



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

COMUNICAÇÃO DE CRISE EM ÉPOCA DE PANDEMIA
ESTUDO DE CASO DA TAAG

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

Por

Iranita Lopes Andrade

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro, 2021



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

COMUNICAÇÃO DE CRISE EM ÉPOCA DE PANDEMIA
ESTUDO DE CASO DA TAAG

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

Por

Iranita Lopes Andrade

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Prof. Doutora Maria Inês Romba

Novembro, 2021

Resumo

A presente dissertação pretende analisar como é que a Transportadora Aérea Angolana, mais conhecida por TAAG Linhas aéreas de Angola, comunicou a crise causada pelo Coronavírus, com o cancelamento dos voos e encerramento do espaço aéreo angolano durante a primeira vaga da pandemia, no segundo trimestre de 2020. Este trabalho pretende mostrar a importância da comunicação de crise nas empresas, em época de pandemia, e foi escolhido um caso em particular para fazer o estudo.

Perante este objetivo, na parte teórica, foi fundamentada a importância da comunicação de crise, explicando em que consiste comunicação organizacional, públicos, reputação, comunicação de crise, plano de comunicação e identificando as várias estratégias utilizadas pelas instituições para ajudar na resolução de crises.

A metodologia utilizada neste trabalho é a qualitativa e consiste na realização de entrevistas ao diretor de comunicação e clientes da TAAG e na análise de conteúdo ao *Facebook* da mesma. Os dados reunidos permitiram analisar como é que a comunicação foi desenvolvida pela TAAG, junto do seu público externo, durante o período de março a julho de 2020 e foi também possível perceber a perceção do público externo em relação a esta comunicação.

A conclusão mostra que, apesar de na teoria a TAAG ter uma política de comunicação exaustiva com o público externo durante uma crise, isso não se verificou na prática, sendo que os clientes se mostraram insatisfeitos com a comunicação desenvolvida durante o período analisado.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional, Comunicação de Crise, *Stakeholders*, Públicos, Reputação, Estratégias

Abstract

This thesis intends to analyze how the Angolan national Air carrier, better known as TAAG Linhas Aéreas de Angola, managed public relations and how the company communicated the crisis caused by the global Coronavirus pandemic, resulting in the cancellation of flights and closure of Angolan airspace during the first wave of the pandemic, in the second quarter 2020. This work intends to show the importance of crisis communication in companies, during a pandemic period, and a particular case was chosen for the study.

In view of this objective, in the theoretical part, the importance of crisis communication was based, explaining what organizational communication consists of, audiences, reputation, crisis communication, communication plan and identifying the various strategies used by institutions to help resolve crises.

The methodology used in this work is qualitative and consists of interviews with TAAG's communication director, clients and analysis of its Facebook content. The data gathered allowed us to analyze how communication was developed by TAAG, and presented to the public, during the period from March to July 2020, and it was possible to understand the perception of the public in relation to this communication.

The conclusion shows that, although in theory, TAAG has an exhaustive communication policy with the public during a crisis, this was not verified in practice, and customers were dissatisfied with the communication developed during the analyzed period.

Keywords: Organizational Communication, Crisis Communication, Stakeholders, Audiences, Reputation, Strategies

Agradecimentos

Durante a realização deste trabalho, foram inúmeras as pessoas que estiveram incondicionalmente disponíveis para enfrentar, comigo, todas as fases e desafios inerentes à sua concretização, sendo para mim impossível enumerar aqui todos os nomes.

Agradeço às minhas colegas e amigas de mestrado Carmen Portela, Joana Valadares, Patrícia Julião e Sara Martins pela paciência, entreaajuda e tantas madrugadas de estudo.

Agradeço aos meus amigos e a toda a minha família pelo apoio em todos os níveis ao longo destes dois anos.

Agradeço à Cathy Soares, Irna Delgado e Juliana Correia por terem embarcado comigo nesta jornada, disponibilizando o seu tempo e saber fazer para me ouvir, me orientar e para os momentos em que precisei de apoio para avançar.

Um agradecimento muito especial aos meus sogros, Ronaldo de Pina e Fátima de Pina, por me terem recebido de braços abertos e proporcionado um ambiente familiar propício para poder embarcar nesta aventura e, o mais importante, por terem ajudado a cuidar do meu filho durante todo este processo.

Agradeço à minha mãe, uma vez que ela é a grande responsável pelo ser humano em que me tornei e pelas minhas conquistas.

Agradeço à minha orientadora, Prof. Doutora Maria Inês Romba, pelo apoio, carinho e paciência demonstrada durante os meses de trabalho.

Agradeço ao meu marido, Ioland Tavares por todo o apoio e motivação ao longo deste percurso. Sem ele, esse sonho não seria possível. Sei bem o quão foi difícil ficar longe do filho durante o período em que estive em Portugal.

E por fim, agradeço ao meu filho, Miguel Tavares, a minha maior força e inspiração.

Índices

Introdução.....	11
Parte I. – Enquadramento Teórico.....	16
Capítulo I. – Comunicação Organizacional.....	16
1.1 Comunicação Organizacional.....	16
1.1.1 Comunicação Organizacional Externa	19
1.2 Stakeholders.....	22
1.2.1 Público Externo	26
1.3 Imagem e Reputação Organizacional.....	29
1.4 Assessoria de Imprensa	33
Capítulo II. – Comunicação De Crise.....	36
2.1 Crise.....	36
2.1.1 Tipos de Crise.....	39
2.2 Comunicação de Crise	42
2.2.1 Plano de Comunicação de crise	45
2.2.2 Estratégias de Comunicação de crise	47
2.2.3 Comunicação de crise e a relação com a comunicação social.....	49
2.2.4 Comunicação de Crise e as Redes Sociais	53
2.2.5 Manual de gestão e comunicação de Crise.....	55
2.3 Modelos comparativos sobre gestão de comunicação de crise de companhias aéreas.....	57
Parte II. – Metodologia e Estudo de Caso.....	61
Capítulo III. – Metodologia.....	61
3.1 Metodologia Qualitativa.....	62
3.2 Estudo de Caso	64
3.3 Questões de Investigação.....	65
3.4 Questão de Investigação e Objetivos.....	65

3.5	População e Amostra	66
3.6	Acesso e Recolha de Dados.....	67
3.7	Análise dos Dados	74
Capítulo IV. – Estudo de Caso.....		77
4.1	Enquadramento da TAAG	77
4.2	Enquadramento da pandemia do coronavírus.....	77
4.3	Análise da Entrevista ao Diretor da TAAG.....	79
4.3.1	<i>Categorias de Análise.....</i>	<i>79</i>
4.3.2	<i>Apresentação e análise dos dados por categorias</i>	<i>80</i>
4.4	Análise das Entrevistas aos clientes da TAAG	83
4.4.1	<i>Categorias de Análise.....</i>	<i>83</i>
4.4.2	<i>Apresentação e análise dos dados por categorias</i>	<i>84</i>
4.5	Análise de conteúdo ao Facebook da TAAG	85
4.5.1	<i>Categorias de análise.....</i>	<i>87</i>
4.5.2	<i>Apresentação e análise dos dados por categorias</i>	<i>88</i>
4.6	Discussão dos Resultados.....	93
Conclusão.....		97
Bibliografia.....		101
Anexo.....		109

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelo de autores.....	63
Tabela 2: Grelha de análise entrevista ao diretor de comunicação da TAAG.....	68
Tabela 3: Grelha de análise de entrevista a clientes da TAAG.....	72
Tabela 4: Comunicação via Facebook da TAAG	74
Tabela 5: Tabela de codificação de entrevistas (fonte: Bardin, 2009).....	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Total de Publicações no período de 19 de março a 27 de julho	88
Gráfico 2: Comentários e gostos face a publicidade no Facebook	89
Gráfico 3: Comentários e Gostos face às comunicações institucionais.....	90
Gráfico 4: Comentários e Gostos face às publicações Interativas com o Público	91
Gráfico 5: Gostos e Comentários face às Publicações Promocionais.....	92

Índice de Figuras

Figura 1: Facebook da TAAG	86
----------------------------------	----

Introdução

A comunicação organizacional tem alcançado um lugar de grande destaque ao longo dos últimos anos dentro das empresas, ao ajudar a criar e manter uma imagem e reputação respeitada perante os seus mais diversos públicos. A comunicação organizacional é importante, mas é ainda mais relevante quando desempenhada em contexto de crise, já que se torna fundamental para levar a que uma empresa consiga sobreviver e manter uma boa reputação perante um acontecimento negativo.

Muitas crises acabam por causar danos à imagem e, conseqüentemente, à reputação, colocando em causa o nome ou a marca da empresa (Forni, 2019). Considerando esse contexto e o progressivo desenvolvimento dos meios de comunicação e tecnológicos, torna-se praticamente impossível gerir uma crise sem que haja o conhecimento dos diversos públicos da empresa, pelo que é necessário comunicar com os mesmos de forma a esclarecer e informar corretamente, devendo partir do topo da hierarquia.

A nível de gestão, a comunicação é essencial durante crises. Atualmente, existe um elevado número de análises focado nos aspetos da comunicação empresarial, enquanto parte vital da compreensão na comunicação de crises. Como exemplo, os estudos analisam fatores relativos à cultura, clima, formas de comunicar com os funcionários, etc. (An et al., 2010; Goby & Nickerson, 2015).

Durante uma crise, a comunicação não resolve o problema só por si, mas tem um papel fundamental para encontrar soluções e manter a confiança dos seus públicos.

Com maior ou menor intensidade, todas as empresas no mundo foram afetadas ao longo dos dois últimos anos, devido a uma crise pandémica inesperada, que obrigou todas as organizações a criar novas dinâmicas para lidar com a pandemia.

Uma das áreas que exigiu maior dinamismo, por parte dos seus profissionais, neste período, foi a área de comunicação, uma vez que é fundamental para que as lideranças consigam “navegar o barco” durante este tempo de grandes incertezas.

De acordo com Dent and Cudworth (2018), a eficácia da liderança e a tomada de decisões são os dois principais desafios para a resposta a uma crise pandémica, baseada numa comunicação eficaz.

A comunicação de risco está, portanto, entre os aspetos mais importantes na gestão das consequências prejudiciais e negativas da pandemia COVID-19, pois responde à necessidade do público e dos funcionários obterem informações relacionadas com os efeitos imediatos e potenciais de uma emergência (Lachlan et al., 2016).

Tendo em conta o papel da comunicação em crise, é importante analisar a forma como as empresas lidaram e continuam a lidar com a crise pandémica, em termos comunicativos.

É neste contexto que surge o tema deste trabalho, cujo objetivo é refletir sobre: *Comunicação de crise em época de pandemia*. As empresas da aviação civil constituem uma das áreas mais afetadas pela situação pandémica vivida entre 2020 e 2021, sendo que optamos por fazer um estudo de caso de uma empresa nesta área.

Após a OMS declarar a pandemia, vários governos introduziram restrições a viagens. Assim, o número de voos internacionais reduziu significativamente em todo o mundo (Suzumura et al., 2020). Angola não foi exceção, pelo que também fechou as suas fronteiras e, conseqüentemente, os voos no final do mês de março de 2020.

Apesar da importância da comunicação de crise, esta atividade é ainda embrionária em vários países africanos, sendo que Angola não foge a regra e está ainda a habituar-se à sua importância dentro das instituições.

Tendo em conta as ideias abordadas nos parágrafos anteriores, pretendemos saber, com este trabalho, *de que forma a TAAG comunicou a crise motivada pelo cancelamento dos voos e do espaço aéreo angolano devido à pandemia?*

Para responder a esta questão, foi elaborado um conjunto de objetivos. Assim, para a presente investigação, o objetivo geral é analisar como a TAAG, Transportadora aérea Angolana, comunicou a crise causada pela pandemia, com o cancelamento dos voos e do espaço aéreo angolano.

Já os objetivos específicos são os seguintes: analisar de que forma é efetuada a comunicação externa pela TAAG; identificar quais as estratégias de comunicação utilizadas para comunicar o cancelamento dos voos devido à crise pandémica; identificar as estratégias de gestão da comunicação de crise utilizadas após o cancelamento dos voos e do espaço aéreo; perceber como é que as estratégias identificadas no ponto anterior influenciaram na gestão da crise e na satisfação dos clientes.

A metodologia deve consistir numa explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida durante o trabalho realizado e aqui apresentado. No desenvolvimento de qualquer investigação, a metodologia adquire um papel fundamental, sendo o seu nervo central, visto que o resultado está condicionado pelo bom funcionamento deste processo, já que o trabalho final é o reflexo dos métodos e do modo como se obtiveram os resultados (Moreira, 1994).

Para um melhor conhecimento da realidade na qual se atua, é necessário adotar uma metodologia adequada à intervenção a realizar, devendo esta ir ao encontro das necessidades e interesses do público-alvo. Assim, a metodologia a utilizar é de natureza qualitativa, com recurso ao método do estudo de caso, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo para a recolha de dados, de forma a apurar e alcançar os objetivos propostos.

Considerando esta ideia, os dados foram recolhidos de três maneiras distintas, nomeadamente, através de uma entrevista ao diretor de comunicação da TAAG, entrevistas aos clientes da TAAG e, por fim, através da análise à página de *Facebook* da TAAG, de forma a perceber como foi feita a comunicação da crise pandémica aos seguidores desta rede social da companhia aérea.

Considerando a pergunta inicial e os objetivos propostos, foi possível concluir que ainda é necessário fazer um grande trabalho junto do gabinete de comunicação da empresa, de forma a melhorar a sua comunicação com o público externo. Apesar do responsável da área de comunicação da empresa defender que a mesma apostou numa comunicação intensa com o público durante a crise, isso não foi constatado por parte do público externo da mesma, nem pelo estudo realizado para esta dissertação.

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos, dois deles teóricos, com a intenção de fazer um enquadramento sobre a importância da comunicação organizacional e de crise nas empresas e como podem ser fundamentais para a satisfação de todos os públicos e para o sucesso das instituições; e os dois restantes assumindo uma vertente mais prática, com a realização do estudo de caso aqui proposto.

O primeiro capítulo, designado “**Comunicação Organizacional**”, pretende explicar o contexto de comunicação organizacional, a sua importância e a sua evolução progressiva, principalmente no que toca à comunicação organizacional externa. Considerando esta ideia, é também necessário explicar a questão dos *stakeholders* e público externo, bem como a importância da imagem e reputação para o sucesso de uma empresa no mercado. Essa exploração teórica é desenvolvida através da consulta de alguns autores com estudos relacionados com a área, entre os quais Curvello (2012), Ruão (2014), Putman & Poole (2008); Kunsch (2007; 2016), entre outros.

No segundo capítulo, “**Comunicação de Crise**”, abordamos o nosso tema concretamente, ao falar mais detalhadamente sobre a crise e os diversos tipos existentes e como é realizada a comunicação de crise, destacando a importância da mesma durante o gerenciamento de uma crise. É ainda neste capítulo que se mostra necessário falar do plano e das estratégias utilizadas durante estes momentos, assim como a comunicação de crise feita junto dos órgãos de comunicação social e redes sociais. É também importante destacar aqui algumas referências a outras crises em empresas de aviação civil e como foram enfrentadas, a nível da comunicação. Este capítulo foi baseado em estudos de vários autores que escrevem sobre o tema, alguns deles referência na área, nomeadamente, Coombs (1996) e Forni (2019).

O terceiro capítulo, “**Metodologia**”, pretende explicar a metodologia utilizada ao longo deste trabalho e os meios utilizados para fazer a recolha e análise dos dados, assim como a sua demonstração e amostra, para o estudo de caso pretendido. Neste capítulo são também explicados os objetivos, a pergunta inicial e as questões de investigação. No final do capítulo é explicado como será feita a análise dos dados.

Já o quarto e último capítulo, “**Estudo de Caso**”, retrata a análise, discussão e as conclusões retiradas a partir dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas ao diretor de comunicação e clientes da TAAG e da análise de conteúdo realizado ao Facebook da empresa., fazendo também uma contextualização sobre a empresa utilizada mencionada ao longo do estudo de caso e da pandemia do coronavírus.

Parte I. – Enquadramento Teórico

Capítulo I. – Comunicação Organizacional

1.1 Comunicação Organizacional

As organizações são essenciais para qualquer sociedade humana e influenciam significativamente o meio na qual estão inseridas, quer a nível interno como externo. Esta influência direta no meio faz com que a Responsabilidade Social seja exigida e colocada em prática pelas instituições

Perante esta responsabilidade social, as organizações têm que ter a consciência de que as suas ações, decisões, problemas e comunicações acabam por afetar aqueles que fazem parte deste ambiente.

Considerando este cenário, a comunicação organizacional ganha cada vez mais força, uma vez que, só com a comunicação, é possível alcançar um entendimento e motivação entre os diversos grupos que fazem parte de uma organização.

Curvello (2012) diz que “A comunicação organizacional, entretanto, está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo” (p.25).

Neste sentido é importante compreender o que é comunicação organizacional e a sua importância para as organizações. Esta comunicação engloba as atividades e os processos que a empresa realiza de forma a melhorar ou manter a sua boa imagem perante os seu vários *stakeholders*.

Mumby “explica a Comunicação Organizacional como o processo de criação de estruturas de significado coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais” (cited in Ruão et al., 2014, p.16)

Tal como vários outros autores da área de comunicação organizacional, Weick defende que “as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos” (cited in Ruão et al., 2014, p.18).

A comunicação é a alma da organização pois, para abrir e manter uma organização a funcionar, é necessário haver uma comunicação fluida e eficiente. Ruão, et al. ressalta que

“Fisher (1993) considera a comunicação organizacional como um processo evolutivo e culturalmente dependente de partilhar informações em ambientes organizacionais. Já Putman e Poole (2008) sugerem uma definição ampla enquanto processo de utilização de mensagens e interações sociais para criar, manter e gerir significados dentro de um contexto particular” (ibidem).

A comunicação organizacional é um departamento fundamental para a vida das organizações. Obviamente não é o setor primordial da organização, mas é aquele que dá a conhecer aos diversos públicos aquilo que a organização está a fazer e que permite a interação e a fluidez de informações entre os vários grupos da mesma, o que, obviamente, acaba por se refletir na imagem e lucros da empresa.

Segundo Kunsch (2016), a comunicação organizacional passou a ser vista como algo fundamental e, em muitas empresas, como uma área estratégica, visto que as atividades de Marketing e Relações Públicas isoladas já não são suficientes para colmatar as necessidades dos novos mercados e os relacionamentos com os diversos públicos de interesse.

A comunicação organizacional tem vindo a englobar, de forma eficiente, cada vez mais espaço nos diversos tipos de relações existentes dentro das organizações. Deve atualmente funcionar de forma integrada, onde as várias subáreas existentes podem ser englobadas na mesma comunicação, nomeadamente a comunicação feita para os funcionários e para os restantes públicos.

“A comunicação constitui um mecanismo de construção de sentido coletivo e modo de coordenação social, através de diferentes tipos de comunicação organizacional, como: a publicidade, as relações públicas, a comunicação administrativa, o merchandising ou a promoção de vendas” (Ruão et al, 2014, p.18).

Falar de comunicação organizacional, na visão de Brandão é “falar-se de uma atuação de comunicação estratégica” (2018, p.93), na qual:

“a comunicação vista de modo estratégico assume-se, deste modo, como um efetivo caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e para fora da organização, junto das diferentes partes interessadas, reforçando continuamente a sua dimensão humana e social como seu desígnio orientador” (ibidem).

Através de uma comunicação eficiente, todos os colaboradores da instituição acabam por ter a mesma linha de pensamento e comportamento perante os restantes públicos, o que ajuda a criar uma identidade perante todos os públicos.

Lampreia (1992: p.9) observa que “depois da sociedade do consumo, entrámos agora na sociedade da comunicação” e que “nunca o papel da comunicação foi tão preponderante no seio das instituições como até agora, revelando-se como indispensável instrumento de gestão para obtenção da tão desejada notoriedade” (ibidem). Em nenhum momento da história, a comunicação teve tanta importância como nos dias de hoje devido, em grande parte, ao enorme número de canais informativos que existem atualmente.

Curvello afirma que “na comunicação empresarial, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos boletins ou jornais de empresa” (2012 p.23), completando ainda ao dizer que, para além deste fluxo, encontramos mais três: o fluxo ascendente, que é quando as informações vão dos funcionários para a direção; o fluxo horizontal ou lateral “é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal” (ibidem); e o transversal que “teria o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas” (ibidem).

Bueno diz que, tendo em conta estes fluxos de comunicação, “os sistemas de comunicação classificar-se-iam em:

- Burocrático, onde encontramos o fluxo descendente;
- Retroalimentador, aqui encontramos o fluxo ascendente, e permite a existência de feedback;
- Espontâneo ou informal (onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal e de comunicação transversal);
- Democrático (aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobreporem)” (cit. in Curvello, 2012, p.24).

Rego (2013) completa essa ideia ao dizer que existe uma estrutura da comunicação organizacional, dividida em dois modelos, onde estão inseridos estes fluxos comunicacionais:

- Formal, onde existe uma comunicação oficial feita de forma descendente por nível hierárquico. Para que esta comunicação seja considerada formal, tem também que ser transmitida em canais selecionados pelos responsáveis da empresa;
- Informal, onde não se respeita a hierarquia comunicacional da organização e não se utilizam apenas os canais formais para se comunicar.

Tudo isto leva a que a comunicação informal seja mais difícil de rastrear e controlar por parte dos responsáveis das organizações, uma vez que não existe um canal pré-estabelecido onde possa acontecer.

Esta comunicação informal acaba por estar muito presente nas organizações, como forma das informações e respostas chegarem de forma rápida aos seus destinatários e agilizar o trabalho dos líderes e colaboradores que, mais uma vez, acaba por refletir na imagem e lucros da empresa (Rego,2013).

Esta estrutura e fluxos de comunicação mostra que é impossível uma organização sobreviver e ter sucesso, sem que os canais de comunicação estejam a funcionar de alguma forma e que estejam alinhados com os valores da empresa.

Como foi constatado nos parágrafos referidos anteriormente, a comunicação organizacional eficiente, preferencialmente, é atualmente indispensável para gerar ambientes corporativos saudáveis e para permitir a satisfação de todos os tipos de *stakeholders* e conferir vantagem as empresas.

Contudo, podemos concluir que a comunicação organizacional deve ser feita de forma integrada, mas atribuindo um espaço e uma tipologia de comunicação diferente para cada tipo de público. Neste sentido, a comunicação dirigida ao público interno é diferente da comunicação dirigida aos públicos externos (são mais diversificados e alimentam os lucros da empresa).

1.1.1 Comunicação Organizacional Externa

A comunicação externa é toda aquela desenvolvida para o ambiente externo das organizações. Uma forma de manter o público da organização, tanto externo como de interesse, informado sobre o que acontece na empresa. Normalmente, esta comunicação tem como

destinatário o público-alvo externo da empresa e é uma forma de fortalecer a sua imagem perante o mesmo.

Atualmente, as informações chegam aos grupos que rodeiam as empresas de forma instantânea e estes procuram, com a mesma velocidade, respostas as suas dúvidas. Neste sentido, o objetivo da comunicação organizacional externa é, também, fazer com que toda e qualquer informação da empresa chegue ao seu público-alvo externo de forma correta e sem ruídos. A melhor forma de o fazer é ao comunicar diretamente com esse público. A opinião dos *stakeholders* externos é importante para a organização e daí existir uma área de comunicação especializada para esse contato externo.

Ao analisar vários autores, constatamos que a ideia de público externo é consensual, baseando-se em uma comunicação dirigida ao exterior da organização, tendo como alvo o público. As instituições pretendem manter um clima favorável e conquistar ou fidelizar possíveis clientes ou públicos de interesse externos. Segundo Torquato:

“A comunicação externa é a comunicação responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso, o seu foco é a opinião pública. E como é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do comunicador” (cit. in Pontes, 2012, p.40).

Faria apresenta outro ponto de vista “que diz que a comunicação externa é uma poderosa ferramenta para a empresa dialogar com a sociedade e dar satisfação aos seus atos e conhecer expectativas. É um instrumento fundamental para construção e solidificação da imagem empresarial ou institucional” (ibidem).

Gonçalves e Almeida realçam que a comunicação externa é “aquela que fala com a sociedade de forma em geral, e com os seus grupamentos e organizações de forma mais detalhada” (2011, p.3).

