiras por razões políticas normalmente, ou económicas ou de vingança, ou de coisas pequenas como brigas entre adolescentes por raparigas, ou entre adultos que suspeita que a esposa, ou coisa assim, admira muito um outro terceiro e vai falar mal na Internet. As questões mesquinhas não constituem um perigo mas comento para voltar à parte filosófica.”

### 6.3. Controle de Crises

Quando o assunto foi o controlo de crises, indaguei o consultor com a seguinte questão: O especialista consegue ver uma outra forma de conter a crise? Por exemplo os poderes políticos e económicos podem controlar uma crise? Não torná-la pública?

“Os poderes políticos e económico podem travar, segurar completamente nunca vão conseguir.

Depois temos que ver em que o universo é que isso se passa. Temos o universo, e temos em um ponto a China, a China pode controlar na China, e durante uns tempos, mas depois o resto do mundo tem conhecimento, as pessoas acabam por arranjar formas. Como com a Birmânia e o tufão que lá houve. Eles bem que tentaram esconder mas um filme com um telemóvel enviado por SMS , que não era possível um tempo atrás, chega ao conhecimento. Portanto uma crise, uma situação crítica, também a nível político ou coisas mínimas que antes não constituíam problema por que não havia um testemunho ou uma prova não vinha a conhecimento.

Um bom exemplo é o “dá-me o telemóvel”. Ora bem, se não existisse o telemóvel em primeiro lugar, para filmar, se não existisse o *Youtube*, isto nunca seria de conhecimento público. Foi preciso então duas tecnologias diferentes, uma só seria insuficiente, se calhar, e depois do telemóvel passar para Internet e passar para o *Youtube*, do *Youtube* para os jornais, dos jornais para os nossos governantes, que primeiro queriam desmentir o facto e depois constataram que na escola havia violência. De maneira que a partir de coisas insignificantes, a tinta que fez correr o caso da professora, do telemóvel e da aluna, que se for ver é ridículo a partir de um ponto daqueles ter todos os partidos na Assembleia da República a discutir sobre o assunto, rever todas as normas e regras do sistema educacional português, fazer regras novas sobre segurança, isso mexeu com a estrutura do sistema a partir de uma coisa mínima que foi um aluno que se lembrou, se calhar na altura nem pensou bem em filmar uma cena, depois não se limitou a isso e foi pôr no *Youtube*, então foi divulgada via Internet, mas ninguém ligou muito. A partir de um momento que chega aos *media* que dão uma certa credibilidade e aumenta ainda mais esse aspecto, a coisa fica mais complicada. Conseguiram transformar um aspecto social das escolas num problema político. Os culpados disso: se não houvesse o telemóvel, se não houvesse o *Youtube* isso não aconteceria. Em primeiro escalão se não houvesse o telemóvel isso já não aconteceria, ninguém vai para a escola com uma câmara de filmar...”

Aproveitamos a relação entre tecnologia e sociedade. E indagamos o especialista ao questionar se estamos numa era em que a tecnologia faz parte do ser humano? Aproveitando a citação de Marshall McLuhan .

“É pena MacLuhan não ter vivido mais vinte anos, porque as teorias dele, pré novas tecnologias de informação e comunicação adaptam-se perfeitamente ao agora, são mesmo actuais. Muitos dizem que ele morreu em termos de conceito, mais não morreu nada, tudo que ele disse mantém-se e reforça a ideia de aldeia global. Cada vez mais o que se passa no Japão ou no Brasil sabemos imediatamente, entramos no uol.com.br e sabemos o que se está a passar no seu país. Antes aconteciam coisas em outros países que ninguém sabia o que se passava no próprio país ao lado, hoje é tão fácil saber que se passa, até coisas pequenas sem importâncias maiores. Um caso bom de exemplificar é o caso Maddie, que foi um exagero mediático. Mas tudo graças às novas tecnologias, também nunca seria um caso mundial se fossem só as televisões, ficaria por Portugal e Reino Unido, provavelmente não passava disso. Hoje, com o acesso que se tem e com a possibilidade de se criar um *site*, com uma boa intenção de se encontrar a filha, não sabemos o que está por trás disso, mas vemos que foi muito exagerado. Todos os dias na Europa desaparecem uma média de vinte crianças, isto realmente foi um caso particular de que ainda se fala.”

No final da nossa conversa, e para contextualizar a importância da entrevista com o consultor questionei os trabalhos da Rede Europeia de Especialista em Gestão de Crises - ECMP *European Crisis Management Partnership*.

“O ECMP é uma associação de várias empresas europeias especializadas somente nesta área. É

onde estão os peritos mais importantes de cada país. É uma associação criada há mais de dez anos. Nós já nos conhecíamos por termos clientes comuns, pois quando temos crise para gerir entre vários países acabamos por nos conhecer uns aos outros. A partir daí surgiu a ideia de formar uma equipa especializada nisso que tem inter-ajuda. Se for preciso, se não souber resolver uma situação de crise temos a quem pedir ajuda. Falamos com os colegas como troca de conhecimento, intra-consultoria. Fazemos estudos avançados de situações de crise, que depois é partilhado por todos. Quando temos um cliente em comum, como por exemplo um cliente que se encontra em cinco ou seis países do qual a associação faz parte, eu então resolvo em Portugal mas não saberia provavelmente resolver uma crise em França ou Itália mesmo dominando a língua não se tem uma sensibilidade, cada país reage de maneira diferente portanto é possível fazer o *network*.”

Para finalizar, tendo em vista o facto de as crises serem globais, mas terem diferenças na gestão, pedimos alguns dados quanto às diferenças entre a gestão de crise europeia e americana .

“A base da gestão de crises é idêntica em todos países. Pode-se impor aí várias matemáticas, mas a base da contabilidade é a mesma: dois e dois são quatro, dois e três são cinco, tem que aprender a contar, e a tabuada da multiplicação: quatro vezes sete são vinte e oito, mas isso vem em todos os países, ou seja ,a base não muda. O que muda é a cultura de cada país. Temos coisas diferentes, já temos coisas diferentes entre os países europeus, mais isto da União Europeia acaba uniformizando. Com os EUA, e até com o Brasil, é diferente. Enquanto nos EUA eles podem dizer *no comments* e todo o mundo aceita, aqui na Europa, seja pelo que for, ninguém aceita. Tem uma série de aspectos culturais que são diferentes. Outro aspecto que notamos é o aspecto teatral nos assuntos. Por mais complicados que sejam, nós, na Europa, não temos disso. Por exemplo, no caso de O. J. Simpson, na Europa nunca teríamos uma coisa dessas, o foco dos *media* acaba por certo modo por pressionar a decisão judicial e isso nunca seria possível na Europa. Claro que há tentativas de vez em quando, mas tem limitações muito grandes. Não estou dizer que eles são melhores ou piores do que nós as maneiras é que são diferentes.”

## CAPÍTULO 7 – Discussão Exploratória: Entrevista a Rogério Santos

A entrevista que realizámos na tarde do dia 28 de Junho de 2008, nas instalações da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, em Lisboa, a Rogério Santos, abordou os mesmos temas que os da entrevista a Joaquim Martins Lampreia, apresentada no capítulo anterior: a gestão de crises e novas tecnologias; a Internet, comunidades virtuais e blogues, e o controle de crises. Esta conversa com Rogério Santos pretende ser um complemento da anterior, mas segundo uma visão diferente, a visão académica da comunicação. Pretendeu-se também recolher o ponto de vista do professor auxiliar da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, por se tratar de um respeitado investigador em ciências da comunicação, autor de diversos livros de ciências da comunicação e criador de um dos mais visitados blogues portugueses: *o Indústrias Culturais*.<sup>5</sup>

### 7.1. Gestão de Crises e Novas Tecnologias

Seguindo, então, a mesma técnica, isto é, uma entrevista semi-estruturada, iniciámos a discussão exploratória com Rogério Santos em torno das relações das novas tecnologias de informação e comunicação com a gestão de crise.

“Desde que há empresas há crises. As empresas são órgãos vivos, e por isso têm crises, não direi crise de adolescência, ou crise dos sete anos de casado, ou crises de velhice. Mas as empresas têm muitas crises porquê estão no mercado... há concorrência, logo um produto pode ser bem colocado, bem vendido mas se há um *flop*, isso reverte em desfavor da empresa. Portanto, empresa com crise é saudável, isso significa que a empresa estava viva, empresas sem crise não existem, isto é biológico.

Agora como é que as crises são tratadas? Eu tenho sempre dúvidas, mas isto é um problema meu, de associar empresas e tecnologias... porque a grande tecnologia que nós temos é a linguagem. E esta é uma tecnologia muito antiga que nós não conseguimos fazer a genealogia, porque ela já existe há muitos séculos. É, na realidade, fixar para esta tecnologia que é a escrita, a fala, a conversa que estamos a ter aqui... essas crises são sentidas quando nós gritamos mais alto, quando fechamos a porta, quando apresentamos um gesto.”

Como a gestão de crise pode ser beneficiada ou prejudicada com a chegada das novas tecnologias da informação e comunicação?

“As ditas novas tecnologias são tecnologias, se quiser, dos últimos trinta anos, o computador, é evidente que há mais canais. Talvez a diferença maior seja que hoje há mais canais não direi de

---

<sup>5</sup> <http://industrias-culturais.blogspot.com>

distribuição, mas há mais canais de comunicação, mas perde-se a eficácia porque nas organizações mais pequenas a voz do patrão é suficiente, um comunicado do patrão para os empregados é suficiente.

E os empregados o que é que fazem? Calam, fazem greve, ou vão se embora. Aqui, hoje, ir embora é complicado. Encontrar um emprego diferente é complicado, anteriormente poderia ser mais fácil, porque a comunicação era mais unidireccional, hoje o empregado, o accionista, o comprador, claro o comprador pode ir-se embora, o accionista pode retirar acções, o empregado é o que têm mais dificuldade em se ir embora...

Mas hoje há mais canais, logo há mais informação... mas a regra é ter menos audiência e não é tão direccionada, isto é: se não houve um bocadinho de crise, mesmo quando há um gabinete de crise as coisas são difíceis de controlar, mas são difíceis de controlar por parte das organização, mas também por parte dos outros *stakeholders*, dos outros parceiros.

O que se assiste hoje é uma multiplicidade de valores e uma multiplicidade de pontos de vista, ora quando há muitos pontos de vista, qual é o que vai prevalecer? A dificuldade estará aí! O que é que prevalece?

O exemplo talvez a mais pragmático e a crise do 11 de Setembro de 2001. O que o presidente americano fez? Desapareceu. Depois é que percebemos que ele andava às voltas algures nos Estados Unidos, no avião presidencial porque ele próprio não devia saber o que fazer. O que quer dizer que, mesmo a organização mais poderosa ficou descontrolada num momento de grande crise, porque era uma crise imprevista.”

Por se tratar de um investigadores de ciências da comunicação, a percepção da gestão de crises é clara e objectiva, podendo apresentar casos recentes.

“Quando se fala em crise e, quando sabemos que a crise vai acontecer, exemplo, o petróleo vai aumentar, amanhã, depois de amanhã, a gasolina vai aumentar, e isso é previsível, mas se houver um tremor de terra ou uma catástrofe natural, mesmo que haja o princípio, por exemplo, quando viajamos de avião... ao princípio nos dizem como utilizar a máscara etc, e quando o avião explode? O que nós fazemos?

No caso de uma organização há múltiplas vozes. O que quer dizer que há vozes concordantes e, eventualmente, há vozes discordantes. Isso vê-se na política. O governo tem porta-vozes, tem no gabinete de comunicação, tem, digamos, uma central de comunicação, qualquer governo, qualquer país, procura controlar os danos quando há problemas. Por exemplo, o Ministro da Agricultura ontem disse que a CAP está ligada a extrema-direita e a CNA está ligada à extrema-esquerda, depois teve que vir um pouco atrás, porque pode-se pensar que é uma realidade, mas não se pode dizer. Isto não se pode dizer, está proibido, não pode se falar. O que quer dizer que ele disse e depois teve que vir a um pouco atrás.”

## **7.2. Internet, Comunidades Virtuais e Blogues**

O académico, investigador em ciências da comunicação, autor e criador do blogue *Indústrias Culturais*, é também autor do livro de mesmo nome *Indústrias Culturais – Imagens, Valores e Consumos* (2007) onde reuniu as participações do blogue. Nesse sentido é importante para a nossa investigação o seu comentário sobre os blogues.

“É claro que os blogues, os grupos de discussão, têm um papel importante porque, se quisermos, denuncia. Quer dizer que nós transferimos a responsabilidade das organizações para

“vigilantes”, “observadores”, “vigilantes sociais” o que provavelmente poderá ser outra maneira de olharmos os espaços públicos.

Enfim, não sei se quer entrar por esse caminho... Mas o espaço público, o conceito antigo diz que o espaço público nasceu na Grécia, no século V, o século de Péricles, em que os filósofos discutiam a coisa pública, a república, embora esse espaço público fosse muito delimitado porque só participavam cidadãos; as mulheres, os estrangeiros, as crianças, os escravos não eram cidadãos. O conceito moderno do espaço público nasce no século XVIII, Habermas que escreve em 1962 num livro, que era uma tese de doutoramento, tese de entrada na universidade, que o espaço público, é um espaço em que os *media*, no caso os jornais, as revistas têm um papel importante para a difusão e a informação da opinião pública. Ora esse espaço... o Habermas foi rapidamente contestado porque não falava, por exemplo, do papel das mulheres - Nancy Fraser por exemplo dá uma grande desancada no texto mas, por exemplo, outros investigadores nomeadamente americanos dizem: nós nos EUA também tivemos esfera pública, espaço público, e as mulheres no século XVIII foram muito activas na formação da opinião pública nacional, e depois minorias étnicas, as minorias religiosas, as minorias sexuais, também disseram: “nós também participamos no espaço o público”. Ora, o espaço público significa que todo o acontecimento público gera discussão racional. Outra crítica ao Habermas é que em muitas das ocasiões não há discussão racional. Muitas vezes nós actuamos de modo emotivo, de modo reactivo, de modo menos pensado, a esfera pública em Habermas, o espaço público em Habermas, é muito racional, nós lemos, discutimos, argumentamos, e procuramos formar consciência. Ora muitas das vezes há dissensão, há o conflito, mas conflito físico, armado, etc. Quer dizer que o espaço público em Habermas é ideal mas que serviu como ponto de partida em que os *media*, neste caso a imprensa, detinham um papel importante. Habermas, na segunda parte do livro, fala em “refeudalização” do espaço público, ou seja, aquele espaço público e ideal do século XVIII que tem a ver com o iluminismo como a passagem da monarquia para a república em França acaba por ser um espaço público literário, cultural da política pura. Ora no século XIX, especialmente no final do século XIX, os *media* são comercializados, então o jornal não é um espaço de formação de cultura, de política, de literatura mas é um produto para vender, para dar lucro. O jornal é isso, da mesma maneira que uma estação de rádio, uma estação de televisão ou um *website* deve dar lucro; prejuízo não deve dar. Em Habermas a “refeudalização” significa que se os *media* se tornam comerciais dão voz aos poderosos, pelo menos aos donos desse meio de comunicação social. Ele então diz que há uma “refeudalização”. É evidente que Habermas é filho directo da escola de Frankfurt, que vê as coisas muito escuras, muito pessimistas, há muitas críticas, mas há que perceber que o espaço público é um local físico ou virtual onde se expressam opiniões.

E o que acontece quando há uma crise numa organização? Se há um problema de um produto, o que é que a empresa faz? Faz um comunicado, usa o *site*, o *blogue*, para dizer “realmente nós erramos, mas nós temos responsabilidade social, e nós vamos retirar o produto, vamos indemnizar” tentando minimizar os estragos, é o chamado controlo dos estragos, que o gabinete de comunicação e de crises têm sempre em mesa.”

Por esse caminho, recorremos ao excesso de informação. Questionamos o investigador se o excesso de informação pode acabar por multiplicar uma crise? Nesta parte da conversa, foi apresentado um outro caso recente, podendo ser observado como único.

“Estou me a lembrar de um banco, o Banco Comercial Português, o BCP. O BCP teve uma luta terrível no controlo da direcção. Ou seja, o banqueiro mais velho indicou o sucessor, mas controlou o sucessor. Ele saiu da administração e foi para um cargo de observador, um cargo supervisor, isto é, não tinha a acção directa, não tomava decisões directas mas controlava à distância. O que aconteceu foi que o banqueiro começou a controlar o sucessor e começou a boicotar o trabalho do sucessor isso durante algum tempo... somente dentro do banco... mas a coisa extravasou porque outros accionistas aperceberam-se disso e usaram os jornais como arma

de pressão sobre o banqueiro mais velho. O que quer dizer que...

O conceito de campo de Pierre Bourdieu, para mim... e uso-o sempre. O campo em Bourdieu, que pode ser o campo literário, o campo jornalístico, o campo político, o campo cultural, significar um local onde há vários parceiros com interesses próprios que procuram estabelecer lideranças. Portanto, ele disse que são parceiros de grande equilíbrio mas que procuram controlá-lo. Logo, o campo é um território de interesses muito variados, de forças muito variadas que vão lutando, digladiando, até encontrar o equilíbrio. Isto é muito biológico porque nós temos células que se vão renovando, quando a doença vem há uns mecanismos que procuram lutar contra a doença. Bourdieu é um sociólogo, no entanto olha mais a sociedade e vê que isso acontece, por exemplo, na política: Em Portugal, temos um Presidente da República, temos apenas um parlamento, temos um poder executivo, depois temos um quarto, à Montesquieu, que é o poder judicial. Cada um destes poderes vai controlando, e o governo tem uma lei, é apresentada à Assembleia da República e, dependendo do equilíbrio da Assembleia da República, pode passar ou não passar. Depois de passar, vai ao Presidente da República que pode mandar para o Tribunal Constitucional que pode votar e dizer “sim senhor”... Ou seja, estas coisas equilibram-se... depois há o poder judicial que pode levar o Primeiro-ministro a tribunal, como por exemplo em Itália, o Berlusconi anda sempre à luta contra os cartéis.

Pierre Bourdieu fala exactamente na social, destes tais grupos que em campo aberto ou escondido se digladiam.

Para mim, em termos de crise, o BCP é exactamente isso. O Jardim Gonçalo tinha os seus fiéis que passavam a notícia para o jornal, o Paulo Teixeira Pinto também passava notícias para os jornais, o Joe Berardo, aqui era um accionista de referência, também passava. Ou seja, nós que líamos os jornais não percebemos muito bem, porque as mensagens não eram para nós, eram de uns para os outros. Cada um dava alguma informação que era orientada ou para o Berardo ou para o Jardim Gonçalves ou para o Teixeira Pinto, não era para nós. O que significa é que neste caso existe uma crise notada e que os próprios membros estão sempre a reagir. Salva a matéria, a crise do BCP talvez seja a crise de uma organização mais recente em Portugal, onde se pode testar que um gabinete de crise, por mais eficaz que seja, não consegue controlar... porque os outros também têm gabinetes... E aí o Pierre Bourdieu continua a ser importante. O Pierre Bourdieu tem um espaço sobre o capital cultural. O capital cultural é parecido com o capital financeiro, isto é, se você tiver muito dinheiro pode comprar um quadro que ambicionava... mas não tem dinheiro, quem tem mais dinheiro pode comprar o que os outros não podem comprar, isto é, pode controlar o mercado... se o produto tiver um preço muito baixo e se comprar toda a produção, ou deixar poucas unidades, o preço sobe, e pode alterar artificialmente o preço desse bem. Ora o capital cultural é exactamente isso. As organizações mais poderosas... porque elas têm mais meios de falar nesse espaço público.”

### 7.3. Controle de Crises

Continuando pela conversa de “organizações poderosas”, também questionámos o investigador se essas organizações, ou governos poderosos, têm melhores condições de conter uma crise, de censurar a informação?

Se nós olharmos para a antiga Birmânia, um regime militar controla a informação, o acesso de bens, mas controla até um dado momento. Controla num espaço geográfico, se o fechar com arame farpado. Obviamente que a China tem isso, mas os Jogos Olímpicos vão ser um espaço de troca. Até porque Macau, por exemplo, fez uma vigília pelo massacre na praça Tiananmen, claro que na China não deve ter passado, mas no Ocidente nós vimos as crianças e os adultos com velas sentados no chão, é um encontro simbólico, é verdade, mas de qualquer maneira, nós

vimos. O que significa que os meios poderosos controlam até um certo momento. Por exemplo, uma informação na televisão é mais poderosa do que um blogue. Imagina que há um canal de televisão que tem o ponto de vista do Jardim Gonçalves, que há dez blogues escritos por amigos nossos. Será que os blogues têm impacto? Para os blogues terem impacto é preciso que alguém os conheça e os leve para os meios de comunicação de massa.

Claro que os meios com mais capital cultural, ou financeiro, ou político, controlam alguma... atrasam a divulgação... mas não vão controlar eternamente. Evidente que as novas tecnologias são muito interessantes mas... qual a percentagem de cidadãos que atingem? É preciso saber isso. A televisão continua a ser o meio de comunicação que chega em Portugal a 10 milhões de habitantes, no Brasil a 230 milhões de habitantes. Mas os blogues não chegam. Os blogues chegam a uma elite, há alguns jovens, a maior parte dos cidadãos sabe vagamente, ou nem sabe. Quer dizer que o efeito é muito menor.

Nós, às vezes, na universidade, tomamos a parte pelo todo. Na realidade, os grupos de discussão, os blogues são espaços de difusão, são elementos que entram no espaço público mas, se calhar, a televisão continua a ser de longe... a não ser que nós enquadremos a televisão nas novas tecnologias, a televisão comercial tem 70 anos, se considerar, ok... mas se considerarmos as novas tecnologias como computadores... claro que é um fenómeno mais recente como SMS, o telemóvel.”

Perguntámos se em Espanha foi o telemóvel que derrubou o governo, no pós-atentado de 11 de Março.

“Derrubar pode ser um termo muito forte. A população estaria incrédula porque houve um acto terrorista violento, havia um ambiente de suspeita, depois quando se percebeu que aquilo não era da ETA e sim da Al-Qaeda, contudo o Partido Popular continua a dizer que o atentado é da ETA. Isso é muito curioso, e o Partido Socialista espanhol não consegue demonstrar que aquilo foi da Al-Qaeda. Se calhar os dois têm razão ou nenhum tem razão, mas na realidade é que foi muito violento. Foi em cima das eleições. O Ministro do Interior não falou a verdade. Isso foi grave. É um pouco como agora, há um conselheiro do McCain a dizer que é importante para o McCain haver um golpe, um atentado terrorista nos EUA, porque... é perverso, porquê punir o Partido Democrata quando quem está no poder é o partido dos republicanos? Os republicanos deviam vigiar melhor os possíveis terroristas, portanto são daquelas coisas que se dizem: “O melhor é não dizer”.

Retornando, as organizações estão dentro da sociedade, claro que é um grande espaço público, cada vez mais mediada pelos *media*, a informação e conhecimento cada vez mais é dada pelos *media*. E as organizações quando há crise procuram os *media* para dizer que a situação está controlada, por exemplo, se há um acidente com um petroleiro, uma fuga de radioactividade, a primeira coisa que dizem é: está controlado, ou fechem-se em casa. Há como que um primeiros socorros, que funciona. Há coisas depois que são incontroláveis...

Os novos *media*, eu prefiro chamar os novos *media*, do que novas tecnologias, outros canais, são mais lidos, são mais rápidos, porque a informação num blogue é muito mais rápida porque não há um *gatekeeper*, não há um editor, não se está espera que o jornal saia amanhã, ou que saia logo às oito horas no noticiário da televisão, porque se pode pôr neste momento.

Eu, se observar um acidente, se tenho uma máquina fotográfica... rapidamente vou a casa, transfiro a informação para o computador. Não há constrangimento de tempo, como aliás hoje não há na televisão: se quiser ver um programa pode gravar para ver amanhã; as notícias podem ficar eternamente gravadas. Que quer dizer que um gabinete de crise, por mais poderoso que seja não conseguirá limpar... e mesmo limpar partes, há sempre rastros em algum sítio, fica alguma marca..”

Ainda sobre conter crises. Questionámos o investigador se a força da reputação de uma empresa é capaz de bloquear ou diminuir uma crise.

“Eu não sei. Aqueles exemplos daquelas empresas que faliram nos EUA, a Enron, tinha uma grande reputação, havia consultores como a Mackenzie, que tinham uma grande reputação, que perderam muitos clientes. Quer dizer que ter uma boa marca, ter uma boa imagem ter uma reputação pode não significar... porque a crise pode ser poderosa. A Disney, por exemplo, passou um mau bocado há quatro ou cinco anos porque o presidente executivo tinha um conjunto de ideias mas estava em choque com um sobrinho-neto do Disney, portanto ali havia lutas que se repercutiam no valor das acções. Significa que a reputação pode não ser suficiente.

A meu ver, não há um remédio, não há um paradigma, uma boa empresa com boa imagem consegue escapar com mais reputação... não há. Depende do caso e não diria tanto da sensibilidade mas da sorte de gerir.

O Ministro do Interior, do Partido Popular, era um homem hábil, inteligente que falava bem só que a crise foi excessiva não houve tempo para preparar a estratégia.

O soldado pode, numa batalha ganhar, o Napoleão ganhava, mas perdeu em Waterloo. O exército francês terá perdido na Rússia, tinha um inverno violento, e os soldados morreram como moscas. Há historiadores portugueses que dizem que o exército francês começou a perder quando veio a Portugal, porque não chegou a Lisboa. Possivelmente por inabilidade. Mas os soldados franceses eram homens muito experientes, o que quer dizer que às vezes o melhor... o Hitler na frente russa também perdeu, mandou os soldados...lá morreram. O que significa que ter boa reputação, ter boa estratégia pode não funcionar..

É claro que quanto mais canais melhor é. A propaganda surge em força na primeira guerra mundial, o Harold Laswell acabou por estudar e depois diz aquilo que iria a dar a teoria da agulha hipodérmica em que diz que uma mensagem bem trabalhada chega aos receptores e os receptores aceitam. É o que acontece frequentemente. Quando um governante de prestígio, ou pelo menos não muito manchado, diz algo, nós acreditamos. Isto é: o TGV vai ser o comboio que nos vai pôr em ligação a Madrid rapidamente e que as coisas vão correr bem e que isso contribui para o desenvolvimento. Nós não temos nada contra, agora, quais os negócios que estão por trás, quais os interesses... será que vai ser assim ou não... mas não temos a possibilidade de controlar.

Os americanos entraram na primeira guerra mundial a contragosto, entraram na segunda guerra mundial a contragosto, foi preciso fazer fortes acções de relações-públicas para que a opinião pública americana, de uma opção contra a guerra se pusesse a favor da participação. Especialmente na segunda guerra mundial, houve campanhas em que pessoas notáveis, músicos, cantores, artistas em geral contribuíram para que as pessoas comprassem títulos de guerra tipo acções que serviram para financiar o esforço bélico americano, porque se não os EUA não poderiam vir para a Europa, e acabar com a guerra favoravelmente para os aliados. Ou seja, o esforço de relações públicas, de propaganda de uso das novas tecnologias na altura foi fundamental para que a opinião pública mudasse, nesse aspecto se uma organização em crise organizar tudo, é possível que tenha sucesso. Mas, a história diz que há ocasiões em que há sucesso, a história diz que há ocasiões em que não há sucesso. Portanto creio que não há uma regra..”

Ainda necessitávamos perceber alguns sucessos de pós-crise. Para isso, questionámos o investigador se os consumidores continuam a confiar em determinadas organizações. E se isso é um processo comunicacional.

“As empresas há muito tempo reconheceram o trabalho das relações públicas... comunicação de crise. Desde o final da primeira guerra mundial e depois das duas guerras mundiais foi fundamental criar uma imagem positiva das organizações. Ter um acesso muito directo a alguns dos parceiros como os *media* em geral. Haver uma relação muito próxima entre o presidente de uma organização e os *media*, de um porta-voz, relações-públicas, porque as organizações perceberam que só teriam vantagem se estiverem muito próxima dos meios.

Nós, cada vez mais, formamos a nossa opinião pelos meios e eu entendo que só há três maneiras

de nós conhecermos... com o conhecimento que aprendemos - na escola, o nosso próprio conhecimento e o conhecimento que nos vem dos *media*. Tudo que sabemos do mundo... mas não saberíamos de Tiananmen se não tivéssemos lido jornais ou visto na televisão. Eu não sei se o presidente do Zimbabué é bom ou mau a não ser através dos *media*, eu não sei se os aviões caem a não ser pelos *media*. Ou seja, o conhecimento é próprio ou é dado pelas pessoas ou pelos *media*.

Cada vez mais, o conhecimento que nós tomamos é através dos *media*, a ver televisão ou lendo jornais recorrendo a Internet - quando temos dúvida de alguma coisa, vamos ao *Google* para saber... ou vamos ao *Youtube* para ver imagem, ouvir a música. Ou ainda, os *media* são cada vez mais importante para formar opinião, daí que as empresas, as organizações, desde há muito tempo compreendem a importância de ter pessoas habilitadas, pessoas que compreendam o fenómeno. É evidente que as empresas têm gabinetes de crise, têm livros, têm processos, têm chaves duplas, portanto um conjunto de regras de segurança que permitem fazer um controlo à distância, por exemplo.

É evidente que mais meios de distribuição podem reforçar a imagem, podem acumular os efeitos negativos, ou podem ampliar o descontentamento relativamente a essa organização. Para cada uma dessas três hipóteses é igual a possibilidade de êxito. Isto é, se a empresa estiver preparada... agora se uma empresa não estiver preparada para a crise, é destruída.

Também empresas que não produzem um único bem... produzem três ou quatro, pois se um ficar obsoleto tem mais três ou quatro. Tem que ter um *portfolio*, um catálogo, porque se alguma coisa falhar, há outras coisas. E é por isso que muitas das organizações dividem as marcas. Por exemplo a Procter and Gamble, a Unilever, a Sonae.

Pode cair uma fábrica e as outras continuam a funcionar, pode cair um produto e os outros continuam a vender. Mantêm-se e recuperam-se. Se uma empresa tem mau nome muda o nome, que se pode fazer, é legítimo.”

Ao finalizar nossa conversa, questionámos mais uma vez acerca dos benefícios e os malefícios do excesso de informação em conjunto com as novas tecnologias de informação e comunicação na gestão de crise.

“Há mais informação. Eu advogo o princípio que precisamos sempre ter uns *gatekeepers*, algo que faça uma selecção da informação. Porque eu não tenho critérios de selecção, não estou na redacção de um jornal ou de uma televisão para fazer uma classificação, um *linking* do que é mais importante. Isto é, delego um pouco a outro. Por exemplo, vou ao cinema, tem algumas salas, que projectam os filmes que gosto mais, mas também vejo o que dizem os críticos. Se os críticos disserem que o filme é excelente, confio nos críticos, o que significa que o crítico de cinema, para mim, é um *gatekeeper*. Isto é, quando leio um jornal, leio alguns columnistas, se normalmente simpatizo com o que escreve, entendo que é uma pessoa credível. Depende do meu gosto, depende da minha perspectiva. Defendo que os *media* necessitam ter filtros, filtros no bom sentido. Isto é, seleccionadores: alguém que de uma montanha de informação consiga dizer... “isto é mais importante”. Parto do princípio que isso é importante para mim. Porque se não, não consigo distinguir o que é bom é o que é mau.

Da mesma maneira que se for ao *Google* procurar qualquer coisa sobre Kant ou sobre Hegel, o meu conhecimento é de cultura geral, e não sei se o que está em primeiro lugar no *Google* é melhor do que o que está em segundo lugar. Em princípio, não sei. Mas, se calhar, o que está em segundo lugar é melhor do que o que está em primeiro lugar. Mas, se alguém que seja especialista em Kant ou em Hegel disser: “o primeiro é melhor” fico com a consciência tranquila.

Portanto, os novos *media* são importantes e os *media* clássicos oferecem mais garantias, porque há a ideia da respeitabilidade. O que se diz das empresas, também se diz dos *media*. Um blogue qualquer, a não ser que eu saiba algo sobre quem o faz, os interesses que tem... o tipo que escreve num blogue pode ser tendencioso: “compre a marca x que é melhor”, não sei se ele tem

contratos com a empresa x, e se tiver? Enquanto num jornal, em princípio, as pessoas escrevem todos dias e já sabemos, mais ou menos, o que pensam, ganhamos confiança. O que significa que os *media* mais tradicionais acabarão por ter respeitabilidade. Ao invés dos novos *media*, que são os experimentais, que permitem outras vozes.

O que se critica nos *media* tradicionais é que há poucas vozes, há poucos colunistas, por exemplo, são sempre os mesmos. Enquanto os novos *media* acabam por revelar gente mais nova, que não tinha acesso, gente que não podia dar a sua voz. O problema é que, enquanto os velhos *media* estão institucionalizados, estão reconhecidos, os novos estão em estatuto experimental, não sabemos qual é o *ranking*... e aí a dúvida é.... Será que aquele blogue terá rigor? A pessoa que escreve tem que ter rigor exacto, não sabemos. O problema é exactamente esse, é evidente que são mais vozes. E, no caso dos blogues, acabou-se por se criar uma rede de grupos... como recomendações que passamos a amigos... vão ver este filme, ou vão ver aquela peça. Há como pequenas comunidades que acabam por criar pequenos consensos entre a pequena comunidade. Isso é um aspecto interessante, porque há blogues de pessoas que não conhecia, mas que entretanto conheci fisicamente e que acabaram por ter o meu reconhecimento. Ou seja, essas pessoas que escrevem acabam por ter um peso tão grande, se quiser, maior, do que os que escrevem nos jornais. Mais isso é um processo de aprendizagem, é um processo de selecção, enquanto na redacção de um jornal ou de uma televisão esta selecção é feita pelo trabalho do jornalista, que entra num meio, e entra porque quem o admitiu, quem o empregou, reconhece nele competência, e nós como leitores, como ouvintes, como espectadores, entendemos que se entrou para aquela organização foi pela competência. Nos blogues, isso também se faz, mas através do tempo, esse conhecimento vai sendo feito, mas são pequenas comunidades, que não atingem como as televisões; por exemplo, a TVI que atinge dois, ou três ou quatro milhões de pessoas.

Por exemplo, em Espanha, no último Espanha-Itália, 80% dos telespectadores naquele dia estavam a ver o jogo, quer dizer, os outros canais todos dividiram os 20% [restantes], aí nesse caso, a transmissão do jogo teve impacto enorme, porque 80 em cada 100 espanhóis que estavam a ver televisão, estavam a ver aquele canal. Há um impacto enorme, qualquer anúncio que passe naquele espaço é visto por muita gente, logo as vendas podem aumentar.

Agora no campo dos blogues, há uma grande fragmentação. Enquanto, no tempo da agulha hipodérmica havia pouca fragmentação. Eu sou do tempo da televisão de um só canal, ou seja, se havia 100 pessoas a ver televisão estavam a ver um canal; hoje, se houver 30% a ver a TVI, 25% a ver a SIC, 20% a ver a RTP e o resto a ver cabo, somente trinta pessoas conseguem dizer o que viram na TVI, vinte e cinco o que viram na SIC... quer dizer que há uma grande fragmentação da audiência... que a mensagem tem menos impacto.

Mas essa fragmentação traduz-se também numa selecção de espectadores por idade, género, nível económico, região, isso para fazer com que a opinião pública dos mais velhos sejam uma, a opinião pública dos mais jovens seja outra, a opinião pública dos mais letrados outra...

Há um texto de Daniel Dayan, um autor francês, em que dizia que as elites europeias precisam de ler não apenas o jornal diário de referência do seu país, a televisão de referência, informação de referência, mas tem de ler e de ver *media* europeus, para saber o que se passa na Europa. Porque a Europa funciona como um espaço económico e político, mas muito mais económico, que é um espaço de 500 milhões de habitantes, que pode concorrer com os 300 milhões de habitantes dos Estados Unidos ou com o grande bloco chinês. Isso passa, por exemplo, pela formação dos públicos de elite, por oposição a outros tipos de públicos.

Quando uma empresa como o BCP entrou em crise, uma dona-de-casa que tem conta no BPI, ou um taxista que tem conta noutra banco, podem comentar: “ah, eles são todos uns ladrões”, e a coisa fica por aí. Agora quando é um accionista, quando é uma pessoa que tem uma conta, está mais atenta, o que quer dizer que formamos a nossa opinião acerca da crise quando ela está mais próxima ou mais afastada.

Tenho um aluno que está a estudar a notícia de ambiente, o impacto do derramamento de produto do navio *Prestige*, na Galiza. Foi algo imprevisto, mas que teve consequências tremendas, e momentos hilariantes, como o presidente do CDS, Paulo Portas, dizer que rezou a Nossa Senhora, a Virgem Maria, para que os ventos levassem o crude para acima de Portugal, e foi o que aconteceu...

Eu ainda aconselhei esse aluno que estudasse também outro fenómeno que é a gripe das aves, porque é uma epidemia anunciada, mas que não acontece. Não vai acontecer, porque na realidade não existe, a informação que eu tenho, e que dou por credível: multinacionais farmacêuticas aproveitaram o medo para que os governos comprassem vacinas para que, quando a gripe chegasse, e a crise era resolvida previamente. No caso do *Prestige*, rebentou... não houve gabinete de crise que salvasse.

Poderia explicar como é que se pode controlar ou não as crises através dos *media*. O *Prestige* foi um exemplo, o PP espanhol caiu, não foi só no 11 de Março, também foi pelo *Prestige*. A Galiza deixou de acreditar no partido do poder, por que foram desmotivados... Aznar demorou muito tempo a ir à Galiza, os galegos não perdoaram, [eles] normalmente votam à direita, maioritariamente no PP, e nas eleições que deram vitória ao Zapatero, votaram no PSOE como fazem na Andaluzia, e na Catalunha. Portanto, os galegos sentiram-se muito feridos porque não foi lá o Primeiro-ministro de imediato. Uma crise resolve-se quando o líder vai ao evento: “eu estou aqui, vou tentar minimizar” ponto final.

Outro caso foi quando a rainha da Inglaterra não quis ir ao funeral da Diana, mas a pressão pública, mediada nesse caso pelos jornais e pela televisão, fez com que ela engolisse não sei quantos sapos e dissesse: “bom... vou ao funeral”... ter-lhe-á custado imenso... mas a pressão da opinião pública, ou mediática, neste caso, da agenda mediática, foi fortíssima e ela teve que quebrar o protocolo...

O que significa que a gestão de crise obriga a que se seja rápido, que se tenha bom senso, e que também haja alguma sorte, porque gerir crises não é a mesma coisa que gerir rotinas. Quando há rotina sabemos que se houver aquele problema temos aquela solução, agora se é uma crise é mais complicado.”

O material apresentado neste capítulo: a entrevista a Rogério Santos, e a entrevista a Joaquim Martins Lampreia apresentada no capítulo anterior, constituem-se como duas peças importantes do material empírico relevante para esta investigação. Assim, a informação apresentada nestes dois capítulos, bem como o material da primeira e segunda parte, constituem o objecto da análise que apresentamos no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO 8 – Análise de Teoria e Dados

Neste capítulo analisaremos o fluxo de informação gerada com a utilização das novas tecnologias, temática abordada no capítulo 1 desta dissertação, no âmbito da aplicação das teorias de gestão de crises e da investigação revistas nos capítulos 2, 3, 4 e 5. Assim, tentaremos apresentar as relações e dinâmicas entre as novas tecnologias de informação e comunicação e a gestão de crise, no sentido de que se encontrem relações em formulação, modelos e tipologias já estudados.

Vamos, num primeiro momento, voltar a observar os diversos estudos e teorias da “informação” desde *The Mathematical Theory of Communication* de Shannon em 1948 que já apresentava as componentes: fonte, codificador, decodificador e destinação, podendo ser lido como: informação, emissor, receptor e pessoa, impregnando escolas e conceitos muito diversos. Foi um primeiro momento de verificação do fluxo da informação. Essa componente foi ajustada, reformulada e incrementada chegando a diversas demonstrações como: “A sociedade da informação só pode existir sob a condição de troca sem barreiras; Ela é por definição incompatível com o embargo ou com a prática do segredo, com as desigualdades de acesso à informação e sua transformação em mercadoria.” (Mattelart, A.; M., 1999:66).

A Escola de Palo Alto com início em 1942 trabalhou a partir do modelo circular retroactivo da informação, observando níveis diversos de complexidade, de contextos múltiplos e de sistemas circulares. Nessa visão circular da comunicação, o receptor tem um papel tão importante quanto o emissor (o *feedback*).

Nos anos 80, Everett Rogers já falava em redes de comunicação com as implicações das novas tecnologias a que deu o nome de "análise da rede de comunicação" (*communication network analysis*). A rede compõe-se de indivíduos conectados entre si por fluxos estruturados de comunicação. Foi o momento em que a cibernética substituiu a teoria matemática da informação.

Rogers apresentava a comunicação como "convergência", um processo pelo qual os participantes criam e partilham a informação para alcançar uma compreensão mútua, substituindo o antigo modelo difusionista pela "análise da rede de comunicação" (*communication network analysis*). A rede compõe-se de indivíduos conectados entre si por fluxos estruturados de comunicação.

Ainda sobre a comunicação em redes, temos hoje uma sociedade baseada na informação, gerada pela revolução da informação que é demonstrada no desenvolvimento tecnológico mais rápido da História (Castells, 2005). As sociedades actuais mais avançadas baseiam as suas iniciativas, a comunicação entre pessoas e a informação gerada e gerida em tecnologias, as quais

recebem o nome de tecnologias da informação

Verificamos nesta investigação que, no actual momento tecnológico que vivemos, encontramos na rede das redes, a Internet, conforme apresentado no capítulo 1, um corredor de partilha e “criação” de informação. É no contexto do espaço virtual, *ciberespaço*, que surge a comunicação mediada por computador (*computer-mediated communications systems* – CMCS),

As tecnologias de informação e comunicação são constituídas por uma quantidade enorme e crescente de instrumentos, além dos já tradicionais computador e televisão: vídeo, DVD, TV, Internet, *e-mail*, *server*, *palmtops*, telemóveis, *paggers*, faxes, equipamento de suporte variado, *software*, material de fotografia, porta-retratos digital, de impressão, de cópia, de projecção, de segurança, etc.

Verificamos também que a tecnologia de informação é o tipo de tecnologia que actua, que age, sobre a informação através de instrumentos que captam, armazenam, processam e distribuem textos, números, sons, imagens e todo o tipo de combinação deste género de dados. A informação tecnológica é o resultado de muitos e variados instrumentos e objecto da nossa atenção e sobretudo da nossa acção. Todas estas situações dizem respeito ao modo como a tecnologia de informação vem alterar o mundo em que vivemos, alterando a forma de comunicar.

Essas transformações na forma de partilha, emissão e transmissão de informação criam um novo cenário num espaço que depende da sociedade da informação: a organização.

Os mesmos “fluxos” de informação apresentados na Teoria Matemática da Informação, na Escola de Palo Alto e na Análise da Rede de Comunicação são encontrados permeando as organizações. E são esses fluxos de informação que procuramos apresentar nesta investigação junto às crises organizacionais. Para o investigador Rogério Santos:

...as organizações estão dentro da sociedade, claro que é um grande espaço público, cada vez mais mediado pelos *media*, a informação e conhecimento cada vez mais é dada pelos *media*. E as organizações quando há crise procuram os *media* para dizer que a situação está controlada, por exemplo, se há um acidente com um petroleiro, uma fuga de radioactividade, a primeira coisa que dizem é: está controlado, ou fechem-se em casa. Há como que os primeiros socorros, que funciona. Há coisas depois que são incontroláveis...

As organizações, como unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação, conforme verificamos no capítulo 1 e nas entrevistas, são organismos vivos, têm de evoluir, mudar, dimensionar e acompanhar a actual sociedade. E encontram nas novas tecnologias um princípio necessário para o crescimento e desenvolvimento dos sistemas.

Com maior número de acesso a informação, maior números de canais de informação, maior número de partilha e recebimento de informação, estarão as organizações preparadas para enfrentar

as crises organizacionais?

Conforme observamos na segunda parte e nas entrevistas desta dissertação, as crises são processos pelo qual todas as organizações, ou entidades físicas ou jurídicas, irão passar em algum momento. O estar atento, o vigiar, o gerir uma crise, tirando dela o melhor aproveitamento, como as oportunidades é, para a gestão organizacional, um exercício diário. Porém, no actual momento, o momento da “Sociedade da Informação”, onde crises aparecem “noticiadas” segundos depois da turbulência ter iniciado, verificamos uma maior possibilidade de falhas de gestão de comunicação de crises organizacionais.

Tal como foi observado na introdução deste trabalho, vivemos rodeados por novas tecnologias, podemos ser todos, ao mesmo tempo, espiões, ou como referiu Rogério Santos, “vigilantes sociais”, denunciadores das diversas “crises”. A partilha pode acontecer segundos depois de ver a “informação” e já fazer parte do “espaço público”. Neste modelo, a sociedade “ultrapassa” as formas da comunicação social e pode transformar-se na própria “divulgadora” da “informação”. Nas palavras de Rogério Santos:

Eu, se observar um acidente, se tenho uma máquina fotográfica... rapidamente vou a casa, transiro a informação para o computador. Não há constrangimento de tempo, como aliás hoje não há na televisão: se quiser ver um programa pode gravar para ver amanhã; as notícias podem ficar eternamente gravadas. O que quer dizer que um gabinete de crise, por mais poderoso que seja não conseguirá limpar... e mesmo se limpar partes, há sempre rastros em algum sítio, fica alguma marca.

Percebemos que as diversas novas tecnologias, o *e-mail*, os blogues, os *podcasts*, as comunidades virtuais e até os telemóveis, como no exemplo “dá-me o telemóvel”, são ferramentas utilizadas para gerar “informação” de crise. Observámos também nas nossas entrevistas que a “informação” pode ser um rumor, uma falsidade, uma mentira, pode porém ser tão grave como qualquer outro comentário. Nas entrevistas, foi apresentada a gestão em tempo/resposta de crise. É a sociedade do acontecimento em tempo real, o “agora” é factor de prioridade para os veículos de informação social, assim como para os divulgadores de informação por meio da rede. Conforme o consultor Joaquim Lampreia observamos:

Por isso é que antes era mais fácil, por exemplo: para reunir com o cliente, servia o *briefing* muito bem, a gente tinha tempo para pensar, para fazer um plano, e tinha quase 48 horas a certo pronto. Agora não, se a crise explode pela manhã, pela tarde tem que estar tudo a funcionar: e já está a telefonar à agência Lusa, e à televisão, e as entidades oficiais já estão a emitir um comunicado sobre o produto que tem que ser retirado do mercado.

Novamente Rogério Santos, comentando sobre a agilidade e o quesito tempo na gestão de

comunicação de crises:

Os novos *media*... são mais lidos, são mais rápidos, porque a informação num blogue é muito mais rápida porque não há um *gatekeeper*, não há um editor, não se está à espera que o jornal saia amanhã, ou que saia logo às oito horas no noticiário da televisão, porque se pode pôr neste momento...

E continua a desenvolver o quesito tempo na gestão de comunicação de crises, deixando transparecer a necessidade do factor “sorte” para o bom processo da gestão:

O que significa que a gestão de crise obriga a que se seja rápido, que se tenha bom senso, e que também haja alguma sorte, porque gerir crises não é a mesma coisa que gerir rotinas. Quando há rotina sabemos que se houver aquele problema temos aquela solução, agora se é uma crise é mais complicado.

Nesse aspecto, as principais características da web, entre elas a liberdade de publicação, eliminação do *Gatekeeper*, *hipertexto*, não linearidade, convergência, personalização, desorganização, não materialidade, multimédia, estrutura em cadeia, modelo de difusão e meio de pull, têm implicações directas na comunicação de gestão de crise.

A reportar aos meios de comunicação social, a sua passagem para o *on-line* digital, em que absorvem, criam e recriam, informações encontradas em todos os cantos do mundo. Conforme observado na nossa investigação, os meios de comunicação necessitam de preencher os espaços de notícias. As crises, de todas as maneiras, podem ser a “pauta” ideal para completar a grelha de notícias dos diversos veículos de comunicação social, assim como servir de tema para diversos programas noticiosos ou de debates públicos incitando a uma prolongação da crise.

Observámos ainda nas entrevistas deste trabalho que a televisão pode ser considerada como o maior e mais importante meio de comunicação social, e que os blogues, um dos representantes das novas tecnologias da informação e da comunicação, são ainda um ponto restrito. Mas é justamente a informação partilhada pelas novas tecnologias de informação e de comunicação que pode servir de “pauta” para os diversos veículos de comunicação social. É a multiplicação em segundos da “informação”, da informação de uma crise ou, em analogia ao que apresentou Everett Rogers nos anos 80, definindo a comunicação como “convergência”, um “processo no qual os participantes criam e partilham informação...” (Rogers e Kincaid, 1981 apud Mattelart, A e M, 1999:158) essa acção pode ser observada no comentário de Joaquim Lampreia:

Por exemplo: um sujeito compra um carro no *stand* tal e o carro avariou-se ao fim de dois dias, divulga isso na Internet, um jornalista vê e faz um artigo; por meio do artigo vai lá a televisão entrevistá-lo e aquilo começa a ser uma bola de neve. Portanto, as tecnologias de informação e comunicação têm essa possibilidade, tal como os *media* tinham, de servir de amplificador, de acelerador de todo processo.

No capítulo 1, sobre as teorias da informação e da comunicação, apresentámos o “excesso de informação” que volta a ser referido nas entrevistas. O reino dos simulacros de Baudrillard pode ser enquadrado nesse sentido (Baudrillard, 1991). É perceptível que também encontramos um excesso de “envio” de informação para os veículos de comunicação social, como no caso da crise do BCP apresentado nas entrevistas, exemplo de uma continuidade de crise gerada e ao mesmo tempo gerida pelos próprios *stakeholders* da organização bancária. Rogério Santos a esse respeito comentou:

Para mim, em termos de crise, o BCP é exactamente isso. O Jardim Gonçalo tinha os seus fiéis que passavam a notícia para o jornal, o Paulo Teixeira Pinto também passava notícias para os jornais, o Joe Berardo, que era um accionista de referência, também passava. Ou seja, nós que líamos os jornais não percebíamos muito bem, porque as mensagens não eram para nós, eram de uns para os outros. Cada um dava alguma informação que era orientada ou para o Berardo ou para o Jardim Gonçalves ou para o Teixeira Pinto, não era para nós. O que significa é que neste caso existia uma crise e os próprios membros estavam sempre a reagir. Salvo a matéria, a crise do BCP talvez seja a crise de uma organização mais recente em Portugal, onde se pode testar que um gabinete de crise, por mais eficaz que seja, não consegue controlar...

Ainda Baudrillard, à luz de McLuhan, enfatiza que “Meio é a Mensagem” (McLuhan, 2007) é a fórmula chave da era da “simulação”, o meio é a mensagem – o emissor é o receptor – circularidade de todos os pólos – fim do espaço pan-óptico e perspectivo. (Baurillard, 1991).

São mais numerosos os canais de informação, e é nesse sentido que nos questionamos: informação de crise para quem?

Conforme pudemos questionar e observar na parte II e nas entrevistas do nosso trabalho, notamos que a informação de crises deve ser tratada para, em primeiro lugar, os *stakeholders*, todas as pessoas que se relacionam com uma organização. É claro que, tratando-se de reputação empresarial, essa “informação” é observada por todos os receptores dos diversos veículos. Mas é importante notar essas diferenças. Durante as entrevistas, identificámos a diferença entre o “senso comum” e a informação de crise aos *stakeholders*. Observamos as crises próximas ou afastadas.

Constatámos na investigação que, se há mais canais, mais meios de divulgação da informação - meios de comunicação - à partida, há mais crises. A agenda dos veículos tem de ser ocupada pelos diversos acontecimentos e, muitas vezes, esses acontecimentos são as crises organizacionais. Nas palavras de Rogério Santos:

É evidente que mais meios de distribuição podem reforçar a imagem, podem acumular os efeitos negativos, ou podem ampliar o descontentamento relativamente a essa organização. Para cada uma dessas três hipóteses é igual a possibilidade de êxito. Isto é, se a empresa estiver preparada... agora se uma empresa não estiver preparada para a crise, é destruída.

Gianni Vattimo sugere que a sociedade da informação está longe de ser mais esclarecida, mais educada e mais consciente de si; porém é complexa e é nessa complexidade que vê a

esperança de emancipação social (Matterlart, A e M, 1999:182). É notável perceber essa visão, perceber que caminhamos para uma mudança aos olhos da sociedade. Há o excesso de informação, são maiores os canais, são maiores os emissores, porém essa complexidade pode vir a ser, quem sabe, um espaço para deliberação e verificação das conformidades sociais.

Vattimo, acreditando que a sociedade moderna é a sociedade da comunicação e das ciências sociais, crê num mundo de multiplicidade (Vattimo, 1989). É nesse mundo que encontramos as organizações, que também podem ser estudadas como ciências sociais, como organismos vivos.

Apresentámos no capítulo 1 alguns “momentos” da teoria organizacional, a estrutura, o desenho organizacional. São aspectos que têm preocupado os gestores e os teóricos da organização. São estruturas em mudança para caminhar ao lado da “sociedade da informação” e nela gerir as crises organizacionais. Diversos processos são estudados, analisados e colocados em prática pelas organizações. O comportamento do Homem é levado ao extremo do estudo: lideranças, poder, conflito, comunicação.

As ciências sociais desde muito cedo começaram a dedicar-se ao estudo das organizações. A Ciência da Comunicação analisa as relações comunicacionais entre a organização e os seus *stakeholders*. Os estudos prendem-se com as relações públicas, relações internas e externas (comunicação social) e seus diversos aspectos. É nessa perspectiva que observamos a “comunicação de crise”. A Comunicação Organizacional, Comunicação Empresarial ou Comunicação Corporativa é estudada e analisada desde 1900 com dois subgrupos: 1900 a 1970 e 1970 aos actuais dias. É de salientar as relações comunicacionais encontradas dentro da organização, os seus paralelos com as Ciências Sociais e com a Gestão.

Partindo da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, Goldhaber (1991) define a comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens processadas numa rede de relações interdependentes. Na actual sociedade de informação, as relações em rede ultrapassam os limites físicos das organizações, as informações são partilhadas, criadas e geridas pelos *stakeholders*.

As falhas na gestão de comunicação podem apresentar consequências financeiras graves na actividade das organizações. Notámos na nossa investigação, nas entrevistas, que há muito que as organizações compreenderam a necessidade de “comunicar bem, para comunicar sempre”. As empresas reconheceram o trabalho da comunicação organizacional gestora de crise. Isso pode ser observado desde o final da Primeira Guerra Mundial e depois das duas guerras mundiais foi fundamental criar uma imagem positiva das organizações, como referiu Rogério Santos. As organizações compreenderam que a gestão de riscos é necessária. Um exemplo disso é o

“Responsible Care” da indústria química internacional, que no Brasil tem o nome traduzido para “Atuação Responsável”. Podemos observar o trabalho de gestão de riscos e suas componentes na indústria química. Tratámos desse assunto no trabalho de conclusão de curso apresentado na Universidade Católica de Santos em 2004 (Andrade, 2004).

As tecnologias de informação e comunicação, o crescimento populacional e as novas ideias de gestão provocam impacto na maneira como as pessoas comunicam dentro das organizações. Actualmente, a comunicação abrange muitos níveis organizacionais, envolvendo os públicos internos e externos: empregados, clientes, accionistas, comunidade, fornecedores, repartições governamentais e o público em geral (Corrado, 1994). A comunicação organizacional deve constituir-se num sector estratégico, agregando valores e facilitando os processos interactivos, por meio da comunicação organizacional com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral, um *mix*, o composto da comunicação organizacional (Kunsch, 2003), na realidade o “mix” de comunicação organizacional citado por Margarida Kunsch é que deve prevalecer, muitas vezes, na Gestão de Comunicação de Crises nos diversos modelos apresentados nesta investigação.

Apresentámos no capítulo 2 desta investigação as definições de crise, os modelos de gestão de crise e as tipologias das diferentes crises, todos apresentados com o nome dos seus autores. São modelos estudados, analisados e experimentados por muitas organizações. Tratámos dos modelos de gestão de Person e Mitroff, o modelo informacional de Sturges, o simétrico de Herrero e Pratt e o normativo de Lukazewksi e nas entrevistas, do Marketing de Crise de Lampreia. Os modelos apresentados podem ser muitas vezes usados para uma gestão de crise junto das novas tecnologias de informações e comunicação, agregando as práticas de comunicação organizacional.

Nesta análise, tomamos como importante realçar o Modelo informacional de Sturges que apresenta o ciclo de desenvolvimento das crises ao longo do tempo em quatro fases: construção, emergência, declínio e finalização. Partindo das leis de Hadley Cantril (1947), Sturges defende que, à medida que a crise progride no seu ciclo de vida, as opiniões sustentadas pelos públicos vão também evoluindo. Quanto mais membros dos públicos perceberem que os seus interesses estão envolvidos, maior será a intensidade das suas opiniões e a força da sua defesa, atingindo esta o seu expoente máximo no momento subsequente à ocorrência do evento despoletador. Aquelas opiniões que em debate público são desvalorizadas ou depreciadas tendem a ser neutralizadas à medida que o tempo corre (Sturges, 1994).

Já o modelo do Marketing de Crise de Lampreia sugere o ciclo de crise em três fases: preventiva, interventiva e o marketing de crise. Lampreia aponta a necessidade de tratar a crise em todos os momentos dando a atenção necessária à parte preventiva e interventiva e lança novas

observações sobre a terceira parte: o marketing de crise ou o relançamento das organizações no pós-crise (Lampreia, 2007).

Em todas as fases de crise – as apresentadas por Sturges e as demonstradas por Lampreia – as novas tecnologias de informação e de comunicação podem ser factores determinantes para o sucesso, ampliação ou encerramento da gestão de crises organizacional. No marketing de crise, a utilização das TIC, em geral, pode vir a revelar-se um excelente aliado das organizações em momentos de turbulência.

Constatamos que as causas de uma crise são diversas, e por isso as classificações ou tipologias de crise podem variar: crises decorrentes de catástrofes, má gestão dos negócios, acusações do foro jurídico, falhas técnicas e operacionais, irresponsabilidade social, assédio sexual, problemas financeiros, maus serviços, entre muitas outras. Nesse sentido, acredita-se não haver uma ou algumas denominações consideradas como únicas e verdadeiras, para definirem as crises. Sabe-se, contudo, que todas elas podem tornar-se crises de imagem abalando a credibilidade e a confiança dos públicos de interesse numa empresa, e que todas as tipologias podem passar pelas “ampliações” ou complicações na gestão de comunicação de crises visto o actual momento da sociedade de informação junto as novas tecnologias de informação e de comunicação.

A comunicação de gestão de crise é observada como ponto fulcral nesta dissertação. Resposta de acção aos *media*, e aos *stakeholders* em geral. No capítulo 3, observámos os estudos do *Institute for Crisis Management* (Instituto de Gestão de Crise - ICM) que desde 1990 analisa mais de 1500 secções de negócios de jornais e revistas, agências de notícias de gestão e finanças, publicações regionais e publicações empresariais de todo o mundo. Observámos os estudos de 2005, 2006 e 2007, últimos anos disponíveis até à apresentação desta dissertação.

Nas diversas bibliografias estudadas para este trabalho, observámos o comentário da diminuição de crises, baseada nas análises do ICM, e na preocupação das organizações com a gestão de crise. É verdade o apontado entre 2000 e 2004, porém percebemos uma relevante subida do número de crises registadas entre 2004 e 2007.

Durante os processos de tratamento de gestão de crises abordados no capítulo 4 é de atenção destacar os dados apresentados em “*A Comunicação em Momentos de Crise*” de Orduña. São processos de gestão e manutenção dos momentos de comunicação em crise (Orduña, 2004). Processos organizacionais que constatamos ter a sua devida importância para esta dissertação que analisa o fluxo de informação nos momentos de turbulência.

É no capítulo 5 que apresentamos as novas tecnologias da informação e da comunicação em momentos de crise. Foram apresentados os diversos mecanismos tecnológicos, tanto para a “amplitude da informação” de crise, como para o controlo e gestão da informação de crise.

Estas são novas evidências da utilização das capacidades das novas ferramentas de tecnologias da informação e comunicação para o ataque às organizações, ataque a reputações, formas de protestos, ataque ao normal funcionamento de diversas actividades.

Se é verdade que as novas tecnologias trouxeram novas oportunidades e revolucionaram positivamente todos os sectores da comunicação neste virar de milénio, segundo o consultor Joaquim Martins Lampreia, também é um facto que, na área da gestão de crise, a Internet veio revelar-se como uma fonte acrescida de problemas:

Na realidade, e após um breve balanço dos últimos dez anos verifica-se que as novas tecnologias trouxeram mais problemas do que soluções, nas situações de emergência de diversa ordem. E, à semelhança dos *media*, que constituem um dos actores de primeira importância em qualquer situação de emergência desde o início do ano de 2000, o ciberespaço passou a revelar-se um elemento de peso e que teve de passar a ser tomado em conta no universo da Gestão de Crise. (Lampreia, 2007:90)

Seja por meio de *posts* em grupos de discussão, seja por meio de *anti-sites*, colocados na *web* por activistas, ONG ou, simplesmente, por empregados e clientes descontentes, as grandes empresas têm visto crescer, por meio das novas tecnologias, as ameaças à sua imagem e reputação. Em entrevista, Lampreia demonstra que:

As tecnologias da informação, e todo esse progresso dos *media*, o que é que fizeram? Vieram acelerar o processo todo. Portanto, se já tínhamos pouco tempo para fazer as coisas, começámos a ter menos ainda. Era mais fácil fazer gestão de crise há vinte ou trinta anos atrás do que agora. Agora temos sempre pouco tempo, é outro contexto, temos que ser muito mais rápidos. Portanto, as tecnologias de comunicação e informação vieram sim, dificultar ainda mais o trabalho de gestão de crise.

Observámos nas entrevistas que, cada vez mais, o conhecimento que tomamos é através dos *media*, a ver televisão ou a ler jornais, recorrendo a Internet. Ou ainda, os *media* são cada vez mais importantes para formar opinião, daí que as empresas, as organizações, desde há muito tempo compreendam a importância de ter pessoas habilitadas, pessoas que compreendam o fenómeno.

É evidente que as empresas têm gabinetes de crise, têm livros, têm processos, têm chaves duplas, portanto um conjunto de regras de segurança que permitem fazer um controlo à distância, por exemplo. (Rogério Santos)

Nas entrevistas, é possível observar que as novas tecnologias da comunicação e da informação muitas vezes ampliam as crises organizacionais e que os seus efeitos negativos podem também ser maiores que os positivos. É de notar, com o advento das novas tecnologias da

informação e da comunicação, a agilidade nas respostas de comunicação de crise. Essa agilidade pode ser encontrada nas próprias tecnologias, como é o caso de um comité de crises virtual citado por nós em “*Comunicando e Gerindo Crises – O envolvimento da Portugal Telecom no ‘Mensalão’*”. (Andrade, 2008)

Por outro lado, é cada vez maior a possibilidade das “opiniões” serem apresentadas, de formas apropriadas e verídicas, pelos *stakeholders*, usuários ou clientes por meio das novas tecnologias.

Nessas condições, a sociedade toma maior conhecimento das crises organizacionais por meio das tecnologias de informação e comunicação, seja por utilizar os meios de comunicação social (impresso, televisivo, rádio e *on-line*), seja criando os próprios meios de comunicação/divulgação (blogues, comunidades virtuais, *youtube*).

Com isso, as organizações perdem com maior facilidade, por causa das tecnologias de comunicação e informação, o controlo das crises enfrentadas. Por outro lado, têm maior rapidez de resposta aos *media* e de controlo de verificação. Ao mesmo tempo, podem também utilizar o exemplo de outras organizações que enfrentaram crises semelhantes (gestão do conhecimento) e utilizar as tecnologias de informação e comunicação para tentar gerir a crise de forma mais rápida.

Constatámos nas nossas entrevistas alguns exemplos de crises com a envolvente tecnológica. O caso da Nike, em Portugal, após os acontecimentos relacionados com Timor Leste, descritos na entrevista a Joaquim Lampreia. A criação de um *anti-site* que, segundo o entrevistado, foi criado por um antigo funcionário e gerou uma crise em Portugal, com envolvimento da Federação Portuguesa de Futebol e presença do acontecimento negativo nos *media*. Uma crise que, podendo ser classificada em diversas tipologias, via a sua gestão falhar e a sua percepção pela empresa levou aos acontecimentos mencionados. Joaquim Lampreia descreveu o envolvimento da Nike da seguinte maneira:

A partir de um *site*, era o Diário de Notícias, o Público, depois a televisão a noticiar informações negativas da Nike. Depois, verificou-se que a Federação Portuguesa de Futebol tinha produtos da Nike, portanto já envolvia a federação portuguesa. Foi criado um grande problema. Começou tudo por um *site*. Um *site* contra a Nike, que era contra a Indonésia também... Isso é fácil de fazer, um blogue é ainda mais fácil que um *site*, qualquer anónimo pode fazê-lo... No caso da Nike, mais tarde descobriu-se que era um antigo empregado da Nike que fez a denúncia e isso espalhou-se pelo mundo inteiro. A Internet não tem fronteiras

E um outro exemplo mencionado foi a crise política na educação em Portugal que teve maior destaque depois do caso “dá-me o telemóvel, já!”. Essa crise mereceu atenção nas nossas entrevistas devido ao facto de envolver logo à partida duas tecnologias: o telemóvel e o *Youtube*. O

telemóvel, que antes era uma tecnologia para troca de “voz”, agora captura imagens como uma câmara de vídeo, e o *Youtube* que partilhou o vídeo capturado na sala de aula. Depois, com a divulgação das imagens pelos meios de comunicação social a crise foi comentada por todo o país, tendo as imagens da professora e da aluna sido exibidas em meios de comunicação internacionais. Uma crise que ultrapassou a sala de aula e o Ministério da Educação português.

...isso mexeu com a estrutura do sistema a partir de uma coisa mínima que foi um aluno que se lembrou... em filmar uma cena, depois não se limitou a isso e foi pôr no *Youtube*, então foi divulgada via Internet, mas ninguém ligou muito. A partir de um momento que chega aos *media* que dão uma certa credibilidade e aumenta ainda mais esse aspecto, a coisa fica mais complicada. Conseguiram transformar um aspecto social das escolas num problema político. Os culpados disso: se não houvesse o telemóvel, se não houvesse o *Youtube* isso não aconteceria. Em primeiro escalão se não houvesse o telemóvel isso já não aconteceria, ninguém vai para a escola com uma câmara de filmar... (Lampreia)

Um exemplo de crise comentado pelos dois entrevistados foi o caso do acidente natural ocorrido na antiga Birmânia. O poder político procurou “bloquear” a saída de informações. Porém, como demonstrado nas entrevistas, o controlo é feito até um dado momento, basta uma imagem ser publicada na Internet para a comunidade internacional ter acesso à informação. Nas palavras de Lampreia:

Depois temos que ver em que universo é que isso se passa. Temos o universo, e temos num ponto a China. A China pode controlar na China – e durante uns tempos – mas depois o resto do mundo tem conhecimento; as pessoas acabam por arranjar formas. Como com a Birmânia e o tufão que lá houve. Eles bem que tentaram esconder mas um filme com um telemóvel enviado por SMS, que não era possível um tempo atrás, chega ao conhecimento. Portanto uma crise, uma situação crítica, também a nível político ou coisas mínimas que antes não constituíam problema por que não havia um testemunho ou uma prova não vinha a conhecimento.

O caso do navio *Prestige*, ou mesmo o caso da Rainha da Inglaterra relacionado com o enterro da princesa Diana, são factos que demonstram a pressão dos veículos de comunicação em momentos de crise e a multiplicação dos factos pelas novas tecnologia de informação e comunicação. Sobre as pressões do meios de comunicação social comentou Rogério Santos:

Poderia explicar como é que se pode controlar ou não as crises através dos *media*. O *Prestige* foi um exemplo, o PP espanhol caiu, não foi só no 11 de Março, também foi pelo *Prestige*. A Galiza deixou de acreditar no partido do poder, por que foram desmotivados... Aznar demorou muito tempo a ir à Galiza, os galegos não perdoaram, [eles] normalmente votam à direita, maioritariamente no PP, e nas eleições que deram vitória ao Zapatero, votaram no PSOE como fazem na Andaluzia, e na Catalunha. Portanto, os galegos sentiram-se muito feridos porque não foi lá o Primeiro-ministro de imediato. Uma crise resolve-se quando o líder vai ao evento: “eu estou aqui, vou tentar minimizar” ponto final.

Outro caso foi quando a rainha da Inglaterra não quis ir ao funeral da Diana, mas a pressão pública, mediada nesse caso pelos jornais e pela televisão, fez com que ela engolisse não sei quantos sapos e dissesse: “bom... vou ao funeral”... ter-lhe-á custado imenso... mas a pressão da opinião pública, ou mediática, neste caso, da agenda mediática, foi fortíssima e ela teve que

quebrar o protocolo...

Podemos observar que também existem diversas constantes das novas tecnologias da informação e da comunicação utilizadas para facilitar a gestão das organizações em momentos de crise. Segundo Joaquim Lampreia:

O lado bom é que utilizamos os mesmos meios. Assim a resposta pode ser muito mais rápida. Há alguns anos atrás, nós não tínhamos *e-mail*. Demorava mais tempo a expansão da gota de azeite. A resposta também era mais lenta. Por exemplo, ter de mandar um fax para as entidades, um fax para as redações, antes disso era o telex. Depois no dia seguinte eles mandavam um outro fax, depois marcava-se a entrevista, não havia telemóvel, que hoje em dia facilita muito.

Comentámos a ferramenta de tecnologia e informação e comunicação disponível para a gestão de comunicação de crises: o *site* de *standby* ou *dark-site*. As informações devem ser apresentadas pelo princípio da “verdade” apresentada em diversas bibliografias sobre ética. É claro que diversas situações de crise podem propiciar o surgimento de um *dark-site*, mantendo-se o *site* principal da organização inabalável. Porém, quando a crise lida com a vida, acreditamos não ser possível uma organização passar simplesmente em branco a fatalidade no seu *site* principal.

Com esta análise da interacção das novas tecnologias da informação e da comunicação com as organizações em gestão de crise procurámos avançar algo do processo do fluxo de informação em momentos de turbulência. É de salientar que a emissão, a recepção, o fluxo e o *feedback* - elementos primordiais para o estudo das ciências da comunicação - são muito mais amplos do que os apresentados nesta curta dissertação, porém, acreditamos que a nossa investigação pode deixar pistas abertas para a apresentação desse trabalho.

Os processos e estudos da gestão de crise caminham cada vez mais para se tornarem indispensáveis junto à academia de Gestão, Economia, Direito e sobretudo das Ciências da Comunicação. A sua importância pode ser revelada no grande número de obras encontradas durante a investigação.

Para completar esta análise, recorreremos a algumas noções e considerações sobre gestão de crise. A palavra crise tem significados muito distintos: para o leigo a palavra “crise” está associada a problemas que uma empresa enfrenta. Na bibliografia de gestão, diz respeito a um evento repentino de alto impacto que ameaça a existência e a reputação da empresa, cujas verdadeiras causas podem ser desconhecidas e cujas soluções podem não ser claras.

Apesar de alguns autores ressaltarem que a crise deve ser prevenida e que ela produz consequências que devem ser administradas, a tendência geral é não tratá-la como um processo, mas como um episódio. Acreditamos não ser possível pensar em crise como um episódio

desvinculado da gestão organizacional, mas sim com um processo que se mostra público por meio da comunicação social, do espaço público.

Para retirar o conceito de crise das suas múltiplas associações negativas, trazidas do senso comum, pensamos em como cada tipo de empresa pode reagir a cada tipo de crise. É preciso imaginar a que formas de crise a empresa está sujeita, como deve reagir e analisar os efeitos de mudança ou de estagnação provocados pelas crises (Person; Mitroff, 1993), recorrendo ao uso das novas tecnologias da informação e da comunicação para uma melhor gestão e comunicação em momentos de turbulência.

## Considerações Finais

Entende-se que um trabalho de pesquisa não tem exactamente uma conclusão, mas somente uma pausa para prosseguir em direcção a outros aspectos da proposta.

Este estudo, além de procurar gerar uma dissertação de mestrado, buscou configurar uma procura do caminho, das pistas, estimulado pela necessidade de compreender a sociedade da informação e as organizações complexas em momentos de crise.

Desenvolvemos esta investigação acreditando que, com a devida humildade, ela possa abrir caminhos para novas pesquisas no que diz respeito à gestão e comunicação de crises e as suas relações, cada vez mais próximas, com as novas tecnologias da comunicação e da informação .

Deste mundo de dúvidas e perguntas, procurámos focar o fluxo da informação em momentos de crise nas organizações, e perceber se as novas tecnologias da informação e da comunicação aumentam ou diminuem as crises organizacionais. Aproveitando a questão, procurámos entender se os meios de comunicação facilitam o acesso e/ou a produção de conteúdos de informação de crise. Ao mesmo tempo que buscámos perceber se as novas tecnologias da informação e da comunicação podem contribuir para que as organizações administrem de uma melhor forma as crises enfrentadas.

Neste âmbito, ao longo desta dissertação, aplicámos à nossa investigação desenvolvimentos teóricos que nos pareceram relevantes. Para além dos conceitos teóricos e, como objecto de estudo e investigação, entrevistámos Joaquim Martins Lampreia, consultor de gestão de crises e o Professor Doutor Rogério Santos, investigador em Ciências da Comunicação.

No capítulo 8 desta dissertação apresentámos a nossa análise. Avaliámos as diversas componentes teóricas apresentadas na parte I e II deste estudo e as entrevistas apresentadas na parte III. Procurámos encontrar respostas às nossas questões apresentadas na introdução, intercalando a nossa investigação teórica, nas diversas bibliografias apresentadas, com as entrevistas realizadas aos especialistas em gestão de crises e Ciências da Comunicação. Procurámos justificar na prática o processo por onde podem passar as organizações em momentos de crise face às novas tecnologias da informação e da comunicação. Procurámos unir e contextualizar toda a nossa investigação abrindo braços para as diversas ciências.

A análise no Capítulo 8 encontra pensamentos da aplicação da teoria às entrevistas apresentadas nos Capítulos 6 e 7, a Joaquim Martins Lampreia e a Rogério Santos. Quisemos observar um conjunto de referências com dois pontos de vista diferentes: a do gestor de crises (Joaquim Lampreia) e a perspectiva da ciência da comunicação (Rogério Santos). Procurámos

seguir a mesma metodologia nas duas entrevistas. Apresentámos uma entrevista semi-estruturada com a mesma sequência de perguntas. Questionámos Joaquim Lampreia e Rogério Santos sobre gestão de crises e novas tecnologias, Internet, comunidades virtuais e blogues, e a respeito do controlo de crises. Procurámos apresentar as entrevistas como discussão exploratória e necessária para compreender a investigação, visando contextualizar a análise do Capítulo 8. Esta análise trata das entrevistas acima referidas bem como das teorias do Capítulo 1, onde apresentámos a teoria da informação e da comunicação, a teoria organizacional e a comunicação organizacional e as relações e ligações com as novas tecnologias da informação e da comunicação. No capítulo 5, e observando o nosso discurso, procurámos apresentar mecanismos que criam ou agravam crises como os *rogue websites*, os *anti-sites*, as *chain letters*, os fóruns e *chatrooms*, os blogues e os *crackers*. No mesmo capítulo, apresentámos alguns mecanismos que possibilitam uma melhor gestão das crises, como os *sites de standby* e a monitorização da Internet (*clipping*).

No Capítulo 4 focámos o tratamento das crises, tópicos de trabalho de gestão de crise e de comunicação de gestão de crises. Apresentámos o manual de gestão de crise e a reconstrução da reputação. Apresentámos o gráfico em semáforo dos níveis de crise.

No Capítulo 3 estudámos a comunicação em resposta a crises. Apresentando crises organizacionais como processos (princípio, meio e fim), as interferências da opinião pública e os gráficos do *Institute for Crisis Management* (Instituto de Gestão de Crise).

No Capítulo 2 focámos a organização em momentos de crise. Apresentámos o conceito de crise, os modelos de gestão e as tipologias de crise, citando os autores de referência nos estudos de gestão de crise.

E finalmente, o Capítulo 1 forneceu-nos a base teórica da informação e comunicação previamente definidas para a investigação, assim como as bases da teoria organizacional e da comunicação organizacional. Neste capítulo, recorreremos a diversos autores que nos auxiliaram a navegar nesta teia gerada pelo fluxo de informação em momentos de turbulência.

Foram nestes passos que procurámos apresentar, de uma forma simples, o fluxo da comunicação nas organizações em momentos de turbulência na sociedade da informação, conectada por diversos nós, ultrapassando espaços antes inimagináveis, como um corredor universal. Esperamos que esta dissertação se trate de um pequeno contributo para compreendermos o fluxo da informação de crise na actual sociedade da informação, e dar a conhecer outras ferramentas tecnológicas à disposição para a gestão de crises, além de notar que estamos cada vez mais conectados, prontos para observar, criar ou receber uma nova informação de crise.

## Referências Bibliográficas

- Andrade, José Gabriel Jr. (2004), *Comunicação: A resposta para as crises empresariais*, Santos: Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Católica de Santos.
- Andrade, José Gabriel Jr. (2008) *Comunicando e gerindo crises – O envolvimento da Portugal Telecom no “Mensalão”*, Martins, Moisés; Pinto, Manuel (Orgs.), “*Comunicação e Cidadania*” - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação 6 - 8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho), pp. 235-247
- Barton, Laurence (1993), *Crisis in Organizations: managing and communication in the heat of chaos*, Cincinnati: SW Publishing Company.
- Baudrillard, Jean (1990), *A transparência do mal*, Campinas: Papirus.
- Baudrillard, Jean (1991), *Simulacros e Simulações*, Lisboa: Relógio D'Água.
- Berlo, D. K. (1960), *O processo da comunicação*, Rio de Janeiro: Editorial Fundo de Cultura.
- Bilhim, João (1994), *Dos estudos organizacionais à sociologia da empresa: Algumas controvérsias*, Lusíada: Revista de Ciências e Cultura, Série de Gestão. Vol 2
- Bilhim, João (2006), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa: ISCSP.
- Booths, Simon (1993), *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*, London: Routled.
- Burnett, John (1998), *A strategic approach to managing crises*, Public Relations Review, 24, 4, pp. 457-488
- Cantril, Hadley (1947), *Gauging public opinion*. Nova Jersey: Princeton University Press.
- Cardoso, Gustavo (2006), *Os Media na Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Carrascosa, J. L. apud. Villafañe, Justo (1993), *Imagem Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Pirámide.
- Carvas, Waldomiro. (1999), *Relações Públicas no Gerenciamento de Crises*, Kunsch, Margarida (org.), *Obtendo Resultados com Relações Públicas*, São Paulo: Pioneira, p. 206.
- Castells, Manuel (2004), *A Galáxia Internet*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian,.
- Castells, Manuel (2005), *A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I: A sociedade em rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Trabalho original em inglês publicado em 2000).

- Castells, Manuel (2007), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume II. O Poder da Identidade*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Trabalho original em inglês publicado em 2000).
- Castells, Manuel; Ince, Martin (2004), *Conversas com Manuel Castells*, Porto: Campos das Letras.
- CIA (2007), CIA 2006 World Factbook.
- Coombs, W. Timothy (1998), *An analytic framework for crisis situations*, Journal of Public Relations Research, 10, pp. 177-191.
- Coombs, W. Timothy (1999), *Information and compassion in crisis responses: a test of their effects*, Journal of Public Relations Research, 11, 2, pp. 125-142.
- Coombs, W. Timothy (2007), *Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing, And Responding*, Sage: London.
- Coombs, W. Timothy; Holladay, S. (2001), *An Extended Examination of the Crisis Situations: a Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches*, Journal of Public Relations Research, 13, 4, pp. 321-340.
- Corrado, Frank M. (1994), *A força da comunicação: quem não se comunica*. Primeira edição, São Paulo: Pearson Education.
- Curvello, João José A. (2001), *A pesquisa em Comunicação Organizacional no Brasil: fronteiras e tendências*. [Http:// www.acaocomunicativa.pro.br/comtexto2001.pdf](http://www.acaocomunicativa.pro.br/comtexto2001.pdf) (Julho 2008).
- Daniels, Tom D.; Spiker, Barry; Papa, Michael (1997), *Perspectives on organizational communication*. Fourth edition, Dubuque: Brown & Benchmark Publishers.
- Dias, Reinaldo (2008), *Sociologia das organizações*, São Paulo: Atlas, 2008.
- Donaldson, Lex (1995), *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Einsberg, Eric M.; Goodall, H.L. Jr. (1997), *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*. Second edition. New York, USA: St Martin's Press.
- Filliti, Guilherma (2006) *Phishings crescem 757% e atingem recorde durante 2006, alerta APWG. IDG Now. <http://idgnow.uol.com.br/seguranca/2006/12/20/idgnoticia.2006-12-20.4804070715/> (Junho 2008)*.
- Fink, Steven (1986) *Crisis Management: Planning for the inevitable*, New York: Amacom.
- Fombrun, Charles; Rindova, Violina (1996), *Who's tops and who decides. The social construction of corporate reputations*, Stern School of Business, New York University.

- Freeman, Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Gil, Gilberto (1996), *Pela Internet*, Quanta gente veio ver: Warner Music do Brasil Ltda. CD.
- Goldhaber, Gerald M (1991), *Comunicación Organizacional*, México: Editorial Diana.
- Goulart, Teresa. (2003), *Comunicação Empresarial: uma nova realidade em Minas*.  
[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=26](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=26) (Julho 2008).
- Guimarães, Camila. (2006), *Os blogs vão mudar seus negócios*. Revista Exame, 40, São Paulo: Abril, p.21.
- Guth, David (1995), Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles, *Public Relations Review*, 21, n2 pp. 125.
- Hall, Richard (1984), *Organizações: estrutura e processos*. 3.ed, Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil.
- Hermann, Charles (1963), *Some Consequences of crisis which limit the viability of organizations*, *Administrative Science Quarterly*. <http://www.voxprof.com/cfh/hermann-pubs/Hermann-Some%20Consequences%20of%20Crises%20Which%20Limit%20the%20Viability%20of%20Org.pdf> (maio 2008).
- Herrero, Alfonso Gonzaleze; Pratt, Cornelius (1996), *An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management*, *Journal of Public Relations Research*, 8, 2, pp. 79-105.
- Holtz, Schel (1998), *Public Relations on the net*, New York: Amacom.
- Hotwire (2006), *25 million Europeans say they have changed their mind after reading blogs*, Hotwire;  
[http://www.hotwirepr.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=411&Itemid=94](http://www.hotwirepr.com/index.php?option=com_content&task=view&id=411&Itemid=94) (Julho 2008).
- ICM, Institute for Crises Management (2006), *Annual ICM Crisis Reporte – News Coverage of Business Crises During 2005*, Louisville: ICM.
- ICM, Institute for Crises Management (2007), *Annual ICM Crisis Reporte – News Coverage of Business Crises During 2006*, Louisville: ICM.
- ICM, Institute for Crises Management (2008), *Annual ICM Crisis Reporte – News Coverage of Business Crises During 2007*, Louisville: ICM.
- Ilharco, F. (2004), *A Questão Tecnológica: Acção e Reflexão na Sociedade Tecnológica Contemporânea*, Lisboa: Principia.
- Ilharco, Fernando (2003), *Filosofia da Informação: Introdução à Informação como Fundação da Acção, da Comunicação e da Decisão*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa Editora.
- Irazu, Jorge (2003), *Comunicação: uma vacina ou um simples analgésico?*

[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=64](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=64) (Julho 2008).

- Kapuscinski, Ryszard, in Forni, João José (2003), *Comunicação em Tempo de Crise*. In: Duarte, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica, São Paulo: Atlas.
- Kelly, Kevin (2005), *We Are the Web*, Wired; <http://www.wired.com/wired/archive/13.08/tech.html> (Julho 2008).
- Kreps, Gary L. (1990), *Organizational communication: theory and practice*. Second edition, Nova York: Longman.
- Kunsch, Margarida (1995), *Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. N: Comunicação para o mercado, instituições, mercado, publicidade*, São Paulo: EDICON.
- Kunsch, Margarida (1997a), *Obtendo resultados com relações públicas*, São Paulo: Pioneira.
- Kunsch, Margarida (1997b), *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, São Paulo: Summus.
- Kunsch, Margarida (1999), *Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea*, Comunicação e sociedade, 32, São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), pp 71-88.
- Kunsch, Margarida (2003), *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4.ed, São Paulo: Summus.
- Lagadec, Patrick (1994), *La gestion des crises*, Paris: Ediscience International.
- Lagadec, Patrick. (1984), *Le risqué technologique et les situations de crises*, Annales des Mines, Agosto, Paris, p. 41.
- Lampreia, Joaquim (2007), *Da gestão de crise ao marketing de crise*, Lisboa: Texto Editores.
- Lemos, R.T.S.; Franklin, B.L. Alves, J.B.M. e Kera, V.M. (2007). *Tecnontologia & complexidade*. Ciências & Cognição; Ano 04, Vol 11; [www.cienciasecognicao.org](http://www.cienciasecognicao.org) (Agosto 2008).
- Lerbinger, Otto (1997), *The crisis Manager: facing risk and responsibility*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Lite, Marisa del Pozo (1997), *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, Madrid: Fragua Editorial.
- Lukaszewski, James (1997), *Establishing individual and corporate crisis communication standards: the principles and protocols*. Public Relations Quarterly, 42, n.3, New York, pp.7-14.
- Marconi, Joe (2000), *Marketing em momentos de crise*. Tradução de Maria Whitaker Ribeiro Nolf,

São Paulo: Makron Books.

Matos, Heloiza (2000), *Comunicação Pública e Comunicação Global*. Portal RP.

<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/comunicacaoocidadania/0083.htm> (Julho 2008)

Mattelart, Armand; Mattelart, Michèle (1999), *História das teorias da comunicação*, São Paulo: Edições Loyola (Trabalho original em francês publicado em 1997).

McLuhan, Marshall (2005), *The Medium is the MESSAGE*, Califórnia: Ginglo Press. (Trabalho original em inglês em 1967).

McLuhan, Marshall (2007), *Os meios de comunicação como extensões do homem*, São Paulo: Cultrix. (Original em inglês: *Understanding media: The Extension of Man* em 1964).

Mendes António; Pereira, Francisco (2006), *Crises de Ameaças a Oportunidades*, Lisboa: Edições Sílabo.

Mendes, António (2006), “Modelos de Gestão de Crise”, Mendes, António; Pereira, Francisco, *Crises de Ameaças a Oportunidades*, Lisboa: Edições Sílabo, pp.40-66.

Mendonça, Maria Luiza Martins de (2004), *Processos comunicativos e subjetividade: desafios para o terceiro setor*. Comunicação e política. n.3, São Paulo: Cebela , pp. 20-55.

Merton, Robert (1968), *Social Theory and Social Structure*, London: Collier Macmillan Publishers.

Meyers, Gerald; Holusha, John (1986), *Managing crisis: a positive approach*, London: UNWIN.

Morgan, Gareth (1996), *Imagens da Organização*, São Paulo: Atlas.

Mucchielli, Alex (1993), *Communication interne et management de crise avec auto-diagnostics pour dirigeants*, Paris: Éditions d'Organisation.

Nassar, Paulo (2003) História, cultura organizacional e comunicação;[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=76](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=76) (Julho 2008).

Nassar, Paulo (2003), História, cultura organizacional e comunicação;  
[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=76](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=76) (Julho 2008).

Norris, Clives; McCahill, Mike; Wood, David (2004), *The Growth of CCTV: a global perspective on the international diffusion of video surveillance in public accessible space*, Surveillance & Society; [http://www.surveillance-and-society.org/articles2\(2\)/editorial.pdf](http://www.surveillance-and-society.org/articles2(2)/editorial.pdf) (Julho 2008).

Orduña, Octavio (2004), *A comunicação em momentos de crises*, Beira Interior: BOCC.

Osgood, C. E., Suci, G. J., Tannenbaum, P. H (1957), *The measurement of meaning*, Urbana: University of Illinois Press.

Pearson, Christine; Mitroff, Ian (1993), *From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis*

- management*, *The Executive*, 7, pp. 43-61.
- Pearson, Christine; Mitroff, Ian (2000), *Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una la crisis*, Barcelona: Gestión.
- Pereira, Carlos Alberto M.; Herschmann, Micael (2002), *Comunicação e as novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento*. Comunicação e Sociedade, São Bernardo do Campo: Metodista. pp.27-42,
- Perry, D.C.; Taylor, M; Doerfel, M. (2003), *Internet-based communication in crisis management*, Management Communication Quarterly. McQ, Novembro, pp. 206.
- Pugh, Derek S. (1966), *Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study*. *Psychological Bulletin*. Vol. 66. n. 21.
- Restreppo, Mariluz (1995), *Comunicação para la dinâmica organizacional*. Colombia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Language, pp. 91-96.
- Riel, Cees. B.M. (1995), *Principles of corporate communication*, Hemel Hempstead: Prentice – Hall.
- Rogers, Everett; Kincaid, L (1981), *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*, New York: France Press.
- Rosa, Mário (2003), *A Era do Escândalo*, São Paulo: Geração Editorial.
- Rosa, Mário (2006), *A Reputação na velocidade do pensamento – Imagem e ética na era digital*, São Paulo: Geração Editorial.
- Salaman, Graeme; Thompson, Kennety (1973), *People and Organizations*, London: Longman.
- Sandhu, Swaran; Young, Philip; Zeffass, Angstar (2007), *European Perspectives on Social Software in Communication Management – Results and Implication*, EuroBlog2007; <http://www.euroblog2007.org/euroblog2007-results.pdf> (Junho 2008).
- Santos, Ricardo dos (2006), “Crises no E-World”, Mendes, António; Pereira, Francisco, *Crises de Ameaças a Oportunidades*, Lisboa: Edições Sílabo, pp.193-242.
- Santos, Rogério (2007) *Indústria culturais - Imagens, valores e consumos*, Lisboa: Edições 70.
- Schein, Edgar (1982), *Psicologia Organizacional*, Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Schein, Edgar (1985), *Corporate Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar (1986), *A Psicologia na Organização*. Tradução portuguesa de Maria Silva Bento. Lisboa: Livraria Clássica Editora.
- Sturges, David (1994), *Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival*,

Management Communication Quarterly, 7, n3 , pp. 297,316

Thompson, James (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Torquato, Gaudêncio (2002), *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Trombka, Ilana. (1997), *O impacto das novas tecnologias de comunicação nas organizações*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social. Porto Alegre: PUCRS.

Vattimo, Gianni (1989), *A sociedade transparente*, Lisboa: Relógio D'Água.

Villafañe, Justo (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madri: Pirámide

Vitorio, Benalva (2007), *Imigração brasileira em Portugal – Identidade e Perspectivas*, Santos: Leopoldianum.

Vizeu, Fábio (2005), *Ação comunicativa e estudos organizacionais*. Revista de Administração de Empresas. n. 4, São Paulo: RAE, pp. 18-20.

Westley, B.; Maclean, M.(1957), *A conceptual model for communication research*, Journalism Quarterly, 34, p. 31-38, 1957.

Wiener, Anthony; Kahn, Herman (1967), *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*, New York: Macmilan.