



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PAPEL DO *STORYTELLING* NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE
CRISE – TAP

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Andreia Sofia Augusto Vitorino

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Setembro 2015



**UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA**

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Organização e Liderança**

Por

Andreia Sofia Augusto Vitorino

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof.^a Doutora Patrícia Dias

Setembro 2015

Índice

1.	Introdução	1
I.	Estágio na TAP Portugal – Gabinete de Comunicação e Relações Públicas	4
2.	Descrição da Empresa.....	4
2.1.	História.....	4
2.2.	A TAP Portugal atualmente	8
2.3.	O Departamento de Comunicação e Relações Públicas	11
3.	Memória Descritiva	15
3.1.	Organização e atualização de bases de dados.....	16
3.2.	Planeamento e acompanhamento de visitas à TAP Portugal.....	16
3.3.	Estabelecimento e desenvolvimento do adequado e permanente relacionamento com os órgãos de comunicação social nacionais ou estrangeiros, de conteúdo generalista ou especializado.....	17
3.4.	Desenvolvimento dos canais e instrumentos aptos à fluidez da comunicação interna ajustada à realidade empresarial	18
3.5.	Organizar seminários, conferências de imprensa, eventos internos ou outras ações com vista a informar/formar os públicos-alvo da empresa (interno ou externo)	20
3.6.	Promover a deslocação de órgãos de comunicação social a mercados operados pela TAP, no quadro de promoção de voos inaugurais, novos destinos, lançamento de novos produtos ou outro motivo relacionado com as necessidades estratégicas de comunicação da empresa	21
3.7.	Colaboração com a <i>Facebook Team</i>	21
II.	Gestão de Crise	24
1.	Conceito de Reputação Corporativa	24
2.	Conceito de Crise.....	28
3.	Gestão de Crise	32
4.	Modelos de Gestão de Crise	33
4.1.	Modelo de Fink	34
4.2.	Modelo Sistémico de Pearson e Mitroff.....	35

4.3.	Modelo Informacional de Sturges	36
4.4.	Modelo Simétrico de Gonzalez Herrero e Pratt	38
4.5.	Modelo Normativo de Lukazewksi	39
5.	Crise Permanente e as Novas Tecnologias da Informação	40
6.	Comunicação de Crise	41
6.1.	Estratégias de Comunicação de Crise	43
6.1.1.	Pré-Crise	44
6.1.2.	Durante a Crise	45
6.1.3.	Pós-Crise.....	53
III.	<i>Storytelling</i> Organizacional	55
1.	O Paradigma Narrativo: Humanos como contadores de histórias	55
2.	Conceito de histórias organizacionais.....	58
3.	O “fazer sentido” do ambiente organizacional e a construção de histórias	60
4.	O efeito das histórias no cérebro humano.....	62
4.1	Transmissão de conhecimento e atribuição de significado	63
4.2	Inspiração a tomada de decisão e a ação	65
5.	As histórias organizacionais e a Gestão de Crise.....	67
6.	Mapa de variância	71
7.	Questões de Investigação	72
IV.	Procedimentos Metodológicos	73
1.	Relação com a investigação	73
2.	Métodos de recolha de dados	73
2.1	Observação direta do objeto de estudo.....	73
2.2	Entrevista semidiretiva	74
2.3	Análise de comunicados divulgados internamente.....	76
3.	Análise de dados	80
4.	Validade	85
V.	Conclusões.....	86

VI.	Bibliografia.....	90
VII.	Anexos.....	96

Índice de Figuras

Figura 1. Processo Integrado de Gestão de Crises.....	34
Figura 2 Modelo de Fink	35
Figura 3 Ciclo de Vida de Crise	37
Figura 4 Modelo de Comunicação de Crise.	38
Figura 52 Modelo das variáveis da SCCT adaptado de Coombs e Holladay.....	51
Figura 6 Os processos que as histórias desencadeiam no cérebro humano.....	66
Figura 7 Modelo de Histórias Organizacionais	79
Figura 8 Nível de cor e de preenchimento das necessidades dos comunicados internos	82

Índice de Tabelas

Tabela 1 Lista de Estratégias de Reparação da Reputação de Timothy Coombs.....	49
Tabela 2 Relação entre tipo de crise, fatores de crise e estratégias de resposta à crise adaptado de Coombs e Holladay	52

Dedicatória e Agradecimentos

A conclusão do presente relatório de estágio deveu-se, em grande parte, às pessoas que me rodearam durante esta fase da minha vida, por isso, estou-lhes eternamente grata.