Assim, a comunicação externa é definida como práticas comunicativas envolvendo a interação entre a organização e o meio em que está inserido. Sendo uma comunicação que liga a organização aos seus diferentes públicos, o seu nível vai muito além da mensagem enviada pela organização aos seus diversos públicos-alvo, ou seja, é um processo de dois sentidos: o que cria e transmite a mensagem da organização, e o que recebe as informações do ambiente externa da própria organização. (Costa, cited in Semedo, 2012, p.16)

É um instrumento usado para presentear o público com dados e esclarecimentos que ajudam a produzir uma imagem positiva da empresa, mas considerando sempre a verdade representada, inclusive, por produtos e serviços de boa qualidade, com preços equitativos e bom atendimento, respeitando todo o tipo de públicos. A comunicação externa colabora para a eficácia organizacional quando consegue unir as expectativas dos públicos estratégicos e os objetivos empresariais.

Gonçalves e Almeida (2011, p.4) nomeia alguns objetivos que considera importantes considerar para a comunicação externa:

- Divulgar a missão cooperativa, assegurando uma identidade técnica, respeito e o reconhecimento da sociedade;
- Criar oportunidades visando melhorar a sua posição perante a opinião pública;
- Fortalecer, nos públicos externos, sentimentos de segurança na marca;
- Proporcionar maior visibilidade aos programas e atividades cooperativas.

Para atingir estes objetivos, as empresas têm ao seu dispor um conjunto de canais para comunicar com os seus públicos externos. Nomeadamente: Jornais, revistas, sites, relatórios, balanços, eventos, postos de atendimento, ouvidoria, folhetos promocionais, *folders*, manuais, assessoria de imprensa e vários outros (*ibidem*).

Atualmente, a internet é um dos canais mais utilizados para fazer a ponte entre as organizações e os seus diversos públicos externos, uma vez que é um meio cada vez mais utilizado por um grande número de pessoas, onde a informação chega de forma instantânea, exatamente como foi emitida pela empresa. Da mesma forma, também os consumidores conseguem dar *feedbacks* no exato momento em que a informação chega até eles.

Com o desenvolvimento das sociedades e, conseqüentemente, com o aparecimento de um público cada vez mais participativo, interveniente e exigente, as empresas não podem simplesmente comunicar, pois têm que o fazer tendo em conta o ambiente onde estão inseridas e a especificidade de cada público externo.

De acordo com Rego (1986, p.168), as empresas estão inseridas em ambientes onde lidam e dependem de outras empresas (concorrentes e fornecedores). Neste sentido, é necessária uma “estratégia de comunicação centrada numa ética moral que evite os conflitos operacionais” (*ibidem*). Em relação à comunidade onde esta está localizada, a comunicação deve pautar pela

honestidade e solidariedade da mesma para com o grupo, através de atividades que promovam o desenvolvimento local.

Com o ambiente governamental, é “preciso criar o intercâmbio, a troca de ideias a fim de que tanto os funcionários governamentais possam captar o sistema empresa, com as suas dificuldades e objetivos, como esta possa entender os anseios e metas governamentais” (ibidem). O mesmo autor acrescenta ainda que, com os restantes públicos localizados no ambiente externo da empresa, é necessário desenvolver uma comunicação com dois sentidos. Na primeira, a empresa tem que entender as ideias e comportamentos destes públicos e estes, por outro lado, têm que entender a importância da empresa para a nação.

Concluimos que, ao projetar o plano de comunicação externa, as organizações devem ter em mente que os públicos externos são diversificados e estão cada vez mais conscientes dos seus direitos e de informações sobre os mais diversos assuntos. Também é necessário ter em conta que estes públicos são importantes para a dinâmica da organização. Tudo isto mostra que a comunicação externa é fundamental para o bom funcionamento e sucesso das empresas, sendo necessário estabelecê-la de forma a que seja transparente, verdadeira e atualizada com os seus diversos públicos de interesse externo.

Quando a comunicação interna e externa da empresa funciona de uma forma fluida, existe uma maior satisfação por parte dos seus *stakeholders* que acaba por refletir nos lucros da empresa.

1.2 Stakeholders

As organizações são compostas por vários grupos que dão vida às mesmas e é entre estes agregados que se desenvolve toda a comunicação organizacional das empresas. Neste sentido, é importante que as organizações estejam em permanente contacto com os seus *Stakeholders*. Todos os grupos que fazem parte do ambiente das organizações devem ter uma atenção especial no que se refere a comunicação, uma vez que cada um desempenha um papel na dinâmica da instituição.

Considerando essa ideia, torna-se essencial explicar em que consiste os *Stakeholders*, também conhecido como públicos.

Segundo Rocha, os *Stakeholders* “são os públicos de interesse, grupos, ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros” (2011). Na mesma linha de pensamento, Kotler define público como “qualquer grupo que tem interesse ou impacto real ou potencial sobre as condições da empresa atingir seu objetivo” (cit. in Ochoa, 2012, p.108).

Corroll diz que os “*Stakeholders* incluem todos aqueles indivíduos ou grupos que possuem legitimidade e /ou poder” (cited in França, 2004, p.33).

Por outro lado, Andrade defende que “público é um agrupamento espontâneo, constituído de pessoas, encarando uma controvérsia ou interesse” (cit. in Ochoa, 2014, p.108).

Ao analisar estes conceitos é possível afirmar que o público de uma instituição é vasto e está dividido em vários subgrupos que alimentam os diversos departamentos e não só, de uma empresa.

Contudo, existe algum conflito entre vários pesquisadores da área em relação à forma de agrupar estes diversos grupos de públicos. Se, por um lado, existem investigadores que defendem a existência de apenas dois tipos de público, outros defendem a existência de três tipos.

Rego (cit.in Ochoa, 2014) é da opinião que existem somente dois modelos de público, que são os públicos interno e externo, identificando os consumidores, concessionários, revendedores e acionistas como público externo, já que o público interno é constituído apenas pelos funcionários. Por outro lado:

A classificação tradicional exposta por Cleuza G. Gimenes Cesca (2012) faz referência a três tipos de público: interno, misto e externo. O público interno é formado por aqueles que trabalham na empresa e estendido aos familiares. Pessoas que não trabalham na empresa, mas que têm ligações estreitas com a organização, como fornecedores, distribuidores, revendedores e acionistas, são consideradas público misto. O público externo é constituído por quem, de alguma forma, se relaciona com a empresa, como a comunidade na qual está inserida, a imprensa, o poder público, os concorrentes. (Ochoa, 2014, p.109)

Para além da discórdia existente em relação aos tipos de público, alguns autores voltam a discordar em relação às categorias que fazem parte cada tipo de público. Isso é explicado por Andrade:

O público interno, como é óbvio, é constituído dos empregados de uma organização, em todos os níveis, enquanto os demais públicos ligados à instituição seriam chamados de públicos externos. No entanto, existem controvérsias a respeito dos acionistas, distribuidores, revendedores e fornecedores. Na França, alguns estudiosos de Relações Públicas, entre eles Alexandre Virenque, costumam colocar esses tipos de público na categoria de interno, uma vez que esses grupos possuem ligações estreitas com as organizações e nas suas manifestações assemelham às reações do público interno. Contudo, não se pode deixar de notar que essas espécies de público também se apresentam com características de público externo. Dessa maneira, seria mais interessante classifica-los na categoria de público misto. (cited in Ochoa, 2014, p. 109)

Outros autores, como é o caso de Cesca (ibidem), para além de dividir os diversos grupos de interesse em tipos de públicos, subdivide ainda estes tipos. É o caso dos públicos internos e mistos. Ela

“segmenta dois dos três públicos tradicionais (interno e misto) em vinculados e desvinculados. O público interno vinculado contempla a administração da empresa, os empregados fixos e aqueles com contratos temporários. O público interno desvinculado é composto por empregados terceirizados, que atuam dentro da empresa”. (ibidem)

Já

“O público misto vinculado inclui os acionistas, vendedores externos que não atuam como autônomos, os empregados do transporte que têm vínculo empregatício, empregados que trabalham de fora do espaço físico da empresa de forma não autônoma e que prestam serviços em outras empresas (...) Fornecedores, distribuidores, revendedores, vendedores autônomos, empregados que atuam de forma autônoma, empregados terceirizados do transporte e familiares de empregados são considerados público misto desvinculado”. (ibidem)

No entanto, Domingues diz que o público interno é dividido em dois grupos diferentes, onde “o primeiro formado por aqueles que exercem atividades predominantemente internas, tais como produção, administração, contabilidade, recursos humanos, financeiros, etc.” (2012, p.2) e o segundo “formado por aqueles que têm contato direto com clientes ou consumidores, como equipe de vendas, promotores de vendas, atendentes de *call center*, equipes de orientação técnica e de assistência técnica” (ibidem). Sendo que, de acordo com o autor, este segundo grupo tem um papel primordial na instituição por estar diretamente ligado ao mercado, concretizando as vendas ou esclarecimentos aos clientes.

Ao analisar os parágrafos anteriores, podemos constatar que independentemente dos tipos de público, as empresas não conseguem desenvolver os seus negócios sem a participação, mais ou menos efetiva, dos mesmos.

Mas, ao analisar o livro *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*, de Fábio França (2004), Gluer diz que os novos grupos sugeridos catalogam três tipos de público: os essenciais, não essenciais e redes de interferência.

- Os públicos essenciais são aqueles ligados juridicamente à organização e dos quais a mesma depende para sua constituição, manutenção de estrutura, sobrevivência e execução de atividades-fim. Os públicos essenciais podem se dividir em públicos essenciais constitutivos e públicos essenciais não-constitutivos ou de sustentação. A diferença básica entre os dois tomaria por base a questão da constituição, sendo que o segundo tipo não teria interferência direta nesta questão, mas na viabilização ou manutenção no mercado. (Gluer, p.207)
- Os públicos não-essenciais definem-se como redes de interesse específico, não participam das atividades-fim e normalmente atuam externamente. Podem ser divididos em quatro tipos: redes de consultoria e de serviços promocionais, redes de setores associativos organizados, redes de setores sindicais e redes setoriais da comunidade. (ibidem)
- Os públicos denominados como redes de interferência representam públicos especiais do cenário externo que, pelo seu poder de liderança operacional ou representativa junto ao mercado e à opinião pública podem gerar interferências indesejáveis ou apoiar a organização, conforme o caso. Incluem-se nesta categoria a rede da concorrência e a rede de comunicação de massa. (ibidem)

Simões (1995) defende também que os públicos não podem ser classificados apenas a nível geográfico (interno, externo e misto), mas sim de acordo com o poder que exercem. Tendo em conta essa classificação, apresenta, segundo a teoria de Mattar (2001), quatro tipologias: Decisão, Consulta, Comportamento e Opinião.

O poder de decisão contempla os grupos em que as organizações precisam do seu consentimento para executar as suas funções, como é o caso do governo que através da legislação permite a abertura da empresa. Já a consulta, pertence aos grupos que são consultados pelas empresas quando querem colocar um plano em andamento, nomeadamente, sindicatos e acionistas. Na tipologia de comportamento, são públicos que de alguma forma podem prejudicar ou ajudar a atividade da organização, como é o caso dos funcionários e dos clientes que podem ou não consumir os produtos daquela organização. O quarto tipo, a opinião, refere-se aos que fazem a opinião, que acabam por persuadir as empresas apenas através das suas opiniões ou

percepções. Estão neste grupo, líderes das comunidades, *mass media*, ou comentadores de temas públicos. (Simões, 1995)

Contudo, podemos afirmar que, atualmente, aqueles designados como opinião têm vindo a aumentar com o desenvolvimento da internet, com os chamados *influencer* digital que têm cada vez mais voz junto de todos os públicos e, por isso, são cada vez mais procurados pelas empresas para dar a conhecer os seus produtos e serviços.

Tendo em conta tudo o que já foi escrito sobre este tema, concluímos que as empresas têm que ter uma atenção redobrada referentemente aos seus públicos de interesse, uma vez que todos acabam por influenciar o sucesso final da organização, de alguma forma. É então preciso ter atenção na hora de planear a comunicação organizacional considerando aquilo que queremos passar ao público, o que este já conhece em relação à empresa, o que desconhece e quais os assuntos que o público gostaria de ficar a par.

Neste sentido, independentemente da tipologia de públicos, é necessário dar uma atenção especial a cada um, nomeadamente, ao público interno, misto e externo.

1.2.1 Público Externo

Atualmente, com o desenvolvimento dos canais de comunicação, a mediatização dos assuntos e um público cada vez mais esclarecido e exigente, é fundamental dar-se uma atenção redobrada ao público externo das organizações.

Segundo França, com as definições mais tradicionais, o “público externo é aquele que não apresenta claras ligações socioeconómicas e jurídicas com a empresa, mas que interessa à instituição por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos” (2012, p.38). Contudo, França diz também que este conceito é incorreto pois não atribui atenção suficiente às inter-relações a nível económico e jurídico de certos públicos com os quais a empresa presta serviços, enquanto representantes e vendedores externos, já que, de um modo global, não experienciam os hábitos rotineiros da empresa, mas podem estar ligados à companhia por contratos jurídicos, como representantes autónomos.

Para Ferreira, o “público externo é o segmento do público que de certa forma está relacionado às atividades de uma empresa ou organização, mas não faz parte integrante desta

(fornecedores, consumidores, autoridades governamentais e público em geral)” (cited in França, 2012, p.38)

Constatamos que o público externo é formado então por aqueles indivíduos ou grupos sociais, que estão, de alguma forma, perto das instituições, mas não no seu interior e acabam por influenciar no funcionamento e dinâmica das mesmas, no seu dia-a-dia, seja de forma mais ou menos poderosa.

Já Rocha (2011), para melhor explicar os públicos externos, começa por fazer a diferenciação entre estes e os *Stakeholders* internos, ao referir que os públicos internos estão dentro da organização, como é o caso dos proprietários, diretores, gerentes e funcionários. Todos que estejam fora deste círculo são chamados de *stakeholders* externos, por estarem a volta da organização.

Assim, os grupos das zonas ao redor da empresa são: clientes, comunicação social, entidades governamentais, intermediários financeiros, associações sindicais, abastecedores, os grupos designados de ativistas e os concorrentes da empresa. (ibidem)

Rocha (2011) explica a importância de cada um dos grupos externos para a empresa:

- Os grupos locais, são constituídos por pessoas ou outras empresas que estão à volta da organização. Neste cenário, muitas vezes, as empresas colocam em prática a responsabilidade social, auxiliando estas comunidades e os seus moradores. Um exemplo disso, é a empresa de cimento em Angola, Nova Cimangola, que desenvolveu um conjunto de atividades com o intuito de ajudar as pessoas da zona onde está instalada a sua fábrica (ajudar na manutenção da escola local, construção e manutenção de estradas, etc);
- Os clientes, que são quem permite que as empresas funcionem, pois é deles que dependem a sua existência, uma vez que, se não houver clientes, as empresas não têm como escoar os seus produtos e serviços;
- A imprensa, pois numa época em que tudo é mediatizado e acaba por transpor as dependências das empresas, existe a necessidade de manter boas relações com a imprensa, pois é um público com muita influência. Contudo, a comunicação social tanto

pode beneficiar como prejudicar gravemente uma empresa, a nível económico, bem como a imagem e reputação da mesma;

- As entidades governamentais são essenciais, uma vez que são elas que produzem as condições jurídicas e regulam as leis para a instalação e funcionamento de uma dada empresa. Por outro lado, os intermediários financeiros, os bancos, permitem o financiamento de vários projetos de empresas, com empréstimos avultados e pagos em períodos relativamente longos, o que acaba por dar estabilidade as organizações;
- As associações sindicais são também um público a ter em atenção, representam as vozes dos funcionários e estão sempre posicionadas para defender os interesses dos trabalhadores, ou seja, é um público que está em permanente conversação com a empresa e é do interesse da organização manter este público satisfeito, uma vez que isto significa a satisfação e motivação dos funcionários, melhorando, por isso, o desempenho e o sucesso da instituição;
- Abastecedores ou fornecedores são indispensáveis para o funcionamento da empresa, pois elas só conseguem funcionar com os produtos e serviços que são entregues por este público, que podem ser matéria-prima ou produtos acabados;
- Os grupos designados de ativistas têm como objetivo o bem-estar e o respeito pelos problemas sociais, nomeadamente, a defesa da natureza, dos animais, das pessoas desfavorecidas entre vários outros temas. Estes grupos têm vindo a destacar-se no ambiente internacional e a ganhar cada vez mais notoriedade. Estão sempre a cobrar atitudes mais responsáveis às empresas, de forma a não prejudicar quem está ao redor delas;
- E por fim, os concorrentes, que são aqueles que oferecem o mesmo produto e serviço ou estão na mesma linha de atuação e disputam os mesmos espaços mercado.

Concluimos com este subcapítulo que o público externo é extenso e variado e é essencial para o funcionamento e sucesso de qualquer organização. As organizações trabalham com o foco voltado em satisfazer os seus clientes externos, uma vez que são eles que acabam por trazer estabilidade e lucros para a empresa, quer através da concessão de alvarás para se instalar num determinado local, empréstimos ou compra de produtos e serviços.

Este cuidado das organizações com a comunicação organizacional e os seus diversos tipos de públicos refletem-se, positivamente, na opinião pública e, conseqüentemente, na imagem e reputação das organizações.

1.3 Imagem e Reputação Organizacional

A imagem e a reputação de uma organização são muito importantes para a mesma e está refletida na opinião pública que os diversos públicos têm sobre ela.

O objetivo de toda organização instalada no mercado é ter uma opinião pública favorável que reflita na imagem e reputação da mesma. A opinião pública acaba por ser a ideia que os diversos públicos têm em relação a uma empresa, organização ou pessoa singular. Para ter sucesso é importante manter a opinião pública satisfeita, quer seja a interna (público interno da empresa e os seus colaboradores) ou externa (consumidores, potenciais clientes, interessados nos produtos e qualquer outra pessoa que, de alguma forma, se relacione com a empresa ou com a marca). É através da opinião pública que ficamos a saber se uma organização ou pessoa singular tem uma boa imagem.

Chucid diz que “pensar em opinião pública nos remete a ideia de grupo, de público, de opinião da maioria, do indivíduo no grupo. Opinião é conjunto de crenças a respeito de temas controvertidos ou relacionados com interpretação valorativa ou significado moral de certos fatos” (cited in Duarte et al., 2015, p.62).

Para Augras, “a opinião pública é um fenómeno social. Existe apenas em relação a um grupo, é um dos modos de expressão desse grupo e difunde-se utilizando as redes de comunicação do grupo” (ibidem).

Neste sentido, a comunicação organizacional das empresas trabalha sempre tendo em conta, a boa imagem junto da opinião pública que, segundo Franco, é uma conseqüência das Relações Públicas.

Ou seja, da mesma forma que as Relações Públicas existem para mudar a Opinião Pública e voltá-la para os interesses da organização, também as Relações Públicas têm que saber moldar a organização em função da Opinião Pública. Isto porque já vimos que a Opinião Pública pode ter tanto de benéfico como de pejorativo para qualquer organização. (Franco, 2016, p.8).

Atualmente, as organizações têm que prestar atenção as opiniões dos seus públicos de interesse e adaptar os seus valores tendo em conta aquilo que os diversos públicos esperam deles, como forma de adquirir uma melhor posição no mercado. Da mesma forma que um trabalho de comunicação bem organizado pode refletir-se numa opinião pública favorável, um mau trabalho de comunicação também pode originar uma opinião pública negativa.

De acordo com Silva, “o desenvolvimento e consolidação de uma empresa no mercado dependem verdadeiramente daquilo que seus públicos têm em mente sobre ela” (2008). Sendo que apenas:

“se tornam públicos favoráveis às empresas aqueles que têm uma boa ideia e imagem delas, tendo confiança em adquirir seus bens e serviços, e conseqüentemente propagam às outras pessoas, o quão satisfatório é, poder confiar e ter bons resultados naquilo a que se propõe o consumidor” (ibidem).

Isso mostra que a imagem tem um lugar muito importante na vida da empresa, uma vez que confere à organização um lugar único na mente dos seus públicos externos. Com esta visão, as empresas passaram a investir na imagem da marca como forma de agradar os seus públicos e chamar mais atenção para as suas empresas.

Segundo Szymaniak et al., imagem é o “conceito de alguma coisa com dimensão pública. Configuração de uma pessoa ou instituição projetada para o público, com o fim de ganhar visibilidade mediática” (2000, p.125). Qualquer organização ou pessoa singular espera ter uma imagem positiva perante os seus públicos-alvo, uma vez que uma imagem “manchada” ou negativa coloca em causa a sua reputação e, em muitos casos, o seu sucesso.

Aqui analisamos o poder que a imagem tem no mundo atual, podendo ditar regras e estabelecer quem tem ou não sucesso no mundo empresarial. Para Rabaça e Barbosa, imagem é o “conceito ou conjunto de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito de uma organização, empresa, produto, marca, instituição, personalidade etc.” (cited in Silva, 2008)

Por outro lado, Neto et al diz que “a imagem de marca pode ser descrita como uma abordagem holística da posição relativa de uma marca por seus usuários, em comparação com a de seus concorrentes percebidos” (cited in Thomaz, 2014, p.8)

A empresa, caso esteja interessada, consegue sempre saber como está a sua imagem junto dos públicos, tendo a noção que é preciso conseguir manter a imagem pública conquistada ou melhorá-la no caso de ela ser positiva e mudá-la, caso seja negativa.

No entanto, só ter uma boa imagem não chega para conferir estabilidade a uma organização, tem que ser também ela competitiva para poder posicionar com força no mercado, nomeadamente conquistando clientes, os melhores profissionais, fornecedores e credibilidade perante os públicos, entre outros. (Neves cit.in Silva 2008)

Contudo, Kotler alerta que construir uma boa imagem na visão dos diferentes públicos não é tarefa fácil, nem algo que se consegue de forma rápida. Exige todo um plano de ação por trás desta opinião pública favorável.

“Desenvolver uma imagem forte exige criatividade e muito trabalho. Ela não pode ser implantada na mente do público da noite para o dia nem difundida apenas por um veículo de mídia. Deve ser conduzida através de todos os veículos de comunicação disponíveis e disseminada continuamente.” (Kotler, cited in Silva, 2018).

Tendo em conta todos os autores citados anteriormente, podemos afirmar que a imagem organizacional é fundamental para o sucesso de uma organização. Todo o alicerce da empresa é baseado numa imagem positiva que atrai clientes, fornecedores, investidores, profissionais capazes, etc., e deixa a concorrência alerta em relação aos sucessos conquistados pelas organizações e pelo seu posicionamento no mercado.

É claro que ter uma boa imagem corporativa acaba por refletir numa boa reputação empresarial que é almejada por qualquer instituição, que depende do público para instalar e desenvolver as suas funções.

Segundo Dowling, “a reputação representa um dos principais ativos de uma empresa. Ela demora a ser construída, mas quando consolidada, constitui-se em vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes” (cited in Vance & Ângelo, 2007, p.94).

Então, o que é a reputação e qual a sua importância para as organizações? Reputação é a ideia, conceito ou opinião do público em relação a uma determinada empresa ou pessoa, que pode ser positiva como negativa. Atualmente, no mundo competitivo em que vivemos, o que diferencia uma organização, empresa ou pessoa singular das demais não é apenas o produto que

vende ou o serviço que disponibiliza, mas sim a boa imagem e reputação que transmite para os diversos públicos que a rodeiam.

Davies, Chun e Silva definem a reputação como “um termo coletivo que se refere às visões de todos *stakeholders* sobre a reputação corporativa, incluindo identidade e imagem”, onde a identidade representa a percepção dos empregados da empresa e a imagem, a percepção dos agentes externos à empresa” (cited in Vance & Ângelo, 2007, p.95).

Por outro lado, Fombrun e Van Riel “consideraram reputação como sendo uma representação do passado das ações e dos resultados de uma organização, que representam a capacidade que tem para criar valor para os seus vários *stakeholders*” e que “a reputação define a posição relativa de uma organização em relação aos seus *stakeholders*, interna e externamente, tanto no seu ambiente competitivo, como no plano institucional” (cited in Mendes, 2013).

Dowling “ressalta que reputação é um construto baseado em valores, pois no contexto do comportamento organizacional, valores como realização, autenticidade, integridade e honestidade são relevantes” (cited in Neto et al, 2014, p.9).

Para que esta reputação tão almejada pelas empresas seja alcançada, alguns autores listam um conjunto de forças responsáveis pelo alcance da mesma.

Fombrun e Van Riel defendem que “a reputação de uma organização, construindo-se na «cabeça» dos *stakeholders*, é determinada por estes eixos informativos: visão e liderança, desempenho financeiro, produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança e responsabilidade social” (cited in Mendes, 2013).

Contudo, este modelo não agrada a muitos autores pois dizem ser incompleta, como é o caso de Walsh e Wiedman “que sugeriram que esta formulação merece, no caso alemão, uma expansão, ou seja, existem outras forças para além das 7 enunciadas por Fombrun e Van Riel, nomeadamente: equidade, simpatia, transparência e orientação para o cliente” (cited in Mendes, 2013) ou Schwaiger, que “concluiu que:

sendo concebida como um construtor atitudinal (com uma componente cognitiva e outra afetiva), a reputação tem que ver, na sua criação, com duas dimensões principais,

simpatia e competência, e que o reconhecimento destas é determinante para a ideia de admiração, estima e preferência por parte dos *stakeholders*” (ibidem).

Independentemente de todas as definições ou forças matrizes sobre reputação, a certeza de que todos esses autores apontam é que o sucesso ou desempenho positivo das organizações, a nível financeiro, é uma consequência em parte de uma reputação forte e positiva ou credível, no mercado onde atua.

Sendo que o lucro é o principal objetivo das organizações, para alcançar este sucesso financeiro é preciso um trabalho contínuo, com o objetivo de criar e manter um bom relacionamento com todos os públicos importantes.

1.4 Assessoria de Imprensa

Quando se fala em imagem, reputação e público externo de uma organização é inevitável falar sobre assessoria de imprensa, já que é um veículo importantíssimo para a divulgação de informação de forma credível e controlada por parte da empresa. Sendo a comunicação social, o veículo que consegue fazer a informação chegar de forma simultânea a um grande público e um “fazedor” de opinião, é importante que a empresa esteja alinhada com ela e disposta a prestar informações quando se mostrar necessário.

A assessoria de imprensa é uma das áreas especializadas dentro da comunicação, que pretende estabelecer a troca de informação com os vários públicos da empresa e sociedade em geral, através da comunicação social. Atualmente, a profissão é cada vez mais valorizada, passando a fazer parte das equipas de decisões das organizações (Cavalaro, 2013).

Como ressalta Gonçalves, o assessor de imprensa é como um “advogado na co-criação de significados através da argumentação persuasiva” (2010, p.14).

Apesar de ser uma área que está muito ligada à comunicação social e trabalha diretamente com os jornalistas, é preciso fazer a separação entre as duas áreas. O jornalista está no local para recolher informações e informar o seu público, enquanto o assessor de imprensa pretende defender os interesses do seu cliente e salvaguardar a sua imagem.

A assessoria de imprensa não trabalha para a imprensa, mas estabelece um contato através da empresa criando um contato permanente com a comunicação social (Chinem, 2003).

Segundo a Federação Nacional de Jornalistas (2007), um trabalho contínuo de assessoria de imprensa possibilitará à empresa criar um laço de confiança com os órgãos de comunicação e consolidar sua imagem de forma positiva na sociedade. Para além do lucro, o maior objetivo das organizações é estabelecer uma imagem positiva no mercado onde está inserida ou tem pretensão de ingressar.

Dentro da organização a assessoria de imprensa é responsável pela elaboração dos *press-release kits*, por criar uma relação profissional e informal com os órgãos de comunicação social, os seus jornalistas e editores, acompanhar os seus clientes durante as entrevistas, organizar conferências de imprensa, editar material para os *websites*, revistas ou jornais da empresa, textos de apoio, *mailing* de jornalistas, *clipping* de notícias, entre outras funções (Federação Nacional de Jornalistas, 2007).

O *clipping* é um instrumento muito importante para o assessor de imprensa, uma vez que saber aquilo que os diversos públicos pensam e falam sobre a organização é benéfico para a gestão da mesma. O *clipping* consiste em fazer o levantamento de todo o material divulgado nos veículos de comunicação sobre a organização, pelo que assim o assessor sabe o que está a ser divulgado na imprensa sobre o seu cliente. Para além disso, numa situação de crise, o assessor já conhece a forma de trabalhar de cada órgão e jornalista, sabendo assim, a quem se dirigir numa primeira abordagem.

A assessoria de imprensa é indispensável numa situação de crise ou danos à imagem de uma organização, mas também na construção de uma imagem positiva e forte, que culmina com uma boa reputação perante os vários públicos.

Concluimos neste capítulo que a comunicação organizacional é fundamental e tem vindo a ganhar cada vez mais destaque dentro das organizações, como forma de manter uma boa relação e satisfazer todos os públicos de interesse das organizações. É uma ferramenta também indispensável para criar e manter uma imagem e reputação favorável das empresas perante a opinião pública.

Visto que a imagem e reputação são determinantes para resultados positivos, para evitar ou resolver da melhor forma possível os conflitos que podem surgir com os seus públicos internos,

evitar crises empresariais e conquistar cada vez mais o público externo, as organizações ou empresas não prescindem das competências da área de comunicação organizacional.

Capítulo II. – Comunicação De Crise

2.1 Crise

Alguns dos problemas vivenciados no interior ou exterior das empresas podem desencadear crises que colocam em causa a empresa bem como os seus *Stakeholders*. No entanto, as empresas, algumas vezes, menosprezam a ideia de poder enfrentar uma crise nas suas organizações.

Mas há que ter em conta que nenhuma organização, por mais forte ou bem posicionada no mercado, está livre de enfrentar uma crise, quer seja desencadeada por acontecimentos internos (da responsabilidade da empresa) ou externos (em que a empresa não tem responsabilidade e/ou poder de decisão).

Jaconi diz que “pouquíssimas empresas percebem que desastres, naturais ou não, podem ocorrer com elas” (cited in Cahen, 2010, p.63).

“A crise é democrática e não distingue empresas por seu porte, ou seja, todas estão sujeitas a ela, grande, pequenas ou enormes. Mas ainda: quanto maior a empresa, maior tende a ser a sua crise” (Bueno, cited in Jaconi, 2010, p. 67).

Tendo em conta este cenário, a comunicação organizacional ganha cada vez mais força, uma vez que só com a comunicação é possível alcançar entendimento e motivação entre os diversos grupos que fazem parte de uma organização e resolver problemas.

Dentro da comunicação organizacional, é fundamental ter um plano de comunicação de crise sempre disponível, caso seja necessário, pois uma boa comunicação durante uma crise pode significar a continuação ou, por outro lado, até a dissolução de uma empresa ou marca.

Neste sentido, antes de falar sobre comunicação de crise, é importante perceber em que consiste uma crise. Para Coombs e Holladay, “uma crise significa que a ordem normal num sistema é desestabilizada, o que cria considerável incerteza e requer rápida intervenção” (cited in Forni, 2019, p.7).

Por outro lado, Sullivan define crise como uma situação que acontece de forma “repentina, e muitas vezes inesperadamente, que exige ação imediata. Uma crise interfere nas rotinas e gera

incerteza e estresse. Pode ser um evento natural, como um terremoto ou um furacão, ou pode ser causada pelo homem, como uma explosão, um escândalo ou um conflito” (2012, p.83). Sullivan diz ainda que “eventualmente, pode ameaçar a reputação de uma autoridade ou funcionário de alto escalão e de uma organização. Uma situação de crise bem administrada, no entanto, pode não só preservar reputações e credibilidade, como pode também beneficiá-las” (ibidem).

As crises não fazem parte da rotina quotidiana das empresas e é preciso imenso trabalho para que não afete negativamente a organização e os seus diversos públicos. Contudo, se for bem gerida, pode ser uma fonte de oportunidades positivas para a empresa. Segundo Argenti, “Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erros humanos, intervenção ou até mesmo intenção criminosa” (cited in Jaconi, 2010, p.63). Bem como pode também “incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação” (ibidem).

Tendo em conta as definições apresentadas, podemos afirmar que a crise é um facto singular ou um conjunto de factos que influenciam de várias formas (negativamente) a imagem e reputação de uma organização, bem como a sua estabilidade financeira e a continuidade do seu produto no mercado. Mas, para além disso, a crise pode ser ainda mais grave quando coloca em causa "a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral" (Wilcox, cited in Orduña, 2004, p.2).

Forni lista alguns” tópicos-chaves” para perceber em que consiste uma crise:

- “É uma rutura com a normalidade e sempre implica ameaça ao negócio, à reputação e ao futuro de uma organização ou pessoa.
- Acontecimentos negativos não representam por si só uma crise. Mas a forma como elas serão administrados pode se transformar em crise.
- Crises não têm um conceito preciso. Mas têm o poder de desestabilizar as organizações e os governos.
- As crises têm o potencial de afetar a organização inteira; desperdiçam energias que poderiam estar concentradas no negócio.
- Emergências não são crises. Se descontroladas, podem, sim, se transformar em crises graves”. (2019, p.11)

Podemos analisar que nem todos os acontecimentos problemáticos existentes dentro de uma organização, podem ser considerados uma crise organizacional. Forni defende que “três condições devem ser consideradas necessárias para uma crise existir: ameaça severa; alto nível de incerteza; e urgente necessidade de ação” (2019, p.10). Esta ação é necessária como forma de combater a crise e evitar que a empresa e os seus públicos sejam fortemente prejudicados pela mesma.

Quando falamos de crise encontramos um conjunto de características que a define, que normalmente são as mesmas, no entanto podem existir alguns casos com características diferentes. Segundo O’Rourke “as características mais comuns das crises incluem: (1) o elemento surpresa, (2) informações insuficientes, (3) o ritmo acelerado dos eventos, (4) investigação detalhada” (cited in Jaconi, 2010, p.65).

Enquanto Viana realça esta ideia e acrescenta mais algumas características: “O elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com a mídia. A carência de informações. A forma como seus impactos se propagam. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda de controle das iniciativas.” (cited in Forni, 2019, p.13).

Durante uma crise organizacional, na maior parte das vezes de forma negativa, todas as atenções estão concentradas na organização e nos seus dirigentes. É preciso fazer uma boa gestão e comunicação da crise, de forma de tranquilizar os seus *stakeholders* e preservar a imagem da empresa.

Uma crise não se trata apenas de um acontecimento isolado, mas sim de algo que se prolonga por um período, pois surge ou aparece, cresce e acaba, isto é, de forma geral, as crises acontecem em fases.

Na primeira fase, segundo Forni “há sinais que precedem o acontecimento negativo. (...) É o período de alerta (preparação), quando as primeiras ações para as evitar deveriam ser tomadas. Trata-se de um momento decisivo para agir” (2019, p.14).

Na segunda fase designada de resposta, “é o desencadear da crise. Exige reação imediata, liderança decidida e proatividade, porque necessita de comando, atitudes ousadas e de ações.

(...) O ponto em que a crise precisa ser neutralizada, debelada ou se agrava em intensidade” (ibidem).

E, na última fase da crise, temos o pós-crise ou a recuperação onde é hora de refletir e aprender, uma fase que se pode revelar longa e difícil. É o momento de avaliar, apurar responsabilidades e responsabilizar os culpados, corrigir os erros e traçar estratégias para evitar o mesmo problema. Quando este trabalho não é realizado depois da recuperação, as organizações estão a abrir as portas para o desenvolvimento de uma nova crise (Forni, 2019).

Podemos concluir que a crise é um acontecimento negativo que apanha as organizações de surpresa e que muitas empresas não estão preparadas para lidar com ela e resolvê-la sem que acabe por afetar a sua imagem e as relações com os seus mais diversos públicos. A forma como a organização lida com o momento de crise é fundamental para o seu futuro, podendo até em alguns casos tirar proveito positivo da crise.

As crises organizacionais podem ser geradas pelos dirigentes e pelos seus profissionais, mas também podem ser geradas por fatores externos a empresa, pelo que é importante saber definir os tipos de crise e ter planos de contingência para cada uma delas.

2.1.1 Tipos de Crise

Quando falamos de crise, é notória a ideia que nem todas as crises são iguais ou desencadeadas pelos mesmos motivos. Visto que as crises não são iguais, as soluções e conclusões também podem seguir caminhos diferentes. Neste contexto, as organizações necessitam estar preparadas e dispostas a produzir instrumentos de prevenção para qualquer tipo de crise, já que prevenir contra todos os tipos mostra responsabilidade social para com os diversos públicos e para com a própria empresa.

No entanto, Forni afirma que “não há como mapear todas as possibilidades de crise. Como tipificar as possíveis crises que organizações privadas ou públicas podem enfrentar, num mundo tão complexo quanto o das corporações privadas e o da área pública” (2019, p.29).

Por mais que as empresas acreditem estar preparadas para todos os tipos de crises existentes, há sempre algum acontecimento inesperado, que nem a organização mais bem preparada prevê.

É o caso, por exemplo, da pandemia do Covid-19 que tem afetado, de alguma forma, todas as organizações e economias mundiais.

Alguns autores, como é o caso de Octavio Orduña, João Forni e Jones Machado tentaram tipificar as crises de acordo com algumas características. Orduña apresenta algumas categorias para tipificar as crises:

- “Fenômenos naturais (inundações, terremotos, etc.).
- Crises relacionadas com a saúde e a alimentação (epidemias, intoxicações, etc.).
- Acontecimentos políticos e conflitos sociais (protestos violentos, conflitos políticos e comerciais, etc.).
- Acidentes (relacionados com o transporte que afetem o meio-ambiente, incêndios, vazamentos químicos, etc.).
- Eventos de origem criminal (sequestros, assassinatos, sabotagens, etc.).
- Assuntos jurídicos (de discriminação racial, de abuso sexual, plágios, etc.).
- Factos de tipo econômico (bancarota, fraude, corrupção, etc.).
- Retirada de produtos (defeitos de fabricação, por utilizar substâncias proibidas na elaboração, etc.).
- Ataques informáticos (vírus, entrada de hackers a sistemas, etc.)” (2004, p.3).

Podemos analisar que os eventos que despoletam uma crise podem ser causados pelos homens, mas também podem ser despoletados por ações naturais e de saúde. Também podemos constatar que as crises podem surgir dentro da empresa, mas também no ambiente exterior e depois deslocar-se para o interior das mesmas.

Machado é mais detalhista e classifica as crises da seguinte forma:

- “Crises relacionadas ao direito do consumidor, que envolvem boicotes, mau atendimento, defeitos e produtos, etc.; à ética empresarial, no que diz respeito a trabalho infantil, desvio de dinheiro público ou de informações, sonegação de impostos, etc.; ao meio-ambiente, ocasionada por acidentes industriais, vazamento de produtos tóxicos, construção em áreas de preservação, etc.;
- Às relações trabalhistas, causadas por greves, acidentes, assédio, etc.; a catástrofes naturais, como enchentes, deslizamentos de terra, rompimento de barragens, etc.; à segurança pública, no que se refere à corrupção policial, violência acentuada, etc.
- Crises relacionadas ao poder público, pela impunidade, corrupção, nepotismo, etc.; a danos patrimoniais, a exemplos de depredação, concorrência predatória, explosões, etc.; ao controle financeiro, por meio de endividamento, prejuízo em balanços, perda de crédito, etc.;
- Contencioso jurídico, devido à possibilidade de concordata, processos legais contra a empresa, etc.; à imagem, pela difamação, calúnia ou pelo uso indevido da marca; à tecnologia, como vazamento de dados sigilosos, escutas telefônicas irregulares, queda do sistema, etc.; os serviços públicos, pelo desabastecimento de água ou luz, caos na saúde, greves, etc.

- E, ainda, crises ligadas a pendências regulatórias, como multas; crises de gestão, no que diz respeito à perda de executivos, disputas internas, pagamento de suborno, etc.; e ao ambiente político, pelo uso da máquina pública, disputa por cargos e conflitos internos ou externos”. (cited in Forni, 2020, p.52).

Todos os tipos de crises descritos anteriormente podem ser classificados como graves ou leves. Para Forni, “crises graves são acidentes industriais, desastres naturais, atos terroristas ou assemelhados” (2019, p.32). Estes acontecimentos são negativos e despoletam o interesse da comunicação social e dos públicos que exigem respostas imediatas.

As crises leves “podem ocorrer em reestruturações organizacionais, fusões, aquisições, programas de demissão voluntaria, lançamento de produto que não deu certo” (ibidem) e normalmente são resolvidas internamente e são esquecidas mais rapidamente.

Independentemente da crise, estas têm efeitos negativos e causam vários danos às organizações. Nomeadamente, “de carácter humano, com a desmotivação, desemprego ou a perda de trabalhadores; de cunho económico, com a perda de produtividade, de faturamento, de investidores e até mesmo a falência” (Machado, 2020: p.53), bem como a perda da vida humana, entre vários outros.

Neste sentido, a prevenção de crises é importante, através de um plano concreto desenvolvido pelas organizações, principalmente em relação aos aspetos intangíveis da organização, uma vez que uma boa imagem e reputação das organizações ou marcas são fundamentais para o seu sucesso.

Independentemente do tipo de crise, acarreta sempre algumas consequências, que podem ser resolvidas com maior ou menor rapidez. “A primeira consequência das crises, principalmente as mal administradas, é uma alta exposição negativa na imprensa” (Forni, 2019, p.47). A comunicação social gosta de explorar histórias negativas e quando o alvo da notícia não aparece para dar a sua versão dos factos e explicar o acontecimento, a comunicação social faz uma cobertura exaustiva e, por vezes, negativa do assunto, ao fazer uso das informações que tem disponíveis.

A comunicação social tem o poder de piorar uma crise, pelo que é importante que as chefias da organização prestem esclarecimentos à imprensa, assim que sejam solicitadas, como forma de evitar ruídos e prejudicar a empresa.

“Outra consequência é a cobrança do público interno” (ibidem). Os empregados de uma instituição acabam sempre por ser afetados pela crise, visto que é normal quererem saber o que se passa na sua instituição e esta informação deve ser transmitida pelos seus líderes e não pela comunicação ou outros públicos exteriores a empresa.

A crise tem também como consequência os resultados, uma vez que, mesmo nas crises, a empresa quer continuar a ter bons resultados, continuar a funcionar e manter a sua boa reputação. Existem outras consequências mais graves, como a perda da vida humana ou a falência da instituição (Forni, 2019).

Podemos concluir que, independentemente do tipo de crise existente e da sua imprevisibilidade, é importante que as empresas desenvolvam estratégias para lidar com estas quando surgem, uma vez que, com maior ou menor gravidade, afetam sempre a dinâmica e imagem da organização. Posto isto, uma empresa que não consegue lidar e resolver as crises da melhor forma possível, pode sofrer várias consequências como a falência e consequente desaparecimento da organização ou marca.

Para tentar atenuar estas consequências da crise, é necessário ter um plano de gestão e comunicação de crise eficiente, capaz de informar e esclarecer todos os públicos da organização, assim como ajudar a mesma a sair da crise com a imagem menos comprometida possível.

2.2 Comunicação de Crise

“Nada acontece na empresa sem uma boa comunicação. De nada adianta mecanismos de prevenção no papel, um belo manual de crise, se a diretoria, gerência média, os empregados, terceirizados ou fornecedores, no que lhes compete, desconhecem as principais diretrizes desse plano de crise” (Forni, 2019: p.70).

Como foi referido no parágrafo acima, a comunicação é indispensável nas organizações para fazer frente a qualquer tipo de crise que afete a dinâmica e imagem de uma organização. Num contexto mais abrangente, Luhmann afirma que “sem comunicação não existe relações humanas nem vida propriamente dita” (2006, p.39). Ao transferir esta afirmação para as

organizações podemos constatar que, sem comunicação, fica muito difícil para uma empresa ou marca manter os seus públicos satisfeitos, o seu ciclo de vida duradouro no mercado e ter sucesso financeiro.

Com essa constatação, é fundamental as empresas darem cada vez mais importância à comunicação dentro das suas organizações, pois esta é indispensável quando a empresa passa por uma crise. A comunicação de crise é imprescindível para gerir e ajudar a controlar as crises, bem como para manter os vários públicos das organizações informados sobre a situação.

A comunicação durante uma crise é um elemento determinante. Uma empresa que consegue manter uma boa comunicação durante estes momentos acaba por conquistar a imprensa e os seus diversos públicos. Por outro lado, quando não consegue comunicar, pode agravar a crise.

“A comunicação é fundamental para a administração bem-sucedida de uma crise, e a melhor maneira de ser eficaz é estar preparado antes que uma situação de crise ocorra” (Sullivan, 2012, p.83).

Uma comunicação de crise, não pode ser preparada apenas quando a empresa está envolvida, é um trabalho que deve ser feito ao longo dos anos. Segundo Machado “a comunicação de crise é permanente e continua” (2020, p.56).

“Refere-se a um processo planeado antes da crise para ser implementado dia após dia, e de forma mais intensa num momento de instabilidade. Por isso, trata-se de um processo diário de comunicação, com a realização de projetos que deem visibilidade positiva à organização, gerem relacionamentos de qualidade e fortaleçam a marca. Tal dinâmica é o que permite a construção de uma base sólida e um estoque de confiança junto à imprensa e aos públicos, no intuito de estar mais protegido se porventura uma crise abater sobre a organização” (ibidem).

Outra autora que defende esta ideia é Sullivan, que utilizando as palavras de Marlin Fitzwater, ex-secretário de Imprensa da Casa Branca diz que “uma boa comunicação para situações de crise baseia-se em um sistema já estabelecido” (2012, p.83), e ainda que “quando ocorre uma crise, só é preciso fazer os ajustes e aperfeiçoá-lo. Se a sua rotina já incluir um briefing diário à imprensa, terá de ajustá-lo para poder realizá-lo três vezes ao dia. Uma situação de crise não é o momento de criar um sistema novo” (ibidem).

Segundo ARN-Banks “a comunicação de crise consiste no diálogo entre a organização e o seu público antes, durante e depois de uma ocorrência negativa. O diálogo define estratégias e táticas para minimizar o dano na imagem da organização” (cited in Ribeiro, Fonseca & Tapa, 2020, p.3).

Para ter um público que consiga entender a empresa durante a crise, é necessário que essa comunicação seja contínua e de forma clara, verdadeira e ética, como forma de ganhar e manter a confiança dos públicos, principalmente nos momentos de crise.

Tendo em conta esta ideia, “o profissional de comunicação tem um papel fundamental na gestão de crise, inclusivamente antes da eclosão da crise, desenvolvendo estratégias que permitem reforçar a imagem da organização, identificar potenciais situações problemáticas e preparar o porta-voz” (Ribeiro, Fonseca & Tapa, 2020, p.3).

No entanto, é preciso deixar bem claro que não é a área de comunicação que vai resolver e gerenciar a crise, é apenas mais um elemento importante num grupo de gestão de crise, normalmente liderado pelos responsáveis da empresa, visto que que gestão de crise e gestão de comunicação de crise são áreas diferentes. “O profissional de comunicação não gerência a crise. Isso deve ser tarefa de um gerente específico ou do comité ou gabinete de crise. A comunicação é um pilar da gerência de crise e dos mais importantes. (...) A comunicação sozinha não resolve” (Forni, 2007, p.199).

Durante uma crise, a empresa tem que fazer a gestão do que acontece no dia-a-dia da organização (uma vez que a empresa continua a funcionar), mas também é necessário gerir a comunicação como forma de manter a boa reputação da mesma, quer internamente como no seu exterior. A boa imagem e, conseqüentemente, boa reputação de uma organização ou marca é construída através da perceção que conseguem criar nos diversos públicos. Se as crises não forem bem geridas e comunicadas, podem causar ideias extremamente negativas junto do seu público e prejudicar a reputação da organização ou marca como consequência

Neste sentido, é importante que as organizações desenvolvam planos de comunicação de crise, como forma de estarem preparados ao máximo para lidar com qualquer tipo de crises que as afetem, por mais inesperadas que estas possam ser.

2.2.1 Plano de Comunicação de crise

Mesmo que seja difícil antecipar ou prever uma crise, quando acontece pode abalar a reputação de uma organização e os seus objetivos, principalmente hoje em dia, visto que as crises se proliferam rapidamente devido aos vários meios de comunicação que os públicos têm ao seu dispor. Tendo em conta esta realidade, as organizações têm que se preparar para conseguir responder atempadamente a acontecimentos que possam gerar alguma crise.

Atualmente é importante identificar e criar um conjunto de instrumentos que permitam avaliar a hora do acontecimento, ponderar e decidir medidas, bem como comunicar com os vários públicos, como forma de reduzir o impacto causado ou até transformar a crise num momento de oportunidade para crescer. Para que isso seja possível é preciso desenvolver um plano de comunicação de crise que esteja disponível, caso ocorra algum acontecimento negativo inesperado.

Este plano de comunicação de crise tem como objetivo conseguir implementar ações, antes e durante os acontecimentos que possam gerar uma crise, como forma de proteger a reputação da empresa ao máximo e deve ser acionado assim que se desencadear uma crise dentro da organização.

Para Reynolds, “um plano de comunicação de crise tem especial importância em uma fase inicial, uma vez que permite ao comunicador poupar tempo, o que ajuda a garantir uma resposta eficaz”(cited in Ribeiro, Fonseca & Tapa ,2020, p.3). Não é no momento após instalar uma crise que os responsáveis de comunicação ainda vão perder tempo a elaborar um plano de crise para apresentar aos responsáveis da empresa e implementar posteriormente, é algo que tem que ser desenvolvido e testado frequentemente na empresa, como forma de deixar as pessoas minimamente preparadas para dar respostas a uma eventual crise.

É preciso considerar que um plano de comunicação de crise só é eficiente se as organizações já disporem de áreas de comunicação que funcionem, não adianta recorrer à área de comunicação apenas nas horas de crises.

O plano de comunicação de crise é indispensável, uma vez que as informações vinculadas pelas empresas durante a crise são necessárias para controlar o lado negativo das crises, ou seja, pode amenizar o mal causado pelo acontecimento.

Neste sentido, é importante perceber o que é necessário ter em conta na hora de elaborar um plano de comunicação de crise, é necessário:

“selecionar uma equipa de comunicação de crise, um plano de comunicação interna, uma estratégia para lidar com a comunicação social, identificar os pontos fracos da empresa e forma de ultrapassá-las, principalmente em relação aos diversos públicos e ter sempre informações atualizadas da empresa em todos os níveis” (Forni, 2019).

Já para Sullivan (2012), o plano de comunicação de crise contempla manter boas relações com a comunicação social, estar sempre informado sobre questões ou movimentos problemáticos, analisar se é preciso o uso de agências, quais e como é que podem colaborar, identifica quem pode fazer parte da gestão de crise e elabora um documento com informações sobre a pessoa, como por exemplo, todos os seus contactos. Segundo a autora é ainda necessário treinar o porta-voz da comissão de crise para lidar com a comunicação social, definir as mensagens, quem é o público alvo e em que órgãos de comunicação e redes sociais devem ser veiculadas. É também necessário conhecer bem os meios de comunicação e redes sociais que planeamos usar durante a crise, bem como os contactos dos jornalistas, entre outros.

Paralelamente a isso, é necessário, durante a crise, comunicar rapidamente com a comunicação social e redes sociais da empresa, criar centros de emergências, dizer apenas aquilo de que há conhecimento, recolher o mais rápido possível todas as informações sobre a crise, aconselhar os donos ou responsáveis da empresa a fazerem aparições públicas, comunicar com o seu público interno, entre outros (Sullivan, 2012).

O plano de comunicação de crise pode ser bem elaborado, mas para ser eficaz, tem que saber respeitar o *timing* das informações. A comunicação de crise não pode ser precipitada nem demorada, tem que ser divulgada no tempo certo (Forni, 2019).

Não adianta esconder as informações, pois acabam sempre por sair para fora da organização, pelo que é melhor ser a organização a veiculá-las do que chegarem aos seus públicos por terceiros.

Ainda num plano de comunicação de crise, é preciso pensar nas decisões depois da crise, como analisar o que aconteceu durante a crise, o que funcionou ou não, bem como as melhorias a fazer; analisar se o plano traçado foi eficiente, bem como corrigir os problemas para não os voltar a enfrentar uma situação de crise (Sullivan, 2012).

Assim que a crise termina é necessário estudar todo o acontecimento, desde o início para determinar quais foram as causas e quais as formas de voltar a evitá-las, pois é difícil evitar uma nova crise ou evitar os erros da crise passada, caso nada seja feito.

Podemos concluir que um plano de comunicação é imprescindível durante a comunicação de crise, uma vez que prepara e projeta estratégias para auxiliar a equipa de comunicação juntamente com o resto da comissão de crise, para ajudar a organização a minimizar os impactos do acontecimento negativo.

Só é possível pensar em estratégias que ajudem a combater uma crise dentro de uma organização, se esta mantiver uma área de comunicação preparada para lidar com os acontecimentos.

2.2.2 Estratégias de Comunicação de crise

Quando existe uma crise organizacional, é aconselhável que todas as organizações tenham um plano de comunicação de crise. Quando este plano é bem elaborado, com estratégias certas dirigidas a cada tipo de público da empresa, ajuda a resolvê-la e até a retirar aspetos positivos da mesma.

A estratégia utilizada pela equipa de comunicação vai depender muito do tipo de crise q enfrentada e do posicionamento da empresa em relação ao acontecimento negativo. Por outro lado, a estratégia escolhida para a enfrentar é decisiva para o sucesso ou insucesso na resolução do problema por parte da organização.

“A decisão estratégica de como comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões que a organização tomará na administração de uma crise” (Caponigro, cited in Forni, 2008, p.365).

Para o responsável pela comunicação de crise de uma organização escolher bem as suas estratégias, deve estar muito bem informado sobre a crise, a empresa e os seus diversos públicos. De acordo com a classificação e o tipo, é possível que profissional de comunicação identifique a crise instalada na sua organização e consiga escolher a melhor estratégia a utilizar.

Mendes afirma que “a estratégia de resposta à crise a seleccionar deve estar relacionada com o tipo de crise, pois o conteúdo da comunicação da organização com os *stakeholders* influenciará a extensão e magnitude dos danos financeiros e na reputação” (2006, p. 129).

De acordo com Coombs (cited.in Cornelissen,2014), as crises podem ser intencionais ou não e ser desencadeadas por ações internas como externas. As internas são causadas pela empresa e as externas por fatores que ultrapassam o controlo da organização. Já a intencional é aquela gerada conscientemente por um elemento da organização e, por outro lado, a não intencional é quando ninguém prevê o acontecimento ou que este possa gerar uma crise.

Coombs (1996) classifica ainda as crises em relação à responsabilização, nomeadamente, rumores, desastres naturais, malevolência, acidentes e transgressões, e são estas classificações das crises das mais diversas formas que permitem ao profissional escolher as melhores estratégias para comunicar com os seus públicos durante a mesma. Esta classificação também permite que o profissional de comunicação saiba o que os *stakeholders* estão a pensar sobre a organização durante a crise.

“O princípio para escolher uma estratégia de comunicação adequada é o grau em que a organização é percebida pelas partes interessadas e pelo público em geral como responsável ou culpada pela crise” (Cornelissen, 2014, p.207).

Coombs (2015) diz que, dentro das estratégias de comunicação de crise, podemos encontrar aquelas viradas para a gestão de informação e aquelas relacionadas com a gestão do significado. Para a primeira há a recolha e transmissão de informações sobre a crise, já na segunda há que perceber como é que a organização ou estas informações estão a ser encaradas pelo público. A finalidade da gestão de significado é obter a confiança dos públicos, uma vez que nada é mais importante do que a empresa ter uma boa reputação junto dos seus diversos públicos.

Por outro lado, Benoit (cited in Meer e Verhoeven, 2014) acrescenta que a maneira como os públicos percebem a crise é mais importante do que o acontecimento em si. Muitas vezes, a área de comunicação de crise pode estar a passar uma mensagem com a ideia de que vai ter um efeito positivo no público e esta surtir o efeito contrário e o público ficar com uma percepção completamente diferente dos responsáveis da empresa, sendo que o mais importante na gestão de uma crise é a imagem que os públicos desenvolvem sobre a organização, que pode ou não afetar positivamente ou negativamente a empresa.

Vários autores, nomeadamente Meer, Verhoeven, Cameron, Weber, entre outros, defendem que utilizar uma comunicação baseada na emoção em detrimento da razão pode ser mais benéfico para a empresa nas épocas de crises. Meer e Verhoeven (2014) concluíram que utilizar a emoção, de uma forma apropriada, influencia positivamente a ideia do público em relação à empresa numa circunstância de crise.

Os responsáveis por gerir a crise e a equipa de comunicação têm várias estratégias disponíveis e cabe a eles escolherem as melhores opções, desde negar completamente a existência da crise ou assumir a culpa do ocorrido. Contudo, têm que estar conscientes que as estratégias escolhidas para lidar com um determinado tipo de crise, se bem escolhidas, pode fazer com que a empresa saia da crise pouco afetada, mas se a escolha for mal feita, a crise pode ser intensificada e a empresa ser altamente prejudicada, a todos os níveis.

Um público extremamente importante para manter a boa imagem e reputação de uma organização em época de crise (e que requer grande atenção no plano e estratégias de comunicação) é a comunicação social. Muitas vezes, é através da comunicação social que os públicos externos e, em alguns casos, o público interno, ficam a saber da crise instalada na empresa.

2.2.3 Comunicação de crise e a relação com a comunicação social

A crise é um cenário negativo que as empresas querem controlar e ultrapassar rapidamente, sendo que uma das principais formas de o fazer é estarem preparadas para lidar com a comunicação social, uma vez que este público tem o poder de inflamar ou não uma crise. A

assessoria de comunicação da organização tem que saber conquistar este público, para ter mais um aliado na luta contra a crise.

Um dos casos bem conhecidos até aos dias de hoje é o caso da Tylenol, da Johnson & Johnson (J&J) que, ao apostar numa comunicação transparente e eficiente com a comunicação social e ao utilizá-la para informar as pessoas sobre o sucedido, entre outras medidas, conseguiu recuperar rapidamente de uma crise que poderia ter sido fatal para a empresa.

Durante uma crise:

“a imprensa deve ter atendimento prioritário. O porta voz deve, na medida do possível, e dependendo da dimensão da crise, atender às solicitações de entrevistas no prazo solicitado. Atualizar os boletins e divulgá-los diariamente. Estabelecer uma rotina para os jornalistas receberem informações” (Forni, 2019, p.143).

Segundo Forni, “dependendo de como a crise for gerenciada ou qual a postura adotada pela organização a média pode ser, tanto uma aliada, quanto uma forte opositora. A imprensa é um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado” (cited in Pérsigo e Fossá, 2010, p.7).

A postura da organização perante a comunicação social deve ser de colaboração total. Assim que acontece algo negativo, que pode culminar para uma crise, a empresa deve comunicar tal acontecimento à imprensa de forma transparente, evitando a propagação de notícias falsas e o constante bombardeamento de perguntas por parte dos jornalistas.

As informações transmitidas prontamente acabam com os boatos e acalmam os nervos. Um fluxo contínuo de informações indica que alguém está cuidando do problema. Quando não são dadas informações rapidamente, cria-se um vácuo que alguma outra fonte preenche e as empresas não demoram a descobrir que perderam o controle do caso (Corrado, cited in Pérsigo e Fossá, 2010, p.7).

Cavalero também é da opinião que “se o atendimento for constante e adequado, a tendência é que a organização ganhe credibilidade e passe a ser referência de consulta para os jornalistas e, em caso de gestão de potencial de crise, é essencial para amenizar ou até conter o escândalo emergente” (2013, p. 10).

Quando a imprensa confia na organização que está a vivenciar uma crise, vai dar sempre a oportunidade desta explicar os factos e contar a sua versão. Visto que a forma como a

comunicação social vai divulgar os factos pode amenizar a opinião dos restantes públicos em relação à empresa ou marca, isso pode ser fundamental para manter a boa imagem e, conseqüentemente, a boa reputação da empresa no ambiente exterior e perante os seus vários públicos.

No dia-a-dia da empresa, quando o negócio corre bem, esta gosta de estar, sempre que possível, na comunicação social, já que é um excelente meio de publicidade e de propagação do nome da empresa ou marca de forma gratuita. No entanto, quando a empresa passa por uma crise, pode tentar resguardar ao máximo a sua imagem junto da comunicação social, como forma de a proteger, uma vez que a comunicação social tem grande força junto dos restantes públicos das organizações e, conseqüentemente, da opinião pública.

Contudo, são estes momentos que despertam mais a atenção dos jornalistas, uma vez que as notícias negativas têm sempre uma maior audiência e impacto junto dos públicos. Para Lampreia, citando um comediante, “uma notícia é aquilo que alguém, em alguma parte, está à procura de esconder: tudo o resto é publicidade” (2007, p.82), ou seja, para ele, a função do jornalista é comunicar aquilo que não é normal, sendo que, as crises, independentemente da sua gravidade, fazem parte deste grupo.

Tendo em conta esta afirmação, a melhor atitude durante uma crise é colaborar com a imprensa e ser o mais honesto possível, independentemente dos comentários serem positivos ou negativos. A comunicação social vai falar sobre o assunto com ou sem a colaboração da empresa, sendo que é do interesse da organização participar da elaboração das notícias, como forma de apresentar a sua versão. Um dos riscos da empresa não responder à imprensa é o de alimentar rumores por parte do público (Sullivan, 2012, p.83).

Ainda segundo a mesma autora (ibidem) durante a crise, fala apenas sobre aquilo que tem conhecimento, evita dar opiniões pessoais e mantenha a imprensa sempre atualizada.

Por outro lado, a organização não pode ser surpreendida pela comunicação social. Por mais que seja importante falar com a imprensa logo após o acontecimento, não é aconselhável fazer esta comunicação se não estiver munido de informações suficientes e respostas que a satisfaçam. Como forma de contornar esta situação, a organização pode optar por enviar comunicados de

imprensa, com as primeiras informações, como forma de ganhar tempo e preparar-se para responder às perguntas dos jornalistas (Forni, 2019, p.157).

Como exemplo, podemos usar aqui o episódio ocorrido no dia 20 de abril de 2021, em que a Câmara Municipal de Lisboa foi alvo de buscas por parte da polícia. No primeiro instante, a Câmara Municipal emitiu um comunicado de imprensa, confirmando a informação e prometeu fazer declarações mais tarde, ou seja, é importante informar a comunicação social sobre o que se passa dentro da empresa, mas é preciso trabalhar primeiro a informação como forma de salvaguardar também a sua reputação da empresa, sendo que toda a informação disponibilizada a imprensa tem que ser previamente autorizada pelos superiores hierárquicos das organizações.

Para Orduña (2004), o responsável de comunicação não pode divulgar nenhuma informação sem o conhecimento da comissão de crise e dos responsáveis da empresa, passar informações só para os órgãos de comunicação que tem afinidade ou mentir sobre algumas informações.

Se a área de comunicação trabalha apenas com um grupo restrito de jornalistas, os restantes vão a procura de informações junto de outras fontes que podem não ter o mesmo objetivo da empresa. Ao mesmo tempo, vincular informações falsas pode fazer com que a empresa perca a credibilidade junto de um público tão importante como é a imprensa.

Não vale apenas comunicar com a imprensa, é preciso saber comunicar, pois “falhas na comunicação podem atrapalhar um bom trabalho na parte operacional” (Forni, 2019, p.142). É preciso todo um trabalho estratégico para saber como, quando, com quem e para quem comunicar, de forma a que a empresa saia o menos lesada possível da crise.

Outro ponto que deve ser levado em conta pela área de comunicação é a divulgação de notícias falsas durante os momentos de crise. Caso alguma informação disponibilizada pela equipa de crise ou alguma notícia esteja errada, deve entrar em contacto com o órgão para repor a verdade dos factos, no entanto não é preciso entrar em conflito com o jornalista. Também pode fazer uso de outros meios para repor a verdade, como as redes sociais (Sullivan, 2012).

É notório que é importantíssimo envolver a imprensa na comunicação de crise de uma organização, uma vez que tem um grande poder junto dos restantes públicos e pode ser decisiva na hora de resolver a crise. Independentemente da informação ser positiva ou negativa, é mais

favorável que venha da organização através de confirmação, desculpas ou negação do que partir de pessoas que não fazem parte da dinâmica da organização, que permite à empresa ganhar a confiança da imprensa e evitar a propagação de notícias falsas.

Estas atitudes por parte das organizações são cada vez mais importantes num mundo cada vez mais dominado pelas novas comunicações sociais, internet e redes sociais, onde a informação é cada vez mais instantânea e é divulgada no exato momento do acontecimento.

2.2.4 Comunicação de Crise e as Redes Sociais

Zuboff fala sobre a questão do mundo digital e como atualmente todas as nossas vivências e informações estão disponíveis neste meio. Questiona se “poderá o mundo digital ser a nossa casa?” (p. 11, 2019).

Com o desenvolvimento da internet e das redes sociais, esta é uma realidade cada vez mais presente na vida das organizações. As empresas utilizam as redes sociais para divulgar as suas marcas, ter visibilidade e interagir com os seus públicos. Contudo, neste cenário as organizações também têm de se preparar para lidar com as crises nas redes sociais.

As redes sociais permitem uma comunicação constante entre as organizações e os seus públicos, mas também faz com que estejam mais expostas e, em momentos de crise, permite aos públicos publicarem qualquer coisa, sendo impossível as empresas conseguirem controlar os fluxos de informação.

“Com a internet, a possibilidade de interação e busca de informações online, as crises de imagem acontecem quase em tempo real, concomitantes ao evento, sendo relatadas instantaneamente nas redes” (Mortari & Santos, 2016, p.97).

Por este motivo, episódios de crise relacionados com a organização, nomeadamente, acidentes aéreos, desvio de recursos, má gestão e poluição do meio ambiente, ou outros, necessitam atualmente de uma gestão ainda mais rápida e eficaz do que aquela realizada fora das redes sociais, tendo em vista a rapidez da divulgação das notícias via internet e a globalização dos mercados (ibidem).

Com o desenvolvimento destes meios é necessário acompanhar esta evolução e adotar estratégias para comunicar e vencer neste meio cada vez mais competitivo, principalmente em situações de crise. Estas estratégias têm que ter a capacidade de comunicar de forma positiva e imediata com os vários públicos das organizações.

O papel das redes sociais no meio de uma crise é defender a reputação da empresa, sendo que estar nas redes sociais é assumir uma postura interativa e admitir que quer conversar com os *stakeholders* (Forni, 2019). Não adianta estar nas redes e comunicar com os públicos apenas quando está tudo bem pois, nas alturas de crise, o público utiliza as redes sociais das organizações para saber o que se passa e obter respostas.

Também há que se ter em conta que, em relação às redes sociais, qualquer pessoa pode fazer o papel de jornalista e divulgar conteúdos, para um grande número de pessoas em várias redes sociais (Forni, 2019).

Mortari & Santos também são da opinião que “a internet não é apenas um canal rápido de informação e de Comunicação. Ela democratizou a opinião, dando poder ao sujeito” (2016, p.97). Sendo que “essa Média social e cidadã é um componente agravante das crises, pois gera visibilidade instantânea dependendo de sua dimensão e natureza, considerando que muitas crises já nascem com alto potencial de visibilidade” (ibidem).

Quando uma crise é divulgada na internet, esta tem uma capacidade de disseminar e aquilo que poderia ser do conhecimento apenas do meio onde a organização está inserida pode ganhar proporções globais.

Para além de ajudar nos momentos de crise, as redes sociais podem ser importantes na prevenção e alerta aos públicos sobre possíveis crises. Para Forni, “as redes sociais, pelo poder de mobilidade, rapidez e popularidade, poderão ser utilizadas com mais eficácia na prevenção, alertas e mitigação de atentados. Como também em sistemas de alerta à população em casos de desastres naturais ou ameaças de qualquer tipo” (2019, p.222).

Da mesma forma que a internet pode ser um veículo propagador das crises, como é o caso da primavera árabe, também pode ajudar as empresas a divulgar informações sobre possíveis

riscos de acidentes e comportamentos errados que podem desencadear uma crise e sensibilizar os públicos para o problema e para a mudança de comportamentos.

Neste sentido, é cada vez mais importante que as organizações tenham uma presença participativa nas redes sociais e também tenham planos e estratégias de comunicação voltadas para esta área, cada vez mais dominante nas sociedades atuais.

Com a crise pandémica vivenciada desde o início de 2020, foi notória a importância dos meios digitais para o funcionamento das empresas, quer a nível interno bem como externo.

Mais do que planos ou estratégias de comunicação de crise para qualquer público ou meio de comunicação, é necessário que as organizações desenvolvam manuais de gestão e comunicação de crises, cujos conteúdos sejam divulgados e conhecidos pelos seus públicos internos.

2.2.5 Manual de gestão e comunicação de Crise

Os manuais de gestão e comunicação de crise são mais elaborados do que os planos ou as estratégias de comunicação, contudo não é um trabalho que depende apenas da área de comunicação ou gestão, mas sim de todos os departamentos da organização ligados à gestão e à comunicação de crise.

De acordo com Lampreia (2007), o manual de crise é um instrumento utilizado para prevenir as crises, sendo que contém um conjunto de diretrizes e informações para orientar os integrantes da comissão de crise. Estas informações são elaboradas por especialistas e devem ser redigidas de forma transparente e direta, para não suscitar dúvidas. Contudo, o conteúdo deste documento completo só deve ser do conhecimento do público interno responsável pelas áreas de gestão de crise e das chefias.

Forni acrescenta que o manual de crise deve ser redigido, depois de a organização efetuar uma “auditoria de risco e vulnerabilidade, o diagnóstico de crises” (2019) da empresa. Sendo que este documento na íntegra é confidencial, integrando informações sobre o plano de contingência e as suas estratégias. As únicas pessoas com acesso ao manual de crise são os responsáveis da organização e o gabinete de crise.

Outro autor que destaca a importância do manual de crise é Orduã ao afirmar que “este documento deve ser o mais ambicioso possível quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco, sem converter-se, contudo, em um texto denso e pouco prático” (2010, p.5).

O manual de crise, apesar de ser um documento importantíssimo para as organizações, deve ser um livro de leitura fácil e simples e que consiga implementar na mente dos colaboradores, responsáveis pela área de crise, as atitudes a colocar em prática numa situação de crise.

Apesar da sua importância, não existe apenas um modelo sobre o manual de crise, uma vez que cada empresa desenvolve o seu próprio manual. Contudo, deve conter todas as ações de gestão das crises, nomeadamente, as ações de comunicação e a parte funcional (Forni, 2019).

Os responsáveis pela elaboração do manual de crise têm que ter em conta todos os tipos de crises que podem afetar a sua organização, todos os tipos de públicos, definir previamente o porta voz, comité de crise, saber as informações e dados completos sobre os elementos do comité, saber informações sobre a empresa como a história, rendimento, etc.; um plano de comunicação elaborado, entre outras diretrizes.

Algumas organizações acabam por redigir dois manuais, sendo um apenas com as diretrizes para a gestão da crise de uma forma global, sendo confidencial, e outro dirigido apenas para a comunicação de crise. “Naquele, não constam dados confidenciais, mas a política de comunicação da instituição para o caso de ocorrência de um evento com grande visibilidade” (Forni, 2019, p. 257). Podemos usar aqui como exemplo um shopping, que todos os dias é frequentado por centenas de pessoas das mais variadas idades. No caso de um acontecimento inesperado dentro das instalações, todos os funcionários têm que saber comunicar da mesma forma para conseguir resolver o problema e manter os visitantes controlados, como forma de resolver a situação com o mínimo de danos possíveis.

O manual de gestão e comunicação de crise é importante para uniformizar as atitudes, comportamentos e comunicações de uma organização em tempos de crise. Quando o público interno sabe o que fazer e está treinado para enfrentar uma possível crise, a organização está mais preparada para lidar com esta e, possivelmente, sair até mais forte do acontecimento.

Concluimos que a comunicação de crise é extremamente importante para ajudar as organizações a enfrentar e resolver as crises que podem ocorrer ao longo da vida das empresas. Sendo assim, é necessário estabelecer canais de comunicação eficientes, estruturar planos de comunicação, manter uma boa imagem e boa relação com os vários públicos da organização. Este é um trabalho que deve ser permanente e não só quando a organização está perante uma crise.

As companhias aéreas, como as restantes organizações, também não estão imunes a crises organizacionais e podem ser apanhadas de surpresa. Sendo assim, é necessário criar planos e traçar estratégias para os diversos tipos de crises que se podem desencadear dentro de uma companhia aérea.

2.3 Modelos comparativos sobre gestão de comunicação de crise de companhias aéreas

As companhias aéreas podem ser afetadas por diversos tipos de crises ao longo da sua história, sendo que algumas podem ser mais graves do que outras, podendo inclusive resultar na perda de vidas humanas, cancelamento de voos por vários motivos, desastres aéreos, reestruturação da empresa, entre outros. Tendo em conta este cenário, é necessário que as organizações estejam preparadas para lidar com estas possíveis crises da melhor forma possível e conseguir salvar a sua imagem e reputação.

Como comunicar, o que comunicar, com quem comunicar, com que velocidade, quem designar para ser o porta voz da crise? Estas são perguntas que qualquer companhia aérea tem que estar preparada para responder numa crise.

Tendo em conta o estudo de caso desta dissertação, acreditamos ser pertinente falar de forma resumida sobre algumas crises enfrentadas por diferentes companhias aéreas em alguns países.

Um dos exemplos aqui encontrados é o da antiga organização Pan Am, que viu um dos seus Boeing 747 explodir depois da descolagem, fazendo 270 vítimas mortais em 1988. Tudo indicava ser um atentado terrorista de um grupo na Líbia. Durante a crise, os responsáveis da organização optaram por não comunicar e prestar informações como forma de afastar o nome da empresa do atentado e do acidente.

Segundo Forni, “a decisão de minimizar o papel da comunicação no episódio mostrou-se um tremendo erro” (2019, p.146). Os familiares das vítimas ficaram furiosos com o comportamento da organização e essa falta de comunicação por parte da empresa, perante um acontecimento tão grave, só piorou a sua imagem e reputação perante os diversos públicos. Criase, além disso, uma aura de desconfiança em torno da organização que se omite, agravando sua posição neste momento (Regester & Larkin, cited in Forni, 2019, p.146).

A organização deveria ter sido mais transparente com a comunicação social e com as famílias das vítimas, manifestando o seu pesar, informações e ajuda. Outro erro cometido pela organização, segundo o mesmo autor, foi negar ter conhecimento de ameaças terroristas, quando na verdade tinham conhecimento do assunto, o que descredibiliza completamente a organização junto dos vários públicos de interesse da empresa.

A atitude da organização foi completamente contrária àquilo que é defendido pela comunicação de crise nas organizações, abalando ainda mais a imagem que já se encontrava com uma reputação instável, devido outros problemas.

Outro exemplo que podemos aqui mencionar decorreu durante a reestruturação e privatização da TACV, Transportes Aéreos de Cabo Verde em 2014 e 2019, respetivamente. Durante todo o processo, os funcionários e o público em geral ficaram com muitas dúvidas sobre o que iria acontecer, sendo que as informações sobre o processo eram muito escassas.

O público assistiu ao encerramento de agências, despedimentos e mudanças de funcionários, sem perceber ao certo o que iria acontecer com a transportadora de bandeira cabo-verdiana.

Alguns públicos que lidam diretamente com a empresa foram apanhados de surpresa, tendo em conta as mudanças realizadas. “A presidente da Associação das Agências de Viagens e Turismo (AAVT) disse que a notícia do fim dos voos domésticos da TACV apanhou todos de surpresa” (Inforpress, 2017).

Este comportamento por parte da empresa causou o descontentamento por parte dos passageiros e parceiros de trabalho, o que gerou muitas críticas por parte do público, colocando em causa a imagem da mesma.

Também podemos usar o exemplo da Gol, Linhas Aéreas Inteligentes do Brasil que, durante a pandemia do coronavírus, tem vindo a manter uma comunicação transparente com os seus públicos. “Para Paulo Kakinoff, presidente da Gol, a clareza na comunicação e a agilidade em passar informações ao público foram fundamentais para que a empresa enfrentasse melhor a crise” (Pezzotti: 2020). Durante a pandemia, a empresa anunciou um conjunto de medidas que acabaram por ajudar na boa reputação da mesma, entre elas a facilitação a nível financeiro de viagens para os profissionais de saúde ou o presidente da empresa a responder as dúvidas dos clientes.

É importante referir também que, atualmente, é fundamental dar atenção e alimentar as redes sociais das companhias quando acontecem crises dentro da organização, uma vez que, atualmente, é um dos primeiros meios procurados pelos públicos para conseguir informações sobre o sucedido.

No caso da empresa aérea Ethiopian Airlines, que enfrentou, em março de 2019, um acidente com 157 vítimas mortais, esta demorou mais de quatro horas para colocar informações no *site* da empresa. Neste sentido, foi notória a falta de estratégias da empresa para comunicar e dar resposta à crise no ambiente *online* (Forni, 2019).

Concluimos, com estes exemplos, que as companhias aéreas têm que ter manuais de crises com planos e estratégias de comunicação bem definidos, para lidar com qualquer tipo de crise, uma vez que são acontecimentos que, apesar de serem imprevisíveis, são possíveis de acontecer em qualquer transportadora aérea, sendo que não comunicar ou comunicar de forma pouco transparente e com inverdades pode custar a reputação e dinheiro à empresa.

Por outro lado, é preciso adaptar estas estratégias para o mundo *online* que está cada vez mais presente na vida de todos os públicos. Atualmente, com a correria do dia-a-dia e com a exigência dos públicos em ter um maior número de informações no menor espaço de tempo possível, é fundamental as organizações acompanharem essa tendência. Quanto mais rápido as companhias aéreas disponibilizarem informações nas suas redes, menos especulações negativas serão geradas em torno das transportadoras.

Durante toda a explicação destes dois capítulos, chegamos à conclusão que as crises são acontecimentos certos em qualquer organização e que todos podem enfrentar uma crise, independentemente da sua força e reputação no mercado. Tendo em conta esta afirmação, é preciso apostar e preparar as organizações para desenvolver uma comunicação organizacional sólida com capacidade para conquistar e satisfazer todos os públicos de interesse da empresa.

E, paralelamente a isso, devem investir numa comunicação de crise eficaz que juntamente com a equipa de gestão de crise consigam minimizar ao máximo os aspetos negativos da crise e até desenvolver novas oportunidades com ela.

De acordo com o tema deste trabalho e com a revisão de literatura, optámos por fazer um estudo de caso e perceber como é que uma empresa aérea comunicou com o seu público externo durante a pandemia do coronavírus.

Parte II. – Metodologia e Estudo de Caso

Capítulo III. – Metodologia

Neste capítulo será feita a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados com o intuito de atingir os objetivos antes enunciados, garantindo assim a fundamentação das opções metodológicas tomadas. Como explica Fortin, a metodologia consiste no “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica” (2009, p.372), acrescentando ainda que, “é um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas” (ibidem). Desta forma, a metodologia e, por isso, os métodos e as técnicas utilizadas para estudar determinado fenómeno vão sempre depender do tipo de estudo que se pretende realizar.

A investigação pode ser definida em função de vários critérios, sendo a sua metodologia um deles, onde se destacam duas perspetivas centrais: a investigação que se pauta por uma metodologia quantitativa e a investigação que adota uma metodologia qualitativa, ou então metodologia mista, ou seja são adotadas as duas metodologias. Neste estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, com recurso a um estudo de caso. Assim, optou-se, como métodos de recolhas de dados, a entrevista e a observação, sendo que para o seu tratamento vai-se recorrer à análise de conteúdo de Bardin.

Tendo em conta os objetivos e características da presente investigação, pode-se dizer que nos encontramos perante uma pesquisa exploratória, pois pretende-se chegar a um entendimento geral do problema, ou seja, analisar como a TAAG “Transportadora aérea Angolana” comunicou a crise causada pela pandemia, com o cancelamento dos voos e do espaço aéreo angolano.

Assim, a pesquisa exploratória tem como principal objetivo oferecer ao investigador um maior conhecimento sobre o tema em estudo, sendo por isso uma modalidade de pesquisa bastante utilizada nas primeiras etapas dos projetos de investigação. Este tipo de pesquisa é extraordinariamente produtivo quando o investigador tem apenas uma noção geral e vaga do

problema de pesquisa, assim como a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre o assunto em estudo (Mattar, 2001).

3.1 Metodologia Qualitativa

O termo qualitativo implica um destaque nas qualidades das entidades e nos processos e significados: um estudo qualitativo valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, tendo em conta um quadro construtivista, a relação mais íntima entre o investigador e o objeto de estudo e os constrangimentos situacionais que dão forma à investigação (Denzin & Lincoln, 2010).

De acordo com Creswell (2010), a metodologia qualitativa é vista como sendo um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social e humano.

Ao usar uma metodologia qualitativa num estudo espera-se que seja feita uma análise em profundidade relativamente a significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenómenos em estudo. Como refere Fortin, os dados são “enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para pessoas implicadas.” (2009, p.178).

Assim, o investigador qualitativo vai estudar os fenómenos no seu contexto natural com o intuito de interpretá-los, tendo em conta os diferentes significados atribuídos pelas pessoas. Para tal é necessário que sejam recolhidos materiais que descrevam certos momentos da vida dos indivíduos que irão ser interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre o alvo de estudo (Denzin & Lincoln, 2010).

A investigação vai ser baseada em pressupostos teóricos, apresentados anteriormente no capítulo do enquadramento teórico, sendo que o modelo de autores pode ser observado na tabela seguinte:

Tabela 1: Modelo de autores

	Ideias-chave	Autores
Capítulo I	<p>Comunicação Organizacional – Conceitualização, características, estratégias, comunicação organizacional externa, <i>stakeholders</i>, público externo, imagem e reputação organizacional</p>	<p>Curvello, 2012; Ruão, 2014; Putman e Poole, 2008; Kunsch, 2016; Brandão, 2018; Lampreia, 1992; Rego, 2013; Pontes, 2012; Gonçalves e Almeida, 2011; Rocha, 2011; França, 2004; Ochoa, 2014; Domingues, 2012; Gluer, 2004; Simões, 1995; Duarte, 2015; Silva, 2008; Mendes, 2013; Vance e Ângelo, 2007; Szymaniak <i>at all</i>, 2000; Franco, 2016; Semedo, 2012; Pontes, 2012;</p>
Capítulo II	<p>Comunicação da Crise – Conceptualização de crise, tipos, comunicação da crise, plano de comunicação de crise, estratégias de comunicação de crise.</p>	<p>Coombs, 1996; Jaconi, 2010; Forni, 2019; Sullivan, 2012; Machado, 2020; Luhmann, 2006; Lampreia, 2007; Ribeiro, Fonseca e Tapa, 2020; Orduña, 2010; Mortari e Santos, 2016; Sullivan, 2012; Orduña, 2004; Cavalaro, 2013; Pérsigo e Fossá, 2010; Meer e</p>

		Verhoeven, 2014; Mendes, 2006.
--	--	--------------------------------

3.2 Estudo de Caso

O uso de estudos de caso para fundamentar investigações científicas e acadêmicas é muito utilizado até os dias atuais, apesar de ser estereotipado por muitos e considerado o "parente pobre" dos métodos utilizados na ciência social. Estes trabalhos são muitas vezes considerados pouco rigorosos e objetivos. Contudo, este tipo de estudo é apenas mais uma forma de fazer investigação nas ciências sociais (Yin, 2001).

Este método tem vindo a ganhar notoriedade e mais credibilidade com as investigações de autores como Yin que aprofunda cada vez mais o tema e mostra a sua credibilidade, bem como as suas vantagens.

Para Yin, “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (2001, p.32). Segundo Dooley

“investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno” (2002, p.343-344).

Segundo o mesmo autor:

“em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos ao contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (2021, p.19).

A pesquisa de estudo de caso pode ser realizada apenas com um único caso ou com dois ou vários casos. Ainda podemos classificar o estudo de caso como sendo descritivo, exploratório e explanatório (Yin, 2021).

Quando classificamos o estudo de caso como descritivo, pretendemos explicar o caso dentro do seu contexto. O estudo de caso exploratório consiste em criar fundamentos, questões ou hipóteses para um assunto pouco conhecido e depois ver se elas são comprovadas ou não, já o estudo de caso explanatório consiste em explicar a causa-efeito gerada por uma teoria.

3.3 Questões de Investigação

A formulação de questões é um processo essencial na elaboração de um trabalho de investigação, uma vez que todos os resultados obtidos vão depender diretamente da forma como estas foram elaboradas. Foram, então, definidas as seguintes questões:

Q1: A TAAG dispõe de uma comunicação organizacional externa eficiente e fluente?

Q2: A TAAG adotou uma forma de comunicação externa específica para lidar com a crise causada na empresa devido a pandemia?

Q3: A TAAG fez uso das redes sociais para comunicar o cancelamento dos voos durante a pandemia?

Q4: A TAAG conseguiu através do seu gabinete de comunicação transmitir informações necessárias e satisfatórias aos seus clientes?

3.4 Questão de Investigação e Objetivos

De forma a responder às questões desenvolvidas anteriormente, vai-se traçar a questão de investigação ou pergunta de partida e os objetivos. De acordo com Nicola (2008), a questão de investigação é o princípio e também o fim de todo o processo de investigação.

A questão de investigação é o fio orientador de todo o estudo e também a sua razão de ser, motivando assim o esforço e o tempo de quem faz os estudos. Apesar de existirem muitas razões para a realização de um determinado estudo é esta questão que opera como sendo o motor da investigação, levando a que o estudo seja reconhecido pela comunidade científica como sendo um estudo bom e verossímil (Nicola, 2008). Desta forma, a pergunta de partida para o presente trabalho é:

De que forma a TAAG comunicou a crise causada pela pandemia motivada pelo cancelamento dos voos e do espaço aéreo angolano?

Definida a questão de investigação, está na altura de se definir os objetivos. Os objetivos podem ser divididos em objetivo geral e objetivos específicos. De acordo com Fortin (2009), o

objetivo geral é o fio orientador de toda a investigação, ou seja é aquele que apresenta a ideia central do trabalho a realizar. Assim, para a presente investigação, o objetivo geral é:

- Analisar como a TAAG "Transportadora aérea Angolana" comunicou a crise causada pela pandemia com o cancelamento dos voos e do espaço aéreo angolano.

Os objetivos específicos relacionam-se com os resultados que se pretendem obter com uma pesquisa e um trabalho de investigação mais profundo e detalhado (Fortin, 2009). Assim, no presente trabalho os objetivos estratégicos são os seguintes:

- Analisar de que forma é efetuada a comunicação externa pela TAAG;
- Identificar quais as estratégias de comunicação que foram utilizadas pela TAAG para comunicar o cancelamento dos voos devido a crise pandémica;
- Identificar as estratégias de gestão da comunicação de crise utilizadas pela TAAG após o cancelamento dos voos e do espaço aéreo;
- Perceber como é que as estratégias identificadas no ponto anterior influenciaram na gestão da crise e satisfação dos clientes.

3.5 População e Amostra

Para Fortin, a população é “uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns definidas por um conjunto de critérios” (2009) e amostra é “um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população” (2009, p. 202). De acordo com Almeida & Freire (2000), as amostras são grupos de sujeitos, juntos dos quais se vai concretizar a investigação ou que correspondem então ao conjunto de ocorrências ou comportamentos que são registados. A amostragem vai ter um impacto muito importante na qualidade dos resultados, devendo ter o máximo de representatividade possível em relação à população.

Na pesquisa qualitativa, a seleção da amostra tem um objetivo muito particular que é a obtenção do máximo de informação, de modo a fundamentar a pesquisa e desenvolver uma teoria, em contraste com a amostra das pesquisas quantitativas que se baseia em critérios pragmáticos e especulativos (Aires, 2015). Em vez da uniformidade característica da

investigação quantitativa, o que se pretende com a amostragem qualitativa é uma variação máxima de casos, onde os sujeitos que são incluídos na amostra não são escolhidos ao acaso, mas sim selecionados, tendo em conta parâmetros específicos previamente definidos pelo orientador (Aires, 2015).

Assim, e tendo em conta Aires (2015), existem duas modalidades no que toca à amostragem em pesquisa qualitativa: a amostragem teórica e a amostragem opinática. Na amostragem teórica, o investigador vai recolher e codificar informação para posterior análise, de forma a gerar uma teoria. Já na amostragem opinática, o investigador vai selecionar indivíduos em função de critérios previamente estabelecidos, os quais estão, de algum modo, relacionados com o fenómeno em estudo. Tendo em conta estas definições, pode-se afirmar que a amostra para este trabalho é tanto opinática como teórica.

Este trabalho vai ter então duas amostras: a primeira, de carácter opinático, diz respeito ao diretor de comunicação da TAAG. Já a amostra teórica diz respeito aos clientes da TAAG de forma a perceber como perceberam a comunicação da companhia área face à crise pandémica e ao cancelamento de voos.

3.6 Acesso e Recolha de Dados

A recolha de dados é um procedimento lógico da investigação empírica ao qual compete selecionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como controlar a sua utilização para os fins especificados. As técnicas são conjuntos de procedimentos bem definidos, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa (Fortin, 2009).

Para este trabalho vai-se proceder à recolha de dados de três maneiras distintas: realizando uma entrevista ao diretor de comunicação da TAAG, realizando entrevistas aos clientes da TAAG e, por fim, analisar o *Facebook* da TAAG de forma a perceber como foi feita a comunicação da crise pandémica aos seguidores desta rede social da companhia aérea.

Optou-se, neste estudo, por uma entrevista semiestruturada designada também como semidiretiva (Quivy & Campenhoudt, 2018), para que os entrevistados tivessem uma grande

liberdade na abordagem da temática em questão. De facto, o recurso às perguntas abertas possibilita que o discurso do entrevistado decorra com liberdade, que seja criativo, que reformule as suas respostas e, ao mesmo tempo, permite orientar o entrevistado no sentido de dar resposta aos objetivos e à questão de investigação, ou seja, permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada e possa explorar, permite-lhe abordar os aspetos que considera mais relevantes de uma forma flexível e aprofundada.

Deste modo, a grelha de análise da entrevista realizada ao diretor da TAAG irá apresentar o seguinte aspeto:

Tabela 2: Grelha de análise entrevista ao diretor de comunicação da TAAG

Blocos	Objetivos específicos	Questões	Observações
a. Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimar a entrevista - Motivar o entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado sobre o contexto da entrevista - Garantir a confidencialidade - Referir que terá acesso aos resultados do trabalho - Realçar a importância da entrevista para o desenvolvimento do trabalho. 	Se a entrevista for presencial ou por <i>zoom</i> , pedir ao entrevistado autorização para gravar a entrevista
b. A comunicação organizacional	- Perceber de que modo é feita a comunicação	- O que entende por comunicação	

	<p>organizacional na TAAG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar como é realizada a comunicação externa da TAAG - Identificar os principais <i>stakeholders</i> da TAAG. - Caracterizar a imagem e reputação da TAAG 	<p>organizacional? (Curvello, 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como é realizada a comunicação organizacional na TAAG? (Curvello, 2012) - Como é realizada a comunicação externa na TAAG (Gonçalves e Almeida, 2011). - A quem se dirige a comunicação externa da TAAG (<i>stakeholders</i>, público) (França, 2012; Rocha, 2011) - Qual lhe parece ser a imagem que o público no geral tem da TAAG? (Szymaniak et al., 2000; Thomaz, 2014) - Considera a TAAG uma empresa com boa reputação organizacional? (Mendes, 2013; Vance e Ângelo, 2007) Porquê? 	
<p>c. A comunicação da crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer um levantamento das crises 	<p>Vivemos atualmente uma grave crise</p>	

	<p>anteriores vividas pela TAAG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisar como é feita a comunicação da crise na TAAG - Perceber quais as principais estratégias de comunicação da crise - Analisar a forma como a TAAG utiliza as suas redes sociais - Perceber a forma como a TAAG utiliza as redes sociais no âmbito da comunicação da crise - Perceber quais as principais vias de comunicação utilizadas pelo público externo 	<p>pandémica que afetou amplamente as companhias aéreas.</p> <p>Que outras crises que a TAAG passou? (Forni, 2019; Jaconi, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como foi feita a comunicação da crise nessas situações passadas? (Forni, 2019; Luhmann, 2006). - Quais as principais estratégias utilizadas pela TAAG para comunicar a crise? (Coombs, 1996; Forni, 2019; Mendes, 200) - Tendo em conta a crise pandémica, como foi realizada a comunicação da crise (plano de crise)? (Forni, 2019; Orduña, 2005; Sullivan, 2012) - Relativamente às redes sociais. Como é que a TAAG utiliza as suas redes sociais? (Forni, 2019; Mortari & Santos, 2016) 	
--	---	---	--

		<p>- Quais as vantagens e desvantagens desta utilização? (Forni, 2019; Mortari & Santos, 2016)</p> <p>- De que forma a TAAG utiliza as redes sociais na comunicação da crise? (Pezzotti, 2020)</p> <p>- Quais as vantagens de se recorrer às redes sociais para a comunicação de crise? (Forni, 2019; Mortari & Santos, 2016)</p> <p>- Quais as principais vias de comunicação que o público externo utiliza para comunicar com a TAAG? (Mendes, 2013; Pezzoti, 2020),</p>	
d. Finalização da entrevista	- Agradecer a colaboração do entrevistado	- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?	Dar por terminado e despedir do entrevistado

Serão também realizadas entrevistas a clientes da TAAG, para perceber de que forma o público externo percecionou a comunicação da crise derivada da pandemia e do encerramento do espaço aéreo angolano. Assim, a grelha de análise das entrevistas realizada aos clientes da TAAG terá o seguinte aspeto:

Tabela 3: Grelha de análise de entrevista a clientes da TAAG

Blocos	Objetivos específicos	Questões	Observações
a. Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimar a entrevista - Motivar o entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado sobre o contexto da entrevista - Garantir a confidencialidade - Referir que terá acesso aos resultados do trabalho - Realçar a importância da entrevista para o desenvolvimento do trabalho. 	<p>Se a entrevista for presencial ou por <i>zoom</i>, pedir ao entrevistado autorização para gravar a entrevista</p>
b. Histórico da viagem	<p>- Analisar o histórico da viagem na TAAG: escolha da companhia, marcação e aquisição do voo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Por que razão escolheu a TAAG para viajar? (Mendes, 2013) - De que forma foi realizada a marcação e aquisição do seu voo? 	
c. Cancelamento do voo e comunicação de crise	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a forma de comunicação do cancelamento do voo - Analisar o modo como foi realizada a comunicação da crise pandémica pela TAAG 	<ul style="list-style-type: none"> - Como lhe foi comunicado o cancelamento do seu voo? Quais as justificações dadas? - De que forma a TAAG comunicou aos seus 	

	- Analisar o modo como foi realizada a comunicação da crise pandémica nas redes sociais pela TAAG	clientes a sua paragem devido à pandemia Covid19? (Coombs, 2015; Forni, 2019; Luhman, 2006) - Como é que a TAAG utilizou as suas redes sociais para comunicar a crise pandémica? (Cornelissen, 2014; Forni 2019; Meer e Verhoeven, 2014)	
d. Obtenção de informações	- Analisar o modo como a TAAG fornece informações aos seus clientes em tempos de crise	- Solicitou informações à TAAG sobre a situação de crise? Quais os meios disponíveis para tal? - Obteve respostas às suas solicitações de informação? - Quanto tempo esperou para receber as informações solicitadas? (Forni, 2019)	
e. Avaliação final	- Perceber o modo como os clientes da TAAG avaliam a comunicação de crise da companhia	- Como avalia a comunicação realizada pela TAAG junto do seu público relativamente à crise pandémica?	

f. Finalização da entrevista	- Agradecer a colaboração do entrevistado	- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?	Dar por terminado e despedir do entrevistado
-------------------------------------	---	--	--

Além destas entrevistas, foi realizada uma análise do *Facebook* da TAAG, tendo como base a observação de diversos pormenores, de acordo com a seguinte grelha de análise:

Tabela 4: Comunicação via *Facebook* da TAAG

Análise da comunicação de crise no Facebook da TAAG março a julho 2020	Publicações	Likes	Comentários	Respostas aos comentários pela TAAG
Publicidades				
Comunicados institucionais				
Publicações interativas com o público				
Publicações promocionais				

3.7 Análise dos Dados

Tendo em conta o paradigma qualitativo em que se situa esta investigação e tendo em conta a técnica de recolha de informação utilizada, a técnica de análise da informação utilizada foi a análise de conteúdo de Bardin, uma vez que possibilitou a análise do discurso dos entrevistados. De acordo com Bardin, o objeto da análise de conteúdo “é a fala, isto é, o aspeto individual e atual (em ato) da linguagem” (2009, p.45), ou seja, a análise de conteúdo tem como objeto de estudo a informação revestida de sentido, pelo que foi através desta técnica que conseguimos compreender os significados que, subjetivamente, se encontram no discurso dos participantes.

A técnica da análise de conteúdo caracteriza-se pela procura de explicação e compreensão, permitindo fazer inferências, que de forma sistemática e objetiva, identificando características singulares e implícitas do discurso, já que “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é a busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2009, p.45). A análise de conteúdo propriamente dito é feito via uma tabela de codificação das entrevistas, como se pode verificar no exemplo seguinte:

Tabela 5: Tabela de codificação de entrevistas (fonte: Bardin, 2009)

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Aqui são agregados os grandes temas da entrevista.	Subtemas mais importantes dentro de um determinado grande tema da entrevista.	Fragments de texto que se tomam por indicativo de uma característica (categoria e subcategoria).	Encontram-se fragmentos do texto que englobam a unidade de registo, contextualizando a unidade de registo no curso da entrevista.

Após a recolha e análise dos dados recolhidos é realizada a triangulação dos dados. No âmbito da investigação qualitativa, a triangulação envolve a utilização de várias estratégias no estudo do mesmo fenómeno, sendo que, para o presente trabalho, recorreremos às entrevistas semidiretivas individuais e à análise documental, de forma a somar os pontos fortes de cada estratégia. Na triangulação, assume-se que, ao utilizar uma única estratégia de investigação, os estudos são considerados mais vulneráveis a preconceitos e falhas metodológicas inerentes a cada estratégia, onde a triangulação oferece a alternativa de ser capaz de analisar um problema ou fenómeno a partir de diferentes ângulos (Patton, 2014).

A triangulação também tem sido vista como uma estratégia de investigação qualitativa para testar a validade através da convergência de informação de diferentes fontes. Denzin & Lincoln (2010) e Patton (2014) identificaram quatro tipos de triangulação: (a) triangulação metodológica, (b) triangulação de investigadores, (c) triangulação teórica, e (d) triangulação de fontes de dados. Para o presente trabalho, recorreu-se à triangulação metodológica, onde se vão

utilizar vários métodos de recolha de dados sobre um mesmo fenómeno (Polit & Beck, 2012). Este tipo de triangulação pode trazer tanto a confirmação dos resultados como o desenvolvimento de perspetivas diferentes, acrescentando amplitude ao fenómeno de interesse (Denzin & Lincoln, 2010).

A triangulação é uma metodologia de grande relevância para a pesquisa qualitativa, uma vez que permite ao investigador adotar um comportamento reflexivo-conceitual acerca de diferentes perspetivas de um mesmo objeto, permitindo deste modo completar, com uma maior diversidade de ricas interpretações, o tema em estudo solidificando ao mesmo tempo as conclusões retiradas (Marcondes & Brisola, 2014).

Capítulo IV. – Estudo de Caso

Neste capítulo, vamos apresentar, analisar e discutir os dados recolhidos durante as entrevistas com o diretor da TAAG e alguns clientes, assim como da análise de conteúdo ao *site* do *Facebook* da empresa.

Como forma complementar e de confirmação de alguns dados da entrevista ao diretor de informação da TAAG, recorreu-se também a uma análise do *website* oficial da companhia.

4.1 Enquadramento da TAAG

A Transportadora Aérea Angolana, mais conhecida por TAAG Linhas aéreas de Angola, é a companhia de bandeira angolana de propriedade do estado de Angola. Foi fundada em 1938 e era denominada de Divisão dos Transportes Aéreos de Angola (DTA).

Contudo, apesar da sua criação em 1938, é apenas em 1940 que começa a fazer os primeiros voos de Luanda para destinos como Namibe, Ponta Negra e Lobito. Já em 1973, a transportadora muda o seu nome para Transportes Aéreos de Angola (TAAG) e faz as suas primeiras viagens internacionais, nomeadamente para Namíbia e São Tomé (*site* da TAAG).

Segundo o diretor de comunicação da TAAG, Carlos Vicente, com a independência de Angola em 1975, a companhia é nacionalizada, uma vez que durante alguns anos foi uma empresa dividida em sociedade e passou a fazer os primeiros voos para Lisboa e depois para o resto da Europa, sendo que em 2010 passa a poder atuar em todo o espaço europeu.

4.2 Enquadramento da pandemia do coronavírus

Atualmente o mundo está a enfrentar uma doença grave que foi declarada em 2020, pela Organização Mundial de Saúde (OMS), como sendo uma pandemia. Esta doença é causada por um vírus que tem vindo a fazer várias vítimas mortais desde o final de 2019.

Para além do grande número de infetados e vítimas mortais, a pandemia praticamente parou o mundo, quer a nível social como económico e as pessoas tiveram que aprender ou se adaptar a uma nova forma de viver e conviver uns com os outros.

Em relação ao setor da aviação civil, foi um dos mais afetados pelo novo coronavírus, uma vez que, para evitar a propagação da doença entre países, estes fecharam os seus espaços aéreos o que, conseqüentemente, levou ao cancelamento dos voos das várias companhias aéreas ao redor do mundo, o que se traduziu em prejuízos de milhões de euros para as companhias e um enorme transtorno para os passageiros.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), “devido ao rigor das restrições às viagens e à esperada recessão mundial, a IATA estima que as receitas do setor provenientes dos passageiros poderão cair em cerca de 252 mil milhões de dólares”.

Ainda segundo a mesma organização “a maioria das medidas para a aviação civil conhecidas tinham incluído ajuda financeira dos governos sob a forma de empréstimos ou pacotes financeiros”. Ou seja, para além dos transtornos e perdas causadas aos passageiros e as companhias, os vários governos tiveram que incluir nos seus orçamentos a despesa das companhias para evitar que muitas acabem por declarar falência.

A doença Covid-19 é causada pelo vírus Sars-Cov-2 que provoca problemas graves a nível respiratórios e que podem provocar a Síndrome respiratória aguda grave e levar a morte, principalmente em idosos. Contudo, existem vários casos registados de mortes nas outras faixas etárias, inclusive em jovens e adultos (Nogueira: 2020).

Antes do Sars-Cov-2, o mundo já se tinha deparado recentemente com esta espécie que pode causar infeções graves nos homens: “o Sars-CoV, agente da pandemia de Sars (síndrome respiratória aguda grave) de 2002-2003 e o Mers-CoV, causador da Mers (síndrome respiratória do Oriente Médio)” (Gruber, 2020).

Os primeiros casos da doença surgiram na China, no final de 2019, e foi em 2020 que se expandiu para o resto do mundo, provocando o caos mundial, com vários infetados, mortes, famílias separadas, problemas sociais, financeiros e empresariais e um colapso na saúde, o mundo praticamente ficou em suspensão. Segundo Gruber “O primeiro caso oficial de covid-19 (coronavírus 2019) foi de um paciente hospitalizado no dia 12 de dezembro de 2019 em Wuhan, China, mas estudos retrospectivos detetaram um caso clínico com sintomas da doença em 01/12/19” (2020).

Segundo a OMS, “o número global de novos casos tem aumentado nos últimos 2 meses, com mais de 4,4 milhões de casos relatados na semana de 9 a 15 de agosto de 2021, elevando o número acumulado de casos globais para mais de 206 milhões”. Ainda segundo a mesma organização, durante o mesmo período foram registadas mais de 66 000 mortes derivadas da doença.

No decorrer desta pandemia, foram desenvolvidas, em menos de um ano, algumas vacinas que já foram aprovadas e estão a ser aplicadas em todo o mundo com o objetivo de imunizar toda a população e combater a doença.

4.3 Análise da Entrevista ao Diretor da TAAG

4.3.1 Categorias de Análise

Tendo como objetivo analisar os dados obtidos durante a entrevista referida anteriormente, através do método qualitativo, foram formuladas dez categorias na grelha de análise. Estas categorias foram estabelecidas tendo em conta os objetivos deste trabalho e o que foi sendo pesquisado durante a parte teórica do mesmo.

- A primeira categoria tem como objetivo perceber de que modo é feita a comunicação organizacional na TAAG.
- A segunda categoria possibilita analisar como é realizada a comunicação externa da TAAG.
- Enquanto a terceira permite identificar os principais *stakeholders* da TAAG.
- Já a quarta categoria pretende caracterizar a imagem e reputação da TAAG.
- A quinta categoria consiste na recolha de dados que possibilita fazer um levantamento das crises anteriores vividas pela TAAG.
- Relativamente à sexta categoria, permite analisar como é feita a comunicação da crise na TAAG.
- No que toca a sétima categoria, o objetivo é perceber quais as principais estratégias de comunicação da crise.
- A oitava categoria pretende analisar a forma como a TAAG utiliza as suas redes sociais.

- A nona categoria possibilita perceber a forma como a TAAG utiliza as redes sociais no âmbito da comunicação da crise.
- A décima categoria tem como finalidade perceber quais as principais vias de comunicação utilizadas pelo público externo.

4.3.2 Apresentação e análise dos dados por categorias

Neste subcapítulo serão apresentados e analisados os dados adquiridos através da entrevista qualitativa realizada ao diretor da TAAG, tendo em conta as categorias de análise definidas anteriormente, onde se optou por realizar apenas uma entrevista com o órgão máximo do gabinete de comunicação institucional e imprensa, visto que é a pessoa autorizada a responder pela companhia e os funcionários do mesmo gabinete não acrescentariam nenhuma informação nova.

No que respeita aos resultados da primeira categoria exposta (de que modo é feita a comunicação organizacional na TAAG), a TAAG utiliza muitos dos canais de comunicação disponíveis atualmente para comunicar com os seus públicos, nomeadamente, o *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *WhatsApp* e imprensa (canais de rádio, imprensa escrita, televisiva). Além disso, a Intranet e uma *newsletter* são utilizadas para manter o diálogo com o público interno.

Em relação à categoria (como é realizada a comunicação externa da TAAG), a empresa utiliza distintos canais para comunicar com o público externo, de acordo com o que quer comunicar. Para divulgar os seus produtos, a TAAG faz uso da imprensa (canais de televisão, jornais e rádio, sendo que a empresa dispõe de um programa de rádio) e *outdoors*.

Para além disso, a TAAG dispõe de páginas nas redes sociais, nomeadamente, o *Facebook* e o *Instagram* onde também fazem divulgação dos seus produtos, bem como o *website* oficial da companhia, www.taag.com, onde é colocada toda a informação sobre os produtos oferecidos, notícias e informações sobre a companhia.

A empresa dispõe ainda de um grupo de *WhatsApp* com alguns jornalistas e formadores de opinião, onde vão divulgando informações, e de uma revista de bordo denominada de Austral.

No que se refere à terceira categoria, (identificar os principais *stakeholders* da TAAG), a comunicação da TAAG é dirigida aos passageiros, clientes, público de uma forma em geral e aos parceiros da companhia (colaboradores, sócios, etc.).

Relativamente à categoria seguinte (imagem e reputação da TAAG), a transportadora aérea, goza de boa imagem e reputação no mercado, sendo filiada na IATA (Associação Internacional dos Transportes Aéreos) e na ICAO (Organização Internacional da Aviação Civil). Segundo Carlos Vicente Miguel, diretor do Gabinete Comunicação Institucional e Imprensa da TAAG, acrescenta que “em níveis gerais é vista, a nível dos utentes e dos serviços, como uma companhia fiável e segura. “ara já o ponto de vista tem sido positivo, tirando um ou outro aspeto, que as vezes, belisca a nossa imagem e o bom nome da companhia. O nosso público-alvo encara a TAAG como uma companhia de confiança, fiável e acreditam sinceramente nos nossos serviços. Somos vistos de forma positiva ao nível quer dos nossos clientes como também dos nossos parceiros”.

No que se refere à categoria (crises anteriores vividas pela TAAG), foi possível constatar que, ao longo da sua história, foram poucas as crises consideradas graves enfrentadas pela TAAG e que exigiram um trabalho mais profundo da área do gabinete de comunicação e da empresa em geral. Nomeadamente, tiveram problemas técnicos e manutenções periódicas em algumas aeronaves que obrigaram a companhia a retirar alguns aviões das rotas e a reajustar a programação de voo de acordo com a disponibilidade das aeronaves, o despiste de uma aeronave numa das províncias do país, bem como algumas ameaças de greves por parte dos pilotos e da tripulação, sendo que esta última crise está mais voltada para o ambiente interno da organização.

Referente à sexta categoria (como é feita a comunicação da crise na TAAG), foi possível constatar, segundo aquele responsável, que a TAAG faz muito uso da comunicação social para comunicar com o seu público, recorrendo a notas e comunicados de imprensa nos diferentes órgãos de comunicação social existentes no país, bem como a partir do seu *website*. Também faz uso do *call center* da instituição para falar de forma individual com os seus clientes e vai utilizando (mas não com a mesma intensidade) as redes sociais, principalmente o *Facebook* para tentar chegar a um grande número de pessoas, principalmente no estrangeiro.

No que toca a sétima categoria (principais estratégias de comunicação da crise), constatou-se que, tendo em conta o seu plano de comunicação de crise, a TAAG começa sempre por emitir pequenas notas com as primeiras informações sobre o respetivo assunto como forma de evitar especulações. Depois de se inteirar do assunto e de estar na posse de mais informações, a companhia faz uso de comunicados de imprensa e dos diversos órgãos de comunicação existentes no país para fazer circular as informações corretas.

Também vai utilizando o seu *site* oficial e o *Facebook* para passar informações. Paralelamente a esta estratégia, a TAAG aposta em esclarecer cada um dos seus passageiros de forma individual com atendimentos personalizados no *call center* e por *email*. A principal estratégia da TAAG durante uma crise é estar sempre a comunicar e de forma atempada como forma de evitar e antecipar as possíveis especulações no seio da população de forma em geral e esclarecer os clientes, parceiros e público em geral sobre quaisquer dúvidas que possam surgir.

Na oitava categoria (como a TAAG utiliza as suas redes sociais), é notório que a companhia aérea faz uso das redes sociais para divulgar alguma informação, principalmente informações ligadas à parte comercial com a divulgação dos seus produtos e serviços, mas prefere apostar noutros meios de comunicação, entre os quais, o *call center*, *email*, *website*, rádio e a imprensa de uma forma em geral, através de comunicados e entrevistas individuais ou coletivas.

As redes sociais da companhia não são geridas pela área de comunicação, mas sim pelo departamento de Marketing que está dentro da área comercial, neste sentido a comunicação nas suas redes está mais voltada para a promoção e venda dos produtos e serviços da TAAG.

Apesar da empresa defender que existem muitas vantagens em fazer uso das redes sociais, uma vez que chega a um grande número de pessoas, também acreditam existir algumas desvantagens como é o caso da criação de páginas falsas da empresa e *fake news*, pelo que preferem divulgar informações sobre a companhia no *site* oficial da empresa e na comunicação social.

Na nona categoria (como a TAAG utiliza as redes sociais no âmbito da comunicação da crise), e tendo em conta a resposta anterior, constatamos que a TAAG faz uso das redes sociais durante as suas crises para divulgar informações sobre o que a empresa tem feito para resolver

o problema e para ajudar a comunidade, bem como respondendo a algumas questões colocadas pelo público. As redes sociais também foram muito utilizadas durante este período para combater as *fake news* e passar informações para as pessoas fora do país.

Contudo, neste período de crise, a companhia fez mais uso de outros meios, já aqui mencionados, para divulgar informações e dialogar com os seus diversos públicos.

Na última categoria (principais vias de comunicação utilizadas pelo público externo), o público da TAAG comunica com a companhia essencialmente através de três canais à sua disposição, como é o caso do *call center* e *email* da companhia (reclamaçõesflaytaag.com), bem como através do website oficial da empresa. Contudo, vai havendo alguma comunicação tímida realizada nas redes sociais da companhia.

4.4 Análise das Entrevistas aos clientes da TAAG

4.4.1 Categorias de Análise

Tendo como objetivo analisar os dados obtidos durante as entrevistas efetuadas aos clientes da transportadora aérea, através do método qualitativo, foram formuladas seis categorias na grelha de análise. Estas categorias foram estabelecidas tendo em conta os objetivos deste trabalho e o que se pesquisou durante a parte teórica do trabalho.

- A primeira categoria pretende analisar o histórico de viagem na TAAG: escolha da companhia, marcação e aquisição do voo.
- A segunda categoria tem como objetivo analisar a forma de comunicação de cancelamento do voo.
- Já na terceira categoria, o objetivo é analisar o modo como foi realizada a comunicação da crise pandémica pela TAAG.
- A quarta categoria pretende analisar o modo como foi realizado a comunicação da crise pandémica nas redes sociais da TAAG.
- A quinta categoria consiste em analisar o modo como a TAAG fornece informações aos seus clientes em tempos de crise.
- Relativamente à sexta categoria, e última, permite perceber o modo como os clientes da TAAG avaliam a comunicação de crise da companhia.

4.4.2 Apresentação e análise dos dados por categorias

Neste subcapítulo serão apresentados e analisados os dados adquiridos através das entrevistas qualitativas realizadas aos clientes da TAAG. Tendo em conta as categorias de análise definidas anteriormente, optou-se por realizar cinco entrevistas com clientes da companhia que tiveram os seus voos cancelados devido ao fecho do espaço aéreo angolano, causado pela pandemia.

No que diz respeito aos resultados da primeira categoria exposta, (escolha da companhia), foi identificado que os passageiros optam por adquirir as suas viagens nesta companhia por ser a companhia nacional, por fazer o destino pretendido de forma direta e pelo facto das tarifas serem mais económicas em relação a outras companhias aéreas.

A maior parte dos clientes adquiriram os seus bilhetes através do telefone ou através de agências de viagens, quer da TAAG como de outras.

Em relação aos resultados da segunda categoria (forma de comunicação no cancelamento do voo), todos os clientes são unânimes em dizer que não receberam nenhum comunicado por parte da TAAG a cancelar os seus respetivos voos ou a explicar quais seriam os próximos passos. Os clientes é que contactaram a companhia para obter mais informações, depois de verem nas notícias e nas redes sociais que o espaço aéreo angolano iria encerrar, informações essas divulgadas pelo governo. A forma de comunicação do cancelamento dos voos, segundo os clientes entrevistados, foi inexistente por parte da companhia aérea numa primeira fase.

No que toca aos resultados da terceira categoria (modo como foi realizada a comunicação de crise pandémica pela TAAG), constatou-se que existe uma ligeira diferença em relação à opinião dos clientes. Enquanto uma minoria diz que a TAAG foi lançando algumas informações através de comunicados, a maioria é da opinião de que a TAAG não informou nada sobre o cancelamento dos voos. Segundo os mesmo, o governo é que lançou informações sobre o encerramento do espaço aéreo angolano e que nenhuma companhia aérea divulgou informações sobre os voos.

No que concerne à quarta categoria (modo como foi realizada a comunicação de crise pandémica pela TAAG nas redes sociais), a primeira coisa que salta à vista é que praticamente

todos os clientes da TAAG não conhecem o *Facebook* nem o *site* oficial da companhia aérea ou, se conhecem, não frequentam, sendo que os que conhecem as páginas da empresa dizem que não dispõem de muita informação e que não vale a pena consultar estas páginas.

Em relação à quinta categoria (informações), foi possível analisar que são os clientes que vão à procura de informações, fazem-no essencialmente através do telefone. Nesta categoria os clientes foram unânimes ao afirmar que, com menor ou maior rapidez, todos foram atendidos e tiveram as suas perguntas respondidas, mesmo que as respostas nem sempre fossem satisfatórias e esclarecedoras.

Mas, para além da via telefónica, alguns clientes ainda conseguiram pedir informações pessoalmente, através das agências da companhia, conseguindo obter respostas aos seus pedidos de informações.

Já em relação à última categoria (avaliação dos clientes sobre a comunicação da crise realizada pela TAAG), foi possível constatar que, apesar de os clientes perceberem o problema da pandemia, a maioria ficou insatisfeita com a comunicação realizada pela TAAG durante o decorrer da primeira vaga. Alguns passageiros defenderam que, tendo em conta a situação pandémica, a TAAG comunicou bem com os passageiros, mas, segundo outros passageiros da companhia, a transportadora deveria melhorar a sua comunicação com os clientes e fazer uso dos vários meios que têm à sua disposição (e que solicitam no momento da compra do bilhete) para comunicar com maior e melhor eficácia com os seus passageiros. Ainda, segundo os clientes, deveriam fazer melhor uso dos meios tradicionais e dos novos meios para fazer chegar mais informações junto dos clientes.

4.5 Análise de conteúdo ao *Facebook* da TAAG

A análise de conteúdo do *Facebook* da TAAG tem como objetivo complementar as informações recolhidas durante a entrevista com o responsável pela área de comunicação da transportadora aérea angolana.

A análise de conteúdo foi realizada ao *Facebook* da empresa durante o período compreendido entre as últimas semanas do mês de março e o mês de julho de 2020, que coincide com a primeira vaga da pandemia do coronavírus.

Optou-se por analisar o *Facebook* da empresa em detrimento da página oficial no *website*, uma vez que o número de notícias e informações na página sobre o coronavírus é insignificante.

Na seguinte figura pode ver-se um exemplo da página do *Facebook* da companhia:

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
@TAAGLinhasAereasdeAngola · Negócio local

Comprar agora
taag.com

Página inicial Críticas Vídeos Fotos Mais ▾

Gostei Mensagem

Sobre Ver tudo

Rua da Missão 123 7 Luanda, Angola

Um passado que nos orgulha, um futuro brilhante!

Com mais de 70 anos de existência, a TAAG é uma companhia que demonstra a sua capacidade de inovação. Uma companhia com um passado glorioso e um futur... Ver mais

253 686 pessoas gostam disto, incluindo 93 dos teus amigos

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
12 de julho às 17:55 · 🌐

Estimado passageiro,
Viaje connosco para Ondjiva! Temos disponível voo todas às terças-feiras. Compre já o seu bilhete pelo nosso Call Center +244 (923 19 00 00), balcões de atendimento TAAG, agências de viagens ou aceda a www.taag.com.
Cumpra com todas as medidas de prevenção a Covid 19 e tenha uma viagem segura em nossa companhia.... Ver mais

TAAG
923 190 000
www.taag.com

ONDJIVA
VOE CONNOSCO TODAS AS TERÇAS-FEIRAS

Figura 1: *Facebook* da TAAG

4.5.1 Categorias de análise

A concretização desta análise foi realizada por meio da criação de uma grelha de análise com algumas categorias, entre as quais:

- Publicidades
- Comunicados institucionais
- Publicações interativas com o público
- Publicações promocionais

Com a categoria “publicidade”, pretendemos analisar quantas publicações em formato de publicidade foram publicadas na página do Facebook durante o período compreendido entre as últimas semanas de março e julho de 2020, que coincide com a primeira vaga da pandemia do coronavírus e com os cancelamentos dos voos e espaço aéreo angolano e em várias outras partes do mundo.

Com a categoria “Comunicados institucionais”, pretendemos analisar os comunicados institucionais publicados e perceber o alcance das publicações relacionadas com o coronavírus no *site* durante o período referido anteriormente.

Nas “publicações interativas com o público”, queremos analisar se a empresa dá oportunidade ao público de se manifestar através desta página, se permite que o público comente as suas publicações e se responde às mesmas, uma vez que muitas empresas apresentam uma interatividade passiva com os seus clientes, através de *feedback* do público, através de gostos, comentários e partilhas.

Em relação “as publicações promocionais”, queremos analisar se durante esse processo de cancelamento dos voos, a TAAG foi realizando algumas promoções como forma de motivar os clientes a adquirir bilhetes para utilizar na reabertura dos voos.

Apesar de estarmos perante uma metodologia qualitativa, optámos pela utilização de alguns números como forma complementar e valorizar os dados obtidos com a análise de conteúdo.

4.5.2 Apresentação e análise dos dados por categorias

Neste subcapítulo serão apresentados e analisados os dados adquiridos através da análise de conteúdo ao *Facebook* da TAAG, tendo em conta as categorias de análise definidas anteriormente.

Podemos constatar que, durante este período, houve um número pequeno de publicações sendo na sua maioria ligadas à pandemia. A partir do dia 19 de março até ao dia 27 de julho, foram realizados 29 *posts* pela TAAG, na sua página oficial do *Facebook*.

Número de publicações	
Publicidade	1
Comunicados institucionais	26
Publicações interativas com o público	29
Publicações promocionais	2
Total	29

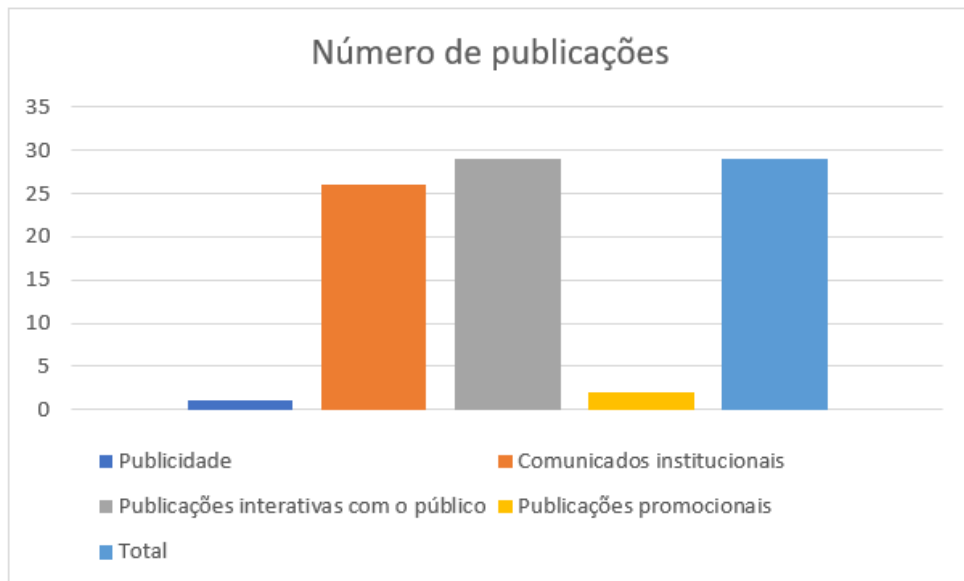


Gráfico 1: Total de Publicações no período de 19 de março a 27 de julho

No que respeita aos resultados da primeira categoria exposta (Publicidade), constatamos que foi praticamente inexistente a publicação de publicidades, uma vez que os voos estavam cancelados.

Das 29 publicações efetuadas pela empresa, na página do *Facebook*, encontramos apenas uma única publicidade, embora não esteja relacionada com a pandemia, mas sim com o lançamento da revista de bordo da empresa, o que é compreensível uma vez que os voos estavam cancelados. Esta publicidade obteve 146 *likes* e 14 comentários, mas nenhum foi respondido pelos responsáveis da página.

Publicidade	
Gosto	147
Comentários	14
Resposta aos comentários	0

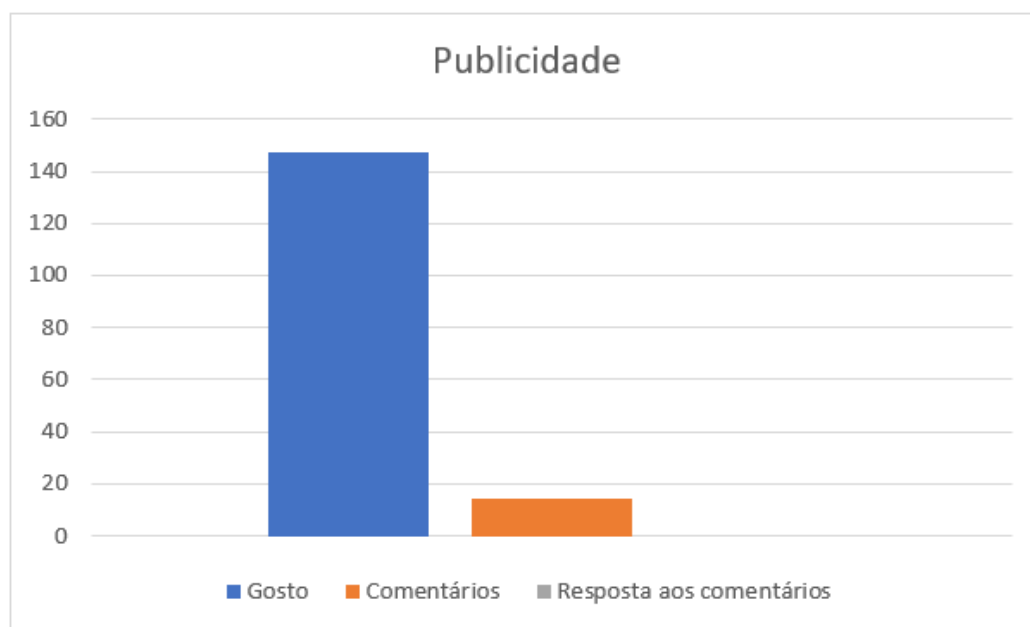


Gráfico 2: Comentários e gostos face a publicidade no *Facebook*

Em relação aos resultados da segunda categoria exposta (comunicados institucionais), o maior número de publicações (26) foram as institucionais, sendo uma nota informativa,

pequenas publicações sobre as atividades da TAAG durante este período e um comunicado de imprensa sempre relacionados com a pandemia. No entanto, encontramos (9) publicações com informações que não tinham como tema a pandemia, mas sim a chegada de um novo avião à empresa.

Estas publicações renderam 11 015 *likes* e 1986 comentários, sendo que os responsáveis da página foram respondendo apenas a alguns destes comentários. Dos 1986 comentários efetuados, os responsáveis da TAAG responderam a 133.

Comunicados institucionais	
Gosto	11015
Comentários	1986
Resposta aos comentários	139



Gráfico 3: Comentários e Gostos face às comunicações institucionais

No que toca aos resultados da terceira categoria referida (publicações interativas com o público), verificamos que todas as publicações colocadas na página oficial do *Facebook* da TAAG (29) permitem a interatividade entre os clientes, público em geral e a empresa. A TAAG

faz uso de vídeos e fotografias para passar informações de forma mais interessante. Para além disso, durante este período, numa ocasião, a TAAG fez uso de vídeos diretos para acompanhar ao vivo a chegada de um novo avião à empresa.

Em todos estes *posts* são permitidos os *likes*, partilhas e comentários por parte dos internautas. Em relação aos comentários, a empresa vai respondendo apenas a algumas publicações, pois outras são completamente ignoradas pelos responsáveis da transportadora aérea. Dos 2125 comentários realizados nas publicações, foram respondidos 139. Todas as publicações obtiveram 11816 *likes*.

Os comentários feitos na página do *Facebook* da TAAG são diversificados. Encontramos comentários positivos de incentivo e parabéns, mas também perguntas e comentários negativos sobre a companhia e os seus serviços.

Publicações interativas com o público	
Gosto	11816
Comentários	2125
Resposta aos comentários	139

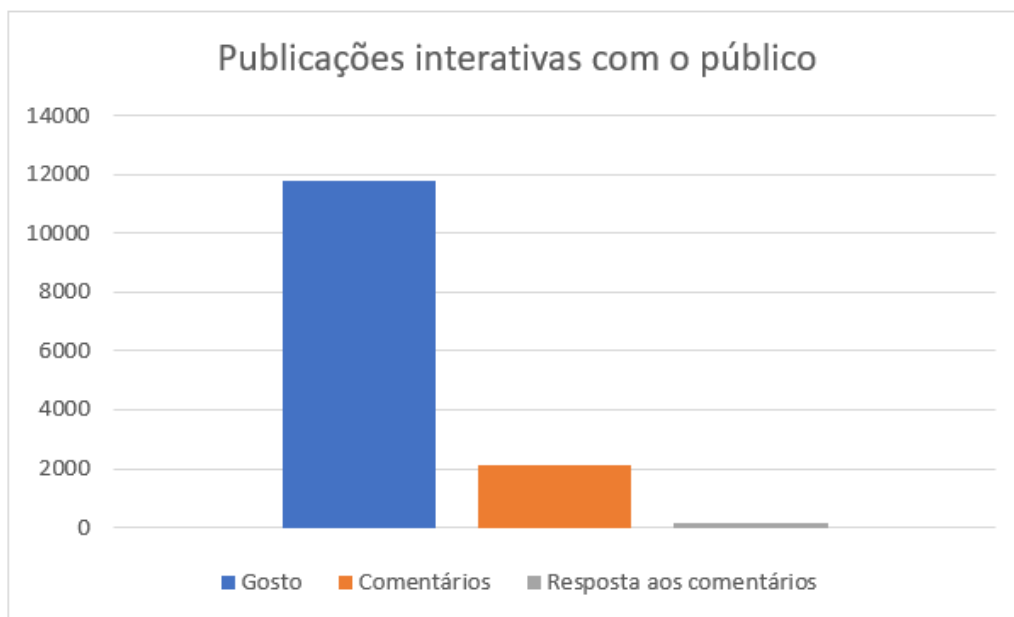


Gráfico 4: Comentários e Gostos face às publicações Interativas com o Público

No que respeita aos resultados da última categoria exposta (publicações promocionais), foram apenas realizadas 2 publicações. Constatamos que, durante o período referido anteriormente, as publicidades promocionais contaram com 655 *likes*, sendo que 499 foram registados na publicidade promocional do dia 27 de julho e 156 no do dia 23 de março, sendo que nenhuma das publicidades promocionais fazem referência a pandemia. Foram registados no total 125 comentários, sendo que 111 comentários foram registados na primeira publicidade e obtiveram 10 respostas por parte da TAAG, já nos 14 da segunda publicidade, não houve nenhuma resposta por parte da transportadora.

Publicações promocionais	
Gosto	655
Comentários	125
Resposta aos comentários	10



Gráfico 5: Gostos e Comentários face às Publicações Promocionais

4.6 Discussão dos Resultados

A comunicação de crise em época de pandemia foi o tema escolhido para a realização deste trabalho. Com o desenvolvimento do mundo globalizado e dos meios de informação e tecnológicos, as empresas ficam cada vez mais vulneráveis em relação às crises enfrentadas por elas, sendo que é provável que nenhuma empresa ou entidade está isento de enfrentar uma crise.

Tendo em conta o contexto atual da pandemia do coronavírus, e as crises que esta causou nos mais diversos setores em todos os países a nível mundial, particularmente no setor da aviação, considerou-se pertinente estudar a forma como a Transportadora Aérea Angolana comunicou esta crise junto dos seus passageiros.

Esta crise mundial vem ressaltar a importância da comunicação de crise junto das empresas e instituições, para mitigar os possíveis danos causados pelas crises junto dos seus públicos.

Tendo em conta a ideia do estudo, a investigação foi realizada em três fases. Na primeira e segunda fase foram realizadas entrevistas ao diretor de comunicação da TAAG e a alguns clientes, respetivamente, enquanto na terceira fase foi realizada uma análise de conteúdo à página de *Facebook* da companhia.

Como complemento à entrevista ao diretor da TAAG, sempre que se mostrou necessário, foi realizada uma análise ao *site* oficial da companhia (www.taag.com).

Tendo em conta os dados recolhidos na primeira fase do trabalho (entrevista ao diretor de comunicação da TAAG e, sempre que necessário, análise ao site da companhia) concluímos que a empresa dispõe de um gabinete de comunicação que utiliza vários canais de comunicação para interagir com os seus diversos públicos. No caso do público externo em concreto, a companhia faz uso de todos os canais à sua disposição, como o caso dos meios tradicionais e dos meios digitais, nomeadamente a televisão, rádio e o *site* oficial da companhia. Numa era em que o público exige cada vez mais informações por parte de quem lhes presta um serviço, é essencial que as empresas saibam informar, e bem, os seus clientes.

Tendo em conta os dados recolhidos, analisou-se que a TAAG é uma companhia que aposta muito nos meios tradicionais para divulgar as suas informações, contudo existem canais disponibilizados pela companhia para atender de forma personalizada cada um dos seus clientes.

Em relação à comunicação realizada durante a crise causada pela pandemia do coronavírus, percebeu-se que a TAAG, segundo o seu diretor de comunicação, apostou muito em informar os clientes através dos meios de comunicação social e do *call center*, deixando por explorar os meios existentes na internet, uma vez que, analisando o site da companhia, não encontramos praticamente nenhuma informação sobre a pandemia no período analisado.

Em relação à página de *Facebook*, a empresa acredita não ser o melhor caminho para a divulgação de informações, contudo encontramos mais publicações relacionadas com a Covid-19 nesta página (sendo, ainda assim, um número reduzido para 5 meses), do que no *site* oficial da mesma.

Apesar da TAAG dispor de um gabinete de comunicação e de vários meios para comunicar com o seu público externo, não comunica com tanta frequência como era de esperar, visto que é uma empresa de grande porte e que lida com um grande número de clientes.

Continuando a análise com os dados da segunda fase (entrevistas aos clientes), percebe-se que, de forma geral, os clientes ficaram insatisfeitos com a comunicação realizada pela TAAG durante o período da primeira fase da pandemia, sendo que não sentiram a eficácia desejada relativamente à comunicação efetuada pela empresa, quer para comunicar o cancelamento dos seus voos de forma particular, bem como para comunicar a crise causada pela situação pandémica.

A maior parte dos clientes são unânimes ao afirmar que a comunicação da TAAG durante a crise poderia ser melhorada. Os passageiros não percebem porque é que a empresa não entra em contato com eles através dos meios fornecidos durante a aquisição do bilhete e que têm que ser eles a contactar a companhia para obter informações, algo que a companhia deveria ter o cuidado de veicular.

Já em relação à terceira fase do trabalho (análise da página de *Facebook*) foi possível constatar que a empresa não aposta de maneira forte no *Facebook* para a transmissão de informações, sendo que num período de quase cinco meses fez apenas 29 publicações e nem todas sobre a pandemia.

Sendo a TAAG uma companhia aérea com vários clientes e possíveis clientes fora do seu território, a aposta no *Facebook* e no *site* oficial da companhia é muito fraca (sendo estes dois meios de fácil acesso para clientes fora do país).

Durante o período da primeira vaga e, conseqüentemente, do cancelamento dos voos e encerramento do espaço aéreo angolano, a TAAG optou por publicar, na sua página do *Facebook*, pequenas mensagens institucionais, dando conta dos voos humanitários realizados pela mesma, sobre como estava a ser realizada a limpeza dos aviões e as medidas de segurança, bem como para informar aos clientes se era seguro voltar a viajar pela companhia.

Durante a análise, foi possível constatar que algumas das publicações eram repetidas com o passar dos dias.

Neste sentido, os clientes aproveitavam estas publicações para ir tirando as suas dúvidas sobre a situação, nem sempre obtendo respostas. Numa era em que a comunicação através da internet ganha cada vez mais força, a empresa poderia ter usado e abusado da utilização deste meio de comunicação para interagir com o seu público externo.

Estas questões colocadas durante as análises realizadas vão de encontro ao objeto central deste trabalho, que consiste em saber *de que forma a TAAG comunicou a crise causada pela pandemia com o cancelamento dos voos e do espaço aéreo angolano?*

Tendo em conta as pesquisas realizadas na parte teórica do trabalho e a análise realizada na parte prática, em relação à primeira questão, concluímos que (a TAAG dispõe de uma comunicação organizacional externa eficiente e fluente?) a empresa tenta manter uma via de comunicação fluente com o público externo, utilizando vários canais. Contudo, está muito concentrada nas notas informativas e nos comunicados de imprensa, não explorando o total potencial dos novos meios de comunicação disponíveis. Há uma forte intenção da TAAG em comunicar exaustivamente com o seu público externo, mas, de acordo com a nossa análise, isso não acontece com muita eficiência e fluência na prática, uma vez que os clientes sentem a falta de uma comunicação mais eficaz e não encontramos na nossa análise registos disso mesmo, pelo que há uma contradição entre o que é dito pelo responsável da comunicação da TAAG e o que é percecionado pelos clientes e pela análise ao *site* da empresa.

Em relação à segunda questão (A TAAG adotou uma forma de comunicação externa específica para lidar com a crise causada na empresa devido a pandemia?), de acordo com a análise realizada foi possível constatar que não foi adaptada nenhuma comunicação externa específica por parte da TAAG, para comunicar a crise causada pela pandemia. Optaram por comunicar da mesma forma, como é habitual noutras crises. Seguindo o plano de comunicação da empresa, a estratégia passou por ir informando os clientes com pequenas notas sobre o assunto e deixando a via do *call center* disponível, sendo que, quando os clientes contactavam a empresa de forma particular, respondiam às dúvidas dos mesmos. Apesar do responsável de comunicação da empresa defender que a estratégia adotada pela TAAG consistia em apostar numa comunicação intensiva com os clientes e público em geral, na prática, isso não se constatou.

No que toca à terceira questão (A TAAG fez uso das redes sociais para comunicar o cancelamento dos voos durante a pandemia?), constatamos que a empresa não fez uso desta rede para comunicar o cancelamento dos voos, até porque a empresa, segundo o diretor de comunicação da mesma, não acredita que o *Facebook* seja um meio de comunicação muito eficiente. Contudo, após o cancelamento dos voos, o *Facebook* foi mais utilizado para divulgar pequenas informações relacionadas com a empresa do que o próprio *site* oficial da TAAG.

Relativamente à última questão (A TAAG conseguiu através do seu gabinete de comunicação transmitir informações necessárias e satisfatórias aos seus clientes?), tendo em conta a análise realizada, é possível responder que a TAAG conseguiu transmitir informações de forma parcial ou deficiente e que nem sempre satisfazia as dúvidas dos clientes.

O público da empresa mostrou ter muitas dúvidas em relação às informações disponibilizadas de forma coletiva para o público. Os clientes reconheceram existir insuficiência de informações por parte da companhia, sendo que foram os próprios a, após saberem do encerramento do espaço aéreo, a contactar a empresa para obter mais informações.

Os clientes acreditam que a TAAG deveria melhorar a comunicação realizada perante momentos de crise desta envergadura, como forma de esclarecer melhor os seus passageiros e o público em geral.

Conclusão

A comunicação organizacional tem adquirido cada vez mais força e importância junto das instituições, principalmente em contextos de crises. É fundamental ter um gabinete de comunicação fluente e eficaz, com capacidade de comunicar bem e esclarecer os mais diversos públicos (cada vez mais exigentes), como forma de evitar ou mitigar os possíveis danos causados por uma crise.

Atualmente, com o desenvolvimento das novas técnicas de informação e comunicação e com o facto de não se conseguir evitar que as crises sejam do conhecimento público, as empresas têm que estar preparadas para satisfazer as dúvidas e curiosidades dos seus públicos, sem colocar em causa o bem-estar da instituição.

Comunicar com eficiência, juntamente com outras técnicas de combate à crise, torna-se fundamental para que as empresas saiam com o mínimo de danos possíveis, independentemente da sua dimensão.

No contexto atual, existe um grande número de ferramentas à disposição das empresas para que possam comunicar com os mais diversos públicos (interno e externo), sendo que muitas destas ferramentas permitem obter *feedback* imediato, originando uma dinâmica de comunicação interativa. Desta forma, para além de informar os seus públicos, as empresas conseguirão estar sempre informadas.

Muitas empresas, atualmente, optam por ter canais de comunicação coletivos com os seus públicos como forma de terem uma comunicação dinâmica e fluente, nomeadamente através de *sites* oficiais ou contas nas mais diversas redes sociais existentes, onde se concentram os seus públicos-alvo.

Tendo em conta a crise pandémica enfrentada por um grande número de empresas, particularmente no ramo da aviação civil, desenvolvemos a seguinte pergunta de partida: *De que forma a TAAG comunicou a crise causada pela pandemia motivada pelo cancelamento dos voos e do espaço aéreo angolano?*

Quando iniciámos este trabalho, traçámos alguns objetivos com o intuito de responder à nossa pergunta de partida. Para alcançar estes objetivos recorreremos à metodologia qualitativa, com recurso ao método de estudo de caso, com uso de entrevistas e análise de conteúdo.

Para isso, procedeu-se à recolha dos dados de três maneiras distintas: foi realizada uma entrevista ao diretor de comunicação da TAAG, realizadas entrevistas aos clientes da TAAG e, por fim, foi analisado o *Facebook* da TAAG, de forma a perceber como foi desenvolvida a comunicação da crise pandémica junto dos seguidores desta rede social da companhia aérea.

Com o concluir deste trabalho, chegamos às seguintes conclusões, no que diz respeito aos nossos objetivos. No que toca à forma como é efetuada a comunicação externa da TAAG, concluímos que a empresa faz uso de vários meios para comunicar com o seu público externo, nomeadamente os meios tradicionais, a internet e o contacto através de atendimento presencial e por telefone, através do *call center*.

Em relação ao segundo objetivo, identificar quais as estratégias de comunicação que foram utilizadas pela TAAG para comunicar o cancelamento dos voos devido a crise pandémica, concluímos que a TAAG não fez uso de nenhuma estratégia nova, tendo tentado apostar na comunicação permanente com os seus clientes e público em geral, mas nem sempre conseguiu alcançar este objetivo.

Analisando o terceiro objetivo, identificar as estratégias de gestão da comunicação de crise utilizadas pela TAAG após o cancelamento dos voos e do espaço aéreo, concluímos que não foi utilizada nenhuma estratégia por parte da companhia aérea. Esta foi apresentando pequenas informações nas redes sociais e esperou os contactos realizados pelos clientes para fornecer informações individuais.

Em relação ao último objetivo, perceber como é que as estratégias identificadas no ponto anterior influenciaram na gestão da crise e satisfação dos clientes, concluímos que apesar da TAAG defender que a sua estratégia passou por comunicar de forma exaustiva com o público, na prática não foi possível constatar esta estratégia. Os clientes, de uma forma geral, classificaram a comunicação realizada pela TAAG como deficitária e acreditam que a empresa pode melhorar muito em relação a esta questão.

Após a realização, pesquisa e análise dos dados recolhidos concluímos então que, em relação à pergunta de partida, *de que forma a TAAG comunicou a crise causada pela pandemia com o cancelamento dos voos e do espaço aéreo angolano?*, a comunicação da TAAG foi deficitária, deixando os clientes sempre com muitas dúvidas e uma sensação de abandono, em relação as informações disponibilizadas. Apesar da disponibilidade e opinião da empresa, ao afirmar que comunicaram de forma exaustiva com o público, isso na prática não foi observado, sendo que durante os meses analisados no *site* da companhia, existe apenas uma notícia com referência à pandemia e, na rede social analisada, 29 publicações. Para além disso, os clientes sentiram falta de informações nos órgãos de comunicação e mesmo quando entravam em contacto com o *call center* da companhia nem sempre viam as suas dúvidas esclarecidas.

Há que realçar que, durante a realização deste trabalho, a maior limitação foi entrar em contacto com os responsáveis da área de comunicação da empresa, bem como obter documentos sobre a história da companhia.

A comunicação organizacional em Angola ainda está num processo de amadurecimento e desenvolvimento, sendo que ainda existe um caminho longo pela frente. A TAAG precisa apostar mais na implementação de estratégias de comunicação eficientes, principalmente em momentos de crise, como forma de satisfazer os seus clientes e melhorar a sua imagem perante os públicos.

Proposta de valor acrescentado para o Futuro:

Após a realização deste estudo, como proposta de valor acrescentado para o futuro, sugerimos à TAAG as seguintes recomendações:

1. um *call center* mais eficiente, com profissionais bem preparados, de modos a transmitir eficazmente as informações aos clientes e, para tal, será necessário promover ações de formação específicas de capacitação para gestão de crise, o que proporcionará ferramentas para gerir situações que ultrapassem as questões do quotidiano da companhia;

2. fazer uso dos contactos pessoais dos clientes, obtidos na hora da compra do bilhete, para garantir o contacto direto e personalizado com os mesmos. Garantir a fluidez da comunicação

no que concerne a cancelamento dos seus voos ou qualquer outra informação relevante. O contacto deve, igualmente, servir para dar orientações específicas do “como agir” em situações de adiamento e cancelamento de voos;

3. explorar, de forma mais proveitosa, a rapidez e praticidade oferecida pelas redes sociais e pelo *site* oficial da empresa, uma vez que pode proporcionar informações atualizadas e fidedignas aos clientes distribuídos em diferentes províncias do país e no estrangeiro. Se com os contactos pessoais, como referido na alínea anterior, é garantido o contacto personalizado, com as redes sociais será possível alcançar um maior público e de forma mais acelerada.

A pertinência do estudo atribui-se à atualidade do tema e ao facto de haver poucos estudos científicos sobre o mesmo, uma vez que deriva de uma realidade jamais vivenciada. Pretendemos demonstrar até que ponto a pandemia revelou a necessidade das empresas apostarem em novas formas de comunicação e, principalmente, em gabinetes de comunicação dotados de equipas de profissionais capacitados; pretendemos contribuir para a realização de novos estudos e reflexões sobre a comunicação de crise em situações de pandemia. Este estudo poderá ser aprofundado, fazendo uma comparação entre a comunicação realizada pela TAAG durante a primeira vaga da pandemia, onde o fator novidade gerou complexidade e a segunda vaga, onde a companhia se encontrava melhor preparada para lidar com as consequências da crise pandémica.

Poderão ser feitas, posteriormente, pesquisas que demonstrem como é que a pandemia modificará, de forma efetiva, toda a política de comunicação das empresas, de modo geral, relativo à experiência de viajar, desde a aquisição de bilhetes até a efectivação da mesma.

Bibliografia

Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Araujo, D. Simanski, E & Quevedo, D. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso (2012)

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Beck, Klaus: Kommunikationswissenschaft. 2ª. Edição. Konstanz, 2010.

Chinem, R. (2003). Assessoria de Imprensa: Como fazer. São Paulo: Summus.

Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*.

Coombs, W.T. & schmidt, L. (2000).AN ExtendedExaminationofthe Crisis Situations: A FusionoftheRelational Management andSymbolicApproaches. Chicago, EUA: Paul Ducham

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage

Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.

Curvello, J. Comunicação interna e cultura organizacional 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

Curvello, J. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2010). *The discipline and practice of qualitative research*. London: Sage Publications.

- Domingues, R. (2012). Público Interno: alicerce fundamental para o posicionamento de marca. Em Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Apresentada no XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Ouro Preto.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*(4), 335-354.
- Federação Nacional de Jornalistas. (2007). Manual De Comunicação, Imprensa. FENAJ.
- Fill, C. & Turnbull, S. (2016). *Marketing Communications. Discovery, Creation and Conversations*. 7ª Edição. London.
- Forni, J.J. (2008) Comunicação em Tempo de Crise. In: Duarte, Jorge (org). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. 2a ed .São Paulo: Atlas
- Forni, J. (2019). *Gestão e Comunicação de Crise*, 3.ed. editora Atlas Ltda.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Grunig, James E./ Hunt, Todd: *Managing Public Relations*. New York, entre outros: Holt, Rinehart & Winston 1984. Impactos da pandemia na Comunicação Interna: a virtualização do projeto Biblioteca Falada.
- Gonçalves, M. Comunicação nas organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”.
- Jaconi, S. (2010). Comunicação de crise: gestão e desafios. Aprovado no XIII Congresso Metodista de Iniciação e Produção Científica – 2010.
- Lampraia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Editora Texto.
- Marcondes, W. & Brisola, E. (2014). Análise por Triangulação de Métodos: Um Referencial para Pesquisas Qualitativas. *Revista UNIVAP On-line*, 20 (35), 201-208.
- Mattar, F. (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Mendes, A. M., pereira, F. C., Cunha, M. P., Soares, J. V., Dos Santos, R. R., Pimentel, I., & Melo, H. G. (2006). Crises de ameaças a oportunidades, Gestão estratégica de comunicação de crises. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Neiva, F. (2018) Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Nicola, P. (2008). Como construir uma boa questão de investigação. In. Silva, E. (Coord.). *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas para a Investigação Clínica*. Lisboa: APMCG.

Neto, C., Bacha, M., Thomaz, J. & Prando, R. (2014). Identidade, Imagem e Reputação: da gestão de marca à gestão da comunicação política. Encontro Nacional de Pesquisa em Comunicação e Imagem - ENCOI 24 e 25 de novembro de 2014 • Londrina, PR.

Oliveira, G. & Calonego, R. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – VIRTUAL – 1º a 10/12/2020

Orduña, O. (2010). A comunicação em momentos de crises. Publicado no site da BOCC.

Patton, M. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods - Integrating Theory and Practice*. Nova York: Sage Publishing.

Pinheiro, P. & Reis, p. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. Brazilian Journal of Development ISSN: 2525-8761 (2021)

Polit, D.& Beck, C.(2012) *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. Lippincott, Philadelphia: Williams & Wilkins.

Quivy, R & Campenhoudt, L. (2018). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: PUF.

Rego, A. (1999). Comunicação nas organizações. Edições Sílabo, Lda.

Rego, A. (2016). Comunicação pessoal e organizacional. Edições Sílabo, Lda.

Ruão, T. et al. Comunicação organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate, ed. Teresa Ruão, Renata de Freitas, Paula Campos Ribeiro & Paulo Salgado, 2014

Szymaniak, Włodzimierz Józef, (et al) Dicionário de ciências da comunicação, Porto Editora, 2000

Silva, V. Macedo, D. Estender, A. & Barbosa, L. Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários. 2015

Silva, P. (2008). A Imagem de uma Organização como Fator Imprescindível para o Sucesso. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008.

Sullivan, M. (2012). Uma Assessoria De Imprensa Responsável Na Era Digital. Edição da Série Manuais

Van der Meer, T. G., & Verhoeven, J. W. (2014). Emotional crisis communication. Public Relations Review, 40(3), 526-536.

Yin, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zuboff, Shoshana (2025) “The Big Other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization”. Journal of Information Technology (30), p.75-89

Webgrafia

Andrade, T. (2005). Para entender Relações Públicas. Disponível em: https://books.google.pt/books/about/Para_entender_rela%C3%A7%C3%B5es_p%C3%ABlicas.html?id=qk_ml07szOoC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Consultado no dia 11 de março às 15 horas.

Cavalaro, G. (2013). O papel da assessoria de imprensa na gestão de crise de imagem. Disponível em: [file:///C:/Users/Iranita%20Andrade/Downloads/2156-8355-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Iranita%20Andrade/Downloads/2156-8355-1-PB%20(2).pdf). Consultado no dia 20 de março às 10 horas.

Cesca, C. A Classificação Tradicional de Públicos não mais atende às exigências das organizações. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/gimenes-gleuza-classificacao-tradicional-publicos-nao-mais-atende-esxigencias-organizacoes.pdf>. Consultado no dia 13 de março às 11:20.

Duarte, J. (2014). Glossário de gestão da comunicação. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/downloads/glossario4.pdf>. Consultado no dia 15 de março às 14 horas.

França, F. (2012). Públicos: Como identificá-los em nova visão estratégica. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4543976/mod_resource/content/1/AULA_8%20-%20Fran%C3%A7a%20P%C3%BAblicos.pdf consultado no dia 13 de março às 11 horas.

Franco, J. (2016). As Relações Públicas numa organização. Disponível em: <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/33192/1/Rela%C3%A7%C3%B5es%20P%C3%BAblicas%20de%20uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20-%20Jo%C3%A3o%20Franco%202009128564.pdf>. Consultado no dia 10 de março às 17horas.

Gruber, A. (2020). Covid-19: o que se sabe sobre a origem da doença. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/>. Consultado no dia 19 de agosto às 10 horas.

Inforpress, (24 de maio). Disponível em: <https://inforpress.cv/caso-tacv-fomos-apanhados-de-surpresa-presidente-da-associacao-das-agencias-de-viagem-e-turismo/>. Consultado no dia 25 de maio às 10 horas.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). Administração de Marketing. Disponível em: https://kupdf.net/download/administraao-de-marketing-kotler-e-keller-14-edicaopdf_5a865886e2b6f5d5214e5144_pdf. Consultada no dia 11 de março às 16 horas.

Kunsch, M. (1997). Relações Públicas: novos paradigmas na comunicação organizacional. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=AZVuW83F43kC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Consultado no dia 1 de junho às 16 horas.

Kunsch, M. (20016). Comunicação organizacional estratégica. Disponível em: https://books.google.pt/books/about/Comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional_estrat%C3%A9gica.html?id=ZFShCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. consultado no dia 5 de março às 15:40.

Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades Signo y Pensamiento, vol. XXVI, núm. 51, julio-diciembre, 2007, pp. 38-51 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/860/86005105.pdf>. Consultado no dia 1 de junho às 20 horas.

Machado, J. (2020). Gestão estratégica da comunicação de crise. Disponível em https://www.academia.edu/42026110/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_da_Comunica%C3%A7%C3%A3o_de_Crise. Consultado no dia 5 às 15:30 minutos.

Machado, J. & Barichello, E. (2015). Comunicação de crise em mídias sociais digitais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobras. Disponível em: file:///C:/Users/Iranita%20Andrade/Downloads/Comunicacao_de_crise_em_midias_sociais_d.pdf. Consultado no dia 19 às 10:18 minutos.

Mendes, A. (2013). Reputação organizacional e relações públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/483>. Consultado no dia 18 de março às 14:09 minutos.

Nogueira, J. & Silva, C. (2020). Conhecendo a origem do sars-cov-2 (covid 19). Disponível em: <https://www.who.int/pt> https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754630.pdf. Consultado no dia 18 de agosto às 15 horas.

Ochoa, C. (2014). As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. Disponível em: <http://fatea.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/550>. Consultado no dia 20 de maio às 16 horas.

Organização Internacional do Trabalho. (2020). A covid-19 e a aviação civil. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_760234/lang--pt/index.htm. Consultado no dia 18 de agosto às 16:42.

Pérsigo, P. & Fossá, M. (2010). Comunicação organizacional e crises: questionamento políticas e revendo perspectivas. Disponível em: http://www.comunicacaoecrise.com/downloads/comunicacao_organizacional_e_crises_artigo_citacao_forni.pdf consultado no dia 13 de abril às 14:20 minutos.

Pinheiro, P. & Reis, P. (2021). O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/23162/18606> .Consultado no dia 22 de fevereiro de 2021 às 18:40.

Rego, F. Comunicação empresarial/ Comunicação institucional. Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=WrYTjfUuWHMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+,+Rego&ots=XppF_mD_oAX&sig=rAcs1EN3mnKU26Xx0dC6hpSkuk&redir_esc=y#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20%2C%20Rego&f=false.

Consultado no dia 8 de março às 14:55.

Ribeiro, F. F., Fonseca, D., & Tapa, S. (2020). A comunicação de crise em situações de catástrofe: O caso português do incêndio de Pedrógão Grande. *Revista FAMECOS*, 27, e39496. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2020.1.39496>. Consultado no dia 6 de abril às 11 horas.

Rocha, T. & Goldschmidt, A. (2011). Gestão dos *Stakeholders*. Disponível em: https://books.google.pt/books/about/GEST%C3%83O_DOS_STAKEHOLDERS.html?id=rR1nDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Consultado no dia 11 de março às 9:30.

Santana, J. & Brandão, N. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/2946>. Consultado no dia 23 de fevereiro de 2021 às 17:28.

Salvador, A. & Ikeda, A. (2017). Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão. Disponível em: [Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificaçã...: Sistema de descoberta para FCCN \(ebsohost.com\)](#) consultado no dia 6 de abril pelas 11:20 minutos.

Simões, R. (1995). Relações Públicas: Função política. Disponível em: https://books.google.pt/books/about/Rela%C3%A7%C3%B5es_p%C3%BAblicas.html?id=WQ5dmRCkbDYC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Consultado no dia 23 de fevereiro às 10 horas.

Souto, A., Gestal, M. & Rivera, I. (2020). Comunicação e gestão de crises em empresas galegas: estudo da sua evolução nos últimos dois anos. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cs/3111> consultado no dia 05 de abril às 15 horas.

Vance, P. & Ângelo, C. (2007). Reputação corporativa: Uma revisão teórica. Disponível em: [file:///C:/Users/Iranita%20Andrade/Downloads/36616-Article%20Text-43153-1-10-20120808%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Iranita%20Andrade/Downloads/36616-Article%20Text-43153-1-10-20120808%20(1).pdf). Consultado no dia 10 de maio às 15 horas.

Anexo

A –Algumas Imagens Analisadas no Facebook

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
19 de março de 2020 · 🌐

Nota informativa

NOTA INFORMATIVA

Tendo em conta a actual situação pandémica do novo coronavírus, rodeado ainda de muitas incertezas e, por forma a acomodar os eventuais transtornos que os passageiros possam vir a incorrer, a TAAG, Linhas Aéreas de Angola, S.A., informa as seguintes medidas a ter em consideração:

- Os pedidos de alteração e remarcação, no período de 17 de Março à 30 de Abril, estão isentos de cobranças de quaisquer penalizações.
- No período indicado, os passageiros poderão efectuar alterações/remarcações das suas viagens de acordo com a disponibilidade de lugares, tendo em conta a validade dos bilhetes de passagem e os tempos de estadia. Para este efeito, deverão contactar o Call Centre 923 190 000 (Angola), +351 700 040 (Portugal) e agentes de viagens. Poderão também enviar e-mail para o endereço callcenter@flytaag.com indicando o código de reserva e a nova data de viagem.
- Em casos de desistências, a TAAG reembolsará os passageiros na totalidade do valor da tarifa, incluindo bilhetes adquiridos com milhas.
- Na ocorrência de NO SHOW (não comparecimento sem prévio cancelamento), o passageiro não estará isento do pagamento da respectiva penalização, segundo as regras tarifárias.

Por fim, a TAAG apela a todos os passageiros que se mantenham atualizados e sigam as orientações das autoridades sanitárias nos seus pontos de embarque e de desembarque.

INFORMATION NOTE

Taking into account the current pandemic situation of the new coronavirus, still surrounded by many uncertainties and, in order to accommodate any inconveniences that passengers may incur, TAAG Angola Airlines, S.A., informs the following measures that need to be taken into consideration:

- Free of charge rescheduling for requests made between March 17th and April 30th of the 2020.
- During this period, passengers can make changes/reschedules of their trips according to the availability of seats, ticket validity and length of stay. For this purpose, passengers should contact our Call Centre +244 923 190 000 (Angola), +351 700 100 040 (Portugal), TAAG ticketing offices or travel agents. They can also send an email to callcenter@flytaag.com and indicate the booking code and new travel date.
- In the event of cancellations, TAAG will reimburse passengers for the full fare, including tickets purchased with miles.
- The occurrence of NO SHOW will not exempt passengers from being charged the corresponding penalties, in accordance with the fare rules.

Finally, TAAG calls on all passengers to keep up to date and follow the guidelines of health authorities at their boarding and landing points.

👍 235 28 comentários 132 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
22 de março de 2020 · 🌐

COVID-19
CORONAVIRUS

ÚLTIMA CHAMADA
Embarque na Prevenção

- 1) EVITE TOCAR NOS OLHOS, BOCA E NARIZ
- 2) EVITE O CONTACTO SOCIAL
- 3) EVITE ESTAR EM CONTACTO COM PESSOAS COM TOSSE, ESPIRROS E OU FEBRE

EM CASO DE SUSPEITA NÃO SAIA DE CASA
LIGUE PARA O 111

O NOSSO OBRIGADO A TODOS OS PROFISSIONALIS DE SAÚDE E FORÇAS DE SEGURANÇA PELO SEU ESFORÇO E DEDICAÇÃO.

www.taag.com **TAAG** LINHAS AEREAS DE ANGOLA ANGOLA AIRLINES

👍 214 17 comentários 22 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
23 de março de 2020 · 🌐

Os membros Silver, independentemente da classe reservada, têm direito a check-in especial, acesso ao lounge e mais 5 kg de bagagem extra. 🛫 🧳 📺

Para mais informações, ligue 📞923 19 00 00, visite o nosso website www.taag.com ou envie-nos um e-mail ✉ através do endereço info@umbiumbiclub.com.

#flytaag #umbiumbiclub #milhas #membrossilver #checkinespecial #acessoalounge #bagagemextra #viagens #destinos

Com o Umbi Umbi Club as suas experiências de voo jamais serão as mesmas.



umbi umbi club

👍 157 14 comentários 5 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola está em Angola.
18 de maio de 2020 · 🌐

Na TAAG, fazemos todos os dias a nossa parte para ajudar na prevenção desta doença, adoptando todas as medidas estipuladas pela OMS e Ministério da Saúde, apelando sempre que todos façam o mesmo.

Esta tarefa só é possível graças ao esforço, motivação e resiliência dos nossos colaboradores e tripulantes, que todos os dias se empenham para levar a cabo e implementar as novas regras.

Um obrigada às nossas tripulações que possibilitaram a chegada de...
Ver mais



Obrigado às nossas TRIPULAÇÕES

TAAG LINHAS AEREAS DE ANGOLA ANGOLA AIRLINES

👍 281 15 comentários 17 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
21 de maio de 2020 · 🌐

É seguro voltar a voar com a TAAG? É uma pergunta que todos nós fazemos mas a resposta é SIM. A TAAG implementou várias acções de prevenção para que possa voltar a voar com segurança, cumprir com todas as indicações de higiene e prevenção emitidas pela OMS e Ministério da Saúde.

Estas são:

- Os aviões TAAG possuem um sistema de recirculação de ar que renova o ar. Removem 99,97% das partículas... [Ver mais](#)



👍❤️ 979 201 comentários 154 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola está em Angola.
23 de maio de 2020 · 🌐

Na TAAG a implementação das acções de prevenção da Covid 19 são a nossa prioridade. Existe um esforço continuo para seguir novas regras com o objectivo de diminuir os pontos de contacto físico a bordo dos nossos aviões. Entre outras acções, implementamos procedimentos especiais de limpeza para aeronaves. Isso inclui todos os itens que tiveram contacto com o passageiro, bem como a limpeza geral em toda a cabine, incluindo caixas, assentos, mesas, wc's e cozinha.

Continuaremos ... [Ver mais](#)



👍❤️ 648 119 comentários 72 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
28 de maio de 2020 · 🌐

Adaptamos as nossas condições ao actual período em que vivemos e pensando sempre em si tomamos as seguintes medidas até ao dia 30 de Setembro:

- As suas milhas irão manter-se as mesmas;
- Não serão feitas mudanças de Estatutos... [Ver mais](#)



👍❤️ 319 109 comentários 25 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
26 de maio de 2020 · 🌐

É seguro voltar a voar com a TAAG? Sim! As mudanças fazem parte de um esforço continuo para garantir a segurança da nossa tripulação e dos nossos passageiros. É seguro voltar a voar com a TAAG.

Medidas de prevenção e segurança:

- Redução de interações entre tripulação e passageiros para minimizar o contacto e prevenir a propagação do vírus... [Ver mais](#)



👍❤️ 243 48 comentários 22 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
14 de junho de 2020 · 🌐

Chegámos à edição #139 da revista Austral (junho/julho 2020), e como destaque temos:

- 1 - O Primeiro Aeroporto de Luanda
- 2 - A Luta de Fernanda Renée Contra o Desaparecimento dos Flamings

Baixe aqui a revista ➡ shorturl.at/bhFR3... Ver mais



👍❤️ 146 14 comentários 47 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
30 de maio de 2020 · 🌐

Estimado passageiro,

Queremos apresentar-lhe a nova dinâmica do nosso Call Center. Agora disponível 24 horas por dia e sempre preparado para dar soluções às suas necessidades.

Ligue a hora que desejar que teremos muito gosto e prazer em atendê-lo. 📞... Ver mais



👍❤️ 506 146 comentários 57 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
9 de julho de 2020 · 🌐

É SEGURO VOLTAR A VOA COM A TAAG? SIM!
É uma pergunta que todos fazemos e a resposta é SIM. A nossa Companhia implementou várias acções de prevenção para que possa voltar a voar com Segurança e cumprir com todas as indicações de higiene e prevenção emitidas pela OMS e Ministério da Saúde. Seja o Primeiro a partilhar esta informação com todos os seus amigos do Facebook. 😊

#taagnaprevencao #taagsegura



👍❤️ 295 78 comentários 69 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
28 de junho de 2020 · 🌐

Acompanhe ao vivo a chegada do 1º Avião Dash 8-400, em Luanda pelo Youtube e Facebook oficial da TAAG, amanhã, dia 29 de Junho, às 13h30 📺

#VolteVoarComaTAAG #taagnaprevencao #taagsegura



👍❤️ Aly Peso e 643 outras pessoas 96 comentários 82 partilhas

Vídeo acima:

(<https://fb.watch/902e1C7F1a/>)

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
17 de julho de 2020 · 🌐

A nossa mais nova Aeronave Já pintada com as novas linhas. Seja o primeiro a partilhar a foto com os seus amigos e família 😊
#taagsegura #taagmoderna #taagminhaetua

**ELEGÂNCIA, LEVEZA, MODERNO E SOFISTICADO
DASH 8-400**



TAAG
Linhas Aéreas de Angola
Angola Airlines

👍 779 121 comentários 124 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
20 de julho de 2020 · 🌐

Adaptamos as nossas aeronaves para auxiliar o Ministério da Saúde nesta fase de pandemia.
#taagporangola #taagcarga #taagnalutacontracovid19



TAAG
Linhas Aéreas de Angola
Angola Airlines

Você sabia?

**A TAAG JÁ TRANSPORTOU
3500 TONELADAS
DE CARGA HUMANITÁRIA DESDE
QUE COMEÇOU A PANDEMIA**

👍❤️ 594 91 comentários 54 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
15 de julho de 2020 · 🌐

#taaginovacao #taagseguranca
A nossa mais nova Aeronave DASH-8 400/Kwanza



The Most Advanced Turboprop
A aeronave turbo-hélice mais avançada

TAAG
Linhas Aéreas de Angola
Angola Airlines

👍❤️ 281 24 comentários 51 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
11 de julho de 2020 · 🌐

A cada aterragem temos uma equipa especializada para fazer a desinfeção das nossas Aeronaves
#taagsegura #taagnaprevencao



TAAG
Linhas Aéreas de Angola
Angola Airlines

**Elevado Rigor nas Normas de Segurança com
padrões de referência internacionais adicionais.**

👍❤️ 781 101 comentários 71 partilhas

Vídeo acima:

(<https://fb.watch/9019tRwhbk/>)

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
22 de julho de 2020

Movidos por um sentimento de apoio para o bem dos nossos!!!
#taagpoiaoangola #taagcarga #taagnalutacontracovid



TAAG
Linhas Aéreas de Angola



TAAG

sente-se orgulhosa

Por transportar bens de primeira necessidade para o abastecimento do país durante a pandemia.

360

65 comentários 15 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
21 de julho de 2020

TAAG
Linhas Aéreas de Angola

COMUNICADO

O Conselho de Administração da TAAG repudia a atitude e o comportamento de passageiros que, colocando os seus interesses acima da natureza e propósitos dos voos humanitários que tem vindo a realizar, procuram com os seus pronunciamentos veiculados, sobretudo nas redes sociais, denegrir a imagem e o esforço da companhia aérea de bandeira e dos seus profissionais.

O Conselho de Administração da TAAG deplora, igualmente, a atitude e o comportamento daqueles que, desejando realizar os seus interesses comerciais, procuram forçar o embarque irregular de bagagem, como sucedeu, em particular, com alguns passageiros embarcados no voo humanitário, proveniente de São Paulo, Brasil.

Esse mesmo comportamento, já tinha sido observado, aquando do voo humanitário de repatriamento dos 50 cidadãos angolanos retidos na Turquia, que para além da total ocupação da capacidade de carga da aeronave, pretendiam transferir a responsabilidade de 10 toneladas adicionais para o Estado, quando se tratava de carga totalmente de carácter comercial.

O momento particular, que se vive com a pandemia do novo coronavírus, exige um esforço colectivo de compreensão, solidariedade e espírito patriótico, tendo em conta os condicionamentos de mobilidade e movimento de mercadorias, que impactam a dinâmica da economia mundial e está a requerer dos governos um esforço financeiro extraordinário.

Face à este cenário, o Governo da República de Angola criou, a Comissão Multisectorial de Prevenção e Combate à Pandemia COVID-19, da qual o Ministério dos Transportes é parte integrante, tendo sido desenhado e superiormente aprovado plano de acção de suporte às medidas Nacionais que passa por:

- a) Mobilizar meios aéreos e marítimos, com o concurso das suas empresas estratégicas, dentre as quais as Linhas Aéreas de Angola (TAAG);
- b) Estabelecer um programa de voos destinados ao transporte de meios sanitários, que tem permitido o embarque de equipamento médico e de bio-segurança, para fazer face aos desafios à saúde e bem-estar impostos pela COVID-19;
- c) Criar, extraordinariamente, corredores de voos humanitários de repatriamento de cidadãos nacionais, em resposta às solicitações e programa coordenado estabelecido pela Comissão Interministerial do Combate e Prevenção à COVID-19.

Estas acções demandam à TAAG, sua direcção e todos os seus profissionais, um espírito de missão e sentido patriótico que deveria merecer o reconhecimento daqueles que acabam por ser os primeiros beneficiários deste trabalho.

O Conselho de Administração da TAAG apela aos próximos passageiros de voos humanitários e de repatriamento a observarem, estritamente, os propósitos e a natureza dos mesmos, especialmente quanto aos limites de peso estabelecidos para a bagagem individual.

E exorta à todos os passageiros, a pausarem a sua conduta de forma exemplar, quer seja em território nacional, quer seja no estrangeiro e adverte que vai usar de todos os meios legais ao seu alcance, para defender a imagem e bom nome da companhia de bandeira Nacional e do País.

A TAAG reitera o seu firme compromisso de continuar a servir o País e todos os passageiros e clientes que a escolherem como sua transportadora de eleição.

O Conselho de Administração da TAAG.

Luanda, aos 17 de Julho de 2020

293

50 comentários 43 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
27 de julho de 2020

Fique ligado ao nosso programa de rádio que será exibido amanhã na sintonia 95.5 pelas 11 horas. É DIA DE BILHETE GRÁTIS.
Sujeito a termos e condições
#brincandocomataag #emlinhacomataag



AMANHÃ É DIA DE **BILHETE GRÁTIS !!!**
GANHE UM BILHETE DE PASSAGEM PARA CONHECER O NOVO **DASH 8**

Fique ligado ao nosso programa em linha com a TAAG exibido todas as Terças-Feiras, às 11 da Manhã na sintonia 95.5 FM

Em linha com a TAAG

497

111 comentários 48 partilhas

TAAG - Linhas Aéreas de Angola
24 de julho de 2020

Obrigada aos nossos guerreiros que fazem a desinfecção da Carga dos nossos clientes, durante a madrugada.
#taagnalutacontracovid #taagcarga #taagsegura



TAAG
Linhas Aéreas de Angola

DURANTE A PANDEMIA A TAAG REDOBROU OS SEUS ESFORÇOS PARA GARANTIR QUE A CARGA CHEGUE AO SEU DESTINO LIVRE DE CONTAMINAÇÃO.

414

31 comentários 17 partilhas