O primeiro obrigado é para a minha querida orientadora, Dr.^a Patrícia Dias, pela sua perseverança, motivação e conhecimento, valores que se mostraram fundamentais na realização deste trabalho e ao longo desta grande jornada.

Ao André Serpa Soares que mais que um orientador de estágio, foi um mentor extraordinário, que sempre mostrou interesse pelo meu trabalho e me ajudou muito a atingir os meus objetivos académicos e profissionais.

Há que frisar a extrema importância do apoio da minha família, da minha mãe, um modelo de coragem, pelo seu apoio incondicional. Ao meu irmão, simplesmente por ser meu irmão. Devo-lhes a minha felicidade.

Um agradecimento muito especial ao Luís Pereira, por pacientemente me ajudar a ultrapassar os obstáculos que surgiram neste caminho e pela calma e tranquilidade que sempre me conseguiu transmitir.

Finalmente, um grande obrigado pela atenciosa ajuda e suporte da Inácia Santana e do Francisco Marcelino, pela sua presença e dedicação nos momentos mais complicados.

A todos eles dedico este trabalho!

Resumo: O presente relatório de estágio tem como principal objetivo compreender e refletir criticamente acerca da relação entre a disciplina da gestão de crise e as histórias organizacionais. Desta forma, foi realizada uma investigação no campo interpretativista, partindo da experiência do investigador na área da gestão da comunicação, obtida através da observação da crise da Guiné-Bissau verificada na empresa TAP Portugal, em dezembro de 2013. Partindo da premissa de base: a ligação teórica entre os conceitos de gestão de crise e histórias organizacionais, foram analisados de forma crítica todos os comunicados divulgados internamente referentes à crise em questão. Esta análise foi efetuada com o propósito de compreender que tipos de histórias foram veiculadas nesta situação crítica, tendo sido utilizado um modelo tipológico adequado exclusivamente às histórias divulgadas internamente, como é o enfoque do nosso trabalho.

Palavras-chave: crise, gestão de crise; comunicação de crise; histórias organizacionais; *Storytelling* organizacional; TAP Portugal; crise da Guiné-Bissau.

Abstract: This essay aims to understand and to think critically about the relationship between the discipline of crisis management and organizational stories. Thus, an investigation of the interpretative kind was held, based on the investigator's experience in communication management, obtained by observing the Guinea-Bissau crisis verified in the company TAP Portugal, in December 2013. Starting up from the basic premise - the theoretical link between the crisis management concepts and organizational stories - all press releases internally disclosed regarding the designated crises were critically analysed. This analysis was performed in order to understand what kinds of stories are disclosed in a critical situation such as this. To do so, it was used a typological model adapted exclusively to stories published internally, in which our work is focused.

Key-words: crisis, crisis management, crisis communication; organizational stories; organizational storytelling; TAP Portugal; Guiné-Bissau's crisis

1. Introdução

Que difícil que é a vida dos homens, eles não têm asas para voar por cima das coisas más.

Sophia de Mello Breyner Andersen, *A Fada Oriana*

O ponto de partida da presente investigação foi o interesse adquirido e desenvolvido durante o estágio no Departamento de Comunicação e Relações Públicas, realizado na empresa TAP Portugal ao longo de quatro meses – de outubro de 2013 a fevereiro de 2014 – em duas áreas distintas da comunicação. Estas são a gestão de crise e as histórias organizacionais. Se por um lado tivemos a oportunidade de presenciar e participar na gestão da comunicação de duas crises distintas, consideramos que tão rica experiência deveria ser explorada e aprofundada também num plano teórico. De outra perspetiva, durante o período de estágio também trabalhamos bastante com e para os diversos meios de comunicação internos que a empresa utilizava (especialmente a TAP TV), observando que a informação (ou as histórias) veiculada(s) tinha(m) realmente peso no dia-a-dia dos colaboradores. Então, porque não aliar estas duas componentes tão importantes da comunicação e assim explorar uma forma de comunicar durante uma crise que realmente envolva os ouvintes, realizada através de histórias? Tendo tudo isso em conta, formulámos a seguinte questão de partida: “As histórias organizacionais têm o potencial para melhorar o processo de gestão da comunicação de crise?”.

Para concretizar este relatório de estágio, optámos por utilizar o modelo interativo de investigação de Maxwell (1996), que é constituído por: 1) objetivos pessoais, práticos e de investigação; 2) quadro conceptual; 3) questões de investigação; 4) procedimentos metodológicos; e por fim 5) validade.

Por conseguinte, em primeiro lugar, os nossos objetivos pessoais prendem-se com: 1) obter o grau de mestre em ciências da comunicação, com especialidade em comunicação, organização e liderança; 2) contribuir de forma relevante para a investigação académica e profissional acerca da gestão de comunicação de crise através de histórias organizacionais; 3) integrar num departamento de comunicação interna de uma empresa relevante para a economia portuguesa.

No que diz respeito aos objetivos práticos, pretendemos através do presente relatório de estágio: 1) aliar teoricamente os conceitos de comunicação de gestão de crise

e histórias organizacionais; 2) analisar criticamente a comunicação interna realizada na companhia aérea em estudo à luz do quadro teórico relativo aos dois conceitos já referidos.

Por fim, relativamente aos objetivos de investigação gostaríamos de: 1) compreender o papel das histórias na comunicação interna das organizações; 2) perceber que características as histórias devem possuir numa situação de crise para que envolvam emocionalmente os trabalhadores e ajudem a reduzir o *stress* e a ansiedade em tais situações.

Tendo em conta o contexto altamente tecnológico e conseqüente alteração dos modelos de comunicação existentes, em conjunto com a ideia de que o mundo se tornou numa “aldeia global”¹, podemos observar que foram «(...) criadas as condições para a emergência das crises na sociedade e nas organizações (...)» (Mendes, 2006: 15). Conseqüentemente, «(...) assistimos paulatinamente a uma progressiva abertura dos gestores empresariais para a necessidade de prepararem as suas empresas para a eventualidade de serem atingidas [...] por uma crise (...)» (Lampreia, 2007: 15). Desta forma, cremos e temos como intuito que a investigação que iremos realizar acrescente valor tanto à comunidade académica como ao mundo organizacional na área da gestão da comunicação de crise.

Assim, em primeiro lugar iremos conhecer mais aprofundadamente o grupo empresarial TAP Portugal: a sua história e a sua atualidade; as empresas por que é constituído e os mercados em que estas se inserem; e em específico o Departamento de Comunicação e Relações Públicas e a nossa experiência como colaborador, de modo a melhor compreender o contexto que deu origem ao presente relatório de estágio. Para concretizar esta etapa foram realizadas quatro entrevistas exploratórias a André Serpa Soares, Lúcia Cavaleiro e Carina Soares, responsáveis de comunicação da TAP Portugal e ainda a Isabel Palma, coordenadora do departamento em questão.

Seguidamente, iniciaremos o quadro conceptual com o tema da gestão de crise. Neste capítulo iremos abordar dois diferentes conceitos que consideramos serem essenciais para compreender como comunicar eficazmente durante uma crise: o conceito de reputação corporativa e o conceito de crise. Pretendemos também compreender o que

¹ Conceito criado por Marshall McLuhan que ilustra os efeitos dos novos modelos de comunicação que atingem uma escala a nível mundial, tais como a abolição das distâncias e do tempo ou a velocidade cada vez maior nos processos comunicativos. Segundo a teoria do autor, as conseqüências destas mudanças levariam a uma um processo de retribalização onde barreiras culturais, étnicas, geográficas e muitas outras seriam relativizadas, conduzindo a uma homogeneização sociocultural.

a literatura nos revela acerca da disciplina de gestão de crises e dos modelos teóricos existentes. Além disso, irá ser abordada a questão da mudança dos modelos tradicionais de comunicação devido ao contexto altamente tecnológico em que atualmente nos inserimos, e por conseguinte de que forma isso tem alterado as práticas de gestão de crise. Por fim, queremos recolher as práticas aconselhadas para cada fase do processo de gestão de uma crise – pré-crise, resposta à crise e pós-crise.

O segundo capítulo do quadro conceptual diz respeito às histórias organizacionais. Temos como principal objetivo perceber de que forma as histórias podem ser utilizadas para comunicar em contexto organizacional e também as potencialidades que estas têm de gerar a tomada de decisão e inspirar ação. Se as histórias resultam, porque não aplicá-las à gestão de uma crise? Esta é a questão que nos irá guiar até ao final do quadro conceptual do presente relatório.

Por fim, no que diz respeito à parte empírica deste trabalho, é apresentada uma análise de todo o processo de gestão de crise realizado pela TAP Portugal durante crise da Guiné Bissau, tendo como principal enfoque as histórias organizacionais divulgadas internamente.

I. Estágio na TAP Portugal – Gabinete de Comunicação e Relações Públicas

2. Descrição da Empresa

2.1. História

A década de 40 do século passado caracteriza-se por assentar num contexto internacional ainda de guerra em curso ou diferida – a chamada guerra fria –, que traz como consequência, a par de todos os efeitos negativos, um forte desenvolvimento científico e tecnológico, beneficiando drasticamente o transporte aéreo.

Num Portugal sob a ditadura de Salazar, observa-se a aposta numa política de obras públicas, impulsionadas por Duarte Pacheco, que incluem a construção dos aeroportos internacionais de Lisboa (1942) e do Porto (1945).

Nesta conjuntura, Humberto Delgado, diretor do Secretariado de Aeronáutica Civil, em conjunto com o 1º tenente aviador Joaquim Trindade dos Santos, o capitão piloto aviador Luís Tadeschi Bettencourt e o piloto Benjamim Fernando Fonseca de Almeida fundaram a Secção de Transportes Aéreos (com o nome de Transportes Aéreos Portugueses), no dia 14 de março de 1945.

Assim nasceu a TAP que, apenas um ano depois da sua fundação, passa a investir na formação, dando início ao Curso Geral de Pilotos, criando as condições necessárias para a companhia aérea começar a operar. A primeira linha comercial realizada foi entre Lisboa e Madrid a 19 de setembro de 1946, à qual se seguiram importantes novas rotas para o mundo da aviação em Portugal: a chamada “Linha Aérea Imperial” (Lisboa-Luanda-Lourenço Marques); a primeira ligação doméstica (Lisboa-Porto) e as ligações a S. Tomé, a Paris, a Londres e a Sevilha.

Para a TAP Portugal, os anos 50 do século XX revelaram-se bastante positivos, pois houve um incremento da economia nacional devido às trocas comerciais com as então colónias africanas e às trocas comerciais com a Europa em reconstrução pós-guerra. Tal facto significou um aumento das deslocações, tanto de negócios como de lazer, criando a necessidade de inaugurar novas rotas e de aumentar a frequência das já existentes.

Em 1953, a empresa passa de serviço público a sociedade anónima de responsabilidade limitada – SARL – com capitais mistos, permanecendo o Estado como sócio maioritário.

Os anos 60 do século passado são especialmente difíceis a nível nacional, com o despoletar da guerra do Ultramar e com o desenvolvimento de um ambiente de hostilidade e de instabilidade política em Portugal. Por exemplo, em 1961, um dos aviões da empresa, com a rota Casablanca-Lisboa é desviado por Palma Inácio. Este exige ao comandante José Marcelino que simule uma aterragem em Lisboa, seguida de um voo rasante sobre esta cidade e também sobre o Barreiro, Setúbal, Beja e Faro, onde foram lançados 100.000 panfletos contra o regime Salazarista.

A TAP Portugal desempenha um papel especialmente importante nesta época, devido ao transporte de milhares de famílias das colónias africanas e asiáticas. No que diz respeito aos restantes destinos, a empresa continuou em crescimento abrindo uma multiplicidade de rotas para a Europa e para o Brasil, devido em parte à necessidade crescente de muitos portugueses saírem do país à procura de melhores condições de vida e em fuga à incorporação militar.

No início da década de 70 do século XX, a TAP recebe o seu primeiro reconhecimento com a Medalha de Ouro de Mérito Turístico atribuída pelo Turismo de Portugal. Ainda neste período, a empresa muda de instalações para a zona do aeroporto, onde são inauguradas infraestruturas oficiais, como o Hangar 6, o maior da Europa na época da sua inauguração.

Após a revolução a 25 de abril de 1974, Portugal mergulha no Processo Revolucionário em Curso, vivendo-se um ambiente de incerteza e instabilidade. Este período é caracterizado pelas convulsões políticas e sociais, pelas manifestações e pela vaga de nacionalizações, em que a TAP é incluída.

Já em 1979, a empresa passa por um processo de modernização, em que é alterada a sua imagem, a sua organização, os seus uniformes e ainda a sua designação, passando a denominar-se TAP Air Portugal.

Nos anos 80 do século XX, as companhias aéreas do mundo ocidental experienciaram a primeira crise da aviação devido à escassez de petróleo que se fazia sentir, consequência da guerra fria. Assim, assistiu-se a um aumento exponencial dos custos do combustível, que se traduziu no aumento de tarifas e na resultante diminuição da procura.

Em 1981, a TAP introduziu nos seus aviões a *Executive Class*, criou a revista de bordo *Atlantis* e inaugurou ainda um novo terminal de carga no aeroporto de Lisboa.

No ano seguinte a transportadora aérea recebeu como passageiro o Papa João Paulo II, na sua primeira viagem a Portugal. Foram também inaugurados a loja de vendas no aeroporto de Lisboa em 1982 e o Museu da empresa, em 1985.

As novas tecnologias tornaram-se imprescindíveis no mundo da aviação e a TAP introduziu um sistema automático de cálculo de tarifas e emissão de bilhetes em 1988. Ainda no mesmo ano foi, pela primeira vez, realizado um curso de pilotos inteiramente em Portugal.

Já na década de 90 do século passado, em 1994, foi constituída a *Cateringpor*, uma empresa maioritariamente detida pela TAP, destinada exclusivamente a preencher as necessidades de *catering* a bordo da empresa, sendo que presentemente, a empresa fornece companhias aéreas em mais de dez países.

Em 1996, num ambiente de rápida evolução tecnológica, a TAP criou o seu *website*.

O virar do milénio mostrou-se incrivelmente chocante no campo da aviação com o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001. Os grandes investimentos na segurança, o aumento dos preços dos seguros e o aumento veloz dos combustíveis deixaram as companhias aéreas arrasadas. Desta forma, surgiu a necessidade de criar e preservar alianças globais como a *One World*, a *Sky Team* e a *Star Alliance*.

Ainda em 2001, a TAP esteve em vias de ser adquirida pela *Swissair*. No entanto, as dificuldades financeiras desta companhia forçaram-na a desistir do negócio. A unidade de Manutenção & Engenharia da TAP foi certificada pela Autoridade de Aviação Civil Brasileira e também pela norte-americana *Aviation Administration*.

Um ano depois, a transportadora aérea portuguesa inaugurou instalações em Paris, Londres e Zurique. Tornou-se ainda a “transportadora oficial” da Federação Portuguesa de Futebol, assim como das suas seleções.

Já em 2003, a TAP voltou a inaugurar novas instalações, desta vez em Salvador, no Brasil. Chegou a um acordo de *code-share* com a companhia aérea portuguesa Portugália e passou a deter a maioria das suas ações, surgindo assim o Grupo TAP.

Ainda no mesmo ano, a empresa fez algumas alterações para proporcionar um maior conforto ao passageiro, tornando-se a primeira companhia europeia a instalar uma nova geração de cadeiras na classe executiva, que passou a ter como designação *Top Executive*.

Em 2004, a companhia entrou no “Top 10” das maiores empresas nacionais, uma vez que é a quinta maior empregadora do país. Abriu ainda uma nova loja de vendas na Praça do Marquês de Pombal, em Lisboa, que tem como padrinhos Mariza e Carlos do Carmo, dois símbolos da cultura portuguesa.

Em 2005, foi aprovada a entrada da TAP na *Star Alliance*, a maior aliança de companhias aéreas a nível mundial. O Engenheiro Fernando Pinto, administrador-delegado da companhia, foi eleito Presidente da AEA (Associação das Companhias Aéreas Europeias). Em novembro do mesmo ano, a empresa comprou a VEM – Varig Engenharia & Manutenção – ao Grupo Varig (o maior centro de manutenção de aeronaves da América do Sul).

No ano seguinte, em parceria com a UCS (Unidade de Cuidados Integrados de Saúde), a TAP Portugal lançou o “Ganhar Asas”, um programa para tratamento da fobia de voos.

Em 2007, o Engenheiro Fernando Pinto foi nomeado presidente da IATA – *Internacional Air Transport Association*. E ainda no mesmo ano, foi lançada a revista de bordo *UP Magazine*.

Já em 2008, a companhia teve a necessidade de se adaptar ao mercado cada vez mais exigente e lançou a campanha “Liberdade de escolha – Um Voo, cinco formas de viajar”, oferecendo uma maior flexibilidade ao apostar na diferenciação e diversificação de produtos e preços. A partir de dia 1 de junho deste ano, a empresa passou a emitir 100% dos seus bilhetes eletronicamente.

No início da nova década, a TAP tornou-se a primeira empresa portuguesa de Turismo a ter um canal oficial no *YouTube* e assistiu-se a uma grande expansão da sua presença nas redes sociais *Facebook* e *Twitter*.

Ainda em 2010, a empresa transportou a Roma o Papa Bento XVI no regresso da sua visita apostólica a Portugal. A TAP Portugal é, mais uma vez, a companhia aérea oficial da Seleção Nacional de futebol, a caminho do Mundial da África do Sul.

Em Agosto do mesmo ano, a *UP Magazine* foi lançada em versão para *iPad*, sendo a primeira publicação portuguesa neste formato.

No ano seguinte, numa estratégia de envolvimento dos seus *stakeholders*, a TAP Portugal criou uma linha dedicada a empresas e apelou à participação dos fãs do *Facebook* na construção do seu novo *site*.

Em 2011 foi lançada uma nova assinatura da TAP, com o tema “De Braços Abertos”, apresentado pela portuguesa Mariza, o angolano Paulo Flores e a brasileira Roberta Sá,

com o intuito de dar voz a uma música, que se assumiu como um hino à união das culturas lusófonas.

O ano de 2011 foi também marcado pela criação do canal de televisão interno da companhia, a TAP TV.

Nos anos seguintes, continuou a existir uma forte aposta nas novas tecnologias, sendo que foi lançada a primeira aplicação gratuita para *iPhone*, permitindo aos consumidores o acesso à informação sobre os seus voos, assim como o serviço de *mobile check-in*.

Já em 2012, a TAP alargou a sua oferta de funcionalidades e de conteúdos também a dispositivos *Android*. A empresa destaca-se como uma das primeiras companhias aéreas a introduzir o *On-air Wi-Fi* entre a Europa e o continente americano. Também em 2012, o *site Socialbakers.com* destacou a TAP Portugal como sendo a empresa com “Melhor Serviço ao Cliente no *Facebook*”. No mesmo ano nasceram as mascotes Flip & Flap, assim como um *site* dedicado às crianças que viajam na companhia.

No ano seguinte, a TAP venceu o prémio de Melhor Vídeo de Segurança nos Passenger Choice Awards na APEX, uma das mais importantes feiras mundiais na indústria da aviação. O vídeo de segurança em questão contou com a participação de 250 passageiros da TAP de diversas nacionalidades.

Em 2014, a companhia aérea lançou 11 novas rotas para a Europa e para a América Latina e alargou a sua fota de aviões, de forma a suportar esse crescimento. Em dezembro do mesmo ano foi batido um novo *record*, pois pela primeira vez foram transportados mais de 11 milhões de passageiros durante um ano.

O ano de 2015 é o ano em que a TAP Portugal completa 70 anos. A companhia festeja o seu septuagésimo aniversário ao lançar o desafio TAP *Creative Launch* que tem como intuito levar empreendedores, universitários e criativos a apresentar ideias de negócio nos setores da aviação e dos transportes aéreos².

2.2. A TAP Portugal atualmente

Atualmente, o Grupo TAP é constituído por diversas empresas imprescindíveis para preencher todas as necessidades de uma companhia aérea, sendo estas: a TAPSER (que

² O resumo da história da TAP Portugal apresentado resulta de uma análise documental variada, da qual destacamos o livro “Voa Portugal 60 Anos – Na Rota do Futuro”, o DVD “60 anos TAP Portugal: 1945-2005” e o *site* Institucional da Empresa.

incluí a Cateringpor, as Lojas Francas de Portugal³, a Megasis⁴ e a UCS), a TAP Portugal (que inclui a TAP Portugal, a TAP Serviços e a Manutenção e Engenharia), a *Groundforce* Portugal, a PGA Portugal Airlines e a Manutenção e Engenharia Brasil (antiga Varig Engenharia & Manutenção).

A companhia presentemente realiza ligações para 77 destinos em 34 países diferentes, além dos 11 novos destinos, na Europa e na América do Sul, que tiveram a inauguração das suas rotas em 2014. Desta forma, são operados em média 2.250 voos semanais.

A frota da empresa é constituída por 55 aeronaves Airbus, mais 16 aeronaves da frota da PGA Portugal Airlines, perfazendo um total de 71 aviões.

A partir do ano 2000, assiste-se a uma clara mudança na estratégia da empresa, em que é necessário considerar as grandes alterações de paradigma neste novo século para a compreender.

Em primeiro lugar, o aparecimento e o reforço cada vez mais agressivo das companhias *low-cost* que, segundo André Serpa Soares, Especialista em Comunicação da TAP Portugal, «(...) têm um modelo de negócio diferente, que assenta sobretudo nas ligações ponto-a-ponto, não apostam tanto no tráfego de ligação, que é o mercado normal das companhias tradicionais.». No entanto, estas constituem um grande desafio concorrencial, sobretudo no que diz respeito aos preços, sendo que companhias como a TAP Portugal tiveram inevitavelmente que se tornar mais competitivas nesse campo.

Outra mudança que se tem vindo a acentuar é o grande aumento no custo do combustível, que mais do que duplicou nos últimos 13 anos, «(...) era um fator de valor que representava cerca de 14% a 15% dos custos das companhias aéreas, hoje em dia é o maior (...)» assinala o Especialista em Comunicação. Como esta não é uma condição que se prevê que seja alterada, é «(...) uma nova realidade com que as companhias aéreas têm de aprender a lidar».

Com o delineamento do panorama realizado - redução de preços de bilhetes devido à concorrência de *low-costs* e aumento dos custos de combustível - o grande desafio é reduzir custos mantendo a qualidade de serviços das chamadas companhias tradicionais. Desta forma, cresceu a necessidade de apostar em economias de escala e de agrupar as

³ As Lojas Francas de Portugal resulta de uma *joint venture* entre a TAP Portugal e a Nuance Group e o seu negócio baseia-se no comércio a retalho nos aeroportos e nas vendas a bordo, a nível nacional.

⁴ A Megasis é uma Sociedade de Serviços de Engenharia Informática, pertence ao Grupo TAP Portugal e atua nas áreas de Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação, Gestão e Desenvolvimento de Projetos, Integração e Manutenção de Sistemas e Tecnologias assim como no Suporte de Formação.

companhias aéreas. Assim, começaram a ser criadas grandes alianças, sendo as três principais a *Star Alliance*, a *Sky Team* e a *One World*.

Existe ainda outra grande mudança no mundo da aviação que é importante referir e que se prende com a emergência de grandes companhias no Médio-Oriente. André Serpa Soares afirma que «(...) as companhias de médio-oriente têm vantagens competitivas sobretudo no preço do combustível, pois conseguem ter esse fator de custo bastante mais reduzido (...)». Além disso, «(...) apostaram em grandes *Hubs*, que permitem estabelecer boas redes com a Ásia e África (...)» concorrendo com as companhias tradicionais. Têm também a possibilidade de fazer grandes investimentos pois «(...) têm muita disponibilidade de capital (...)», assim podem «(...) adquirir aviões novos com maior eficiência em termos de combustível e têm *Hubs* que funcionam muito bem, pois os aeroportos são novos, com muitas condições.».

Na União Europeia e, conseqüentemente, em Portugal, dão-se algumas mudanças significativas, uma vez que, em 2000 foi «(...) proibido pela legislação e pelos regulamentos comunitários europeus a injeção de dinheiro de capital nas companhias aéreas por parte dos Estados, portanto, os Estados-membros da União Europeia não podem financiar companhias aéreas porque isso distorce a concorrência (...)», assegura André Serpa Soares. Assim sendo, a TAP sobrevive das receitas e dos resultados que gera.

Devido à necessidade de apresentar resultados, a TAP realiza uma grande mudança a nível estratégico. Esta inicia-se com a criação do *Hub* de Lisboa, que tem como objetivo tornar-se um ponto central de uma estratégia triangular que ligaria a Europa, o Brasil e África. Uma cidade vista como um local periférico da Europa, com os mercados direcionados sobretudo para a diáspora portuguesa, passa a estar no centro do mundo, ligando os tráfegos de três continentes distintos.

A TAP «(...) descobriu um nicho de mercado muito importante, é uma empresa especializada nas ligações ao Brasil e cada vez mais a países africanos também.», sendo que hoje em dia «(...) o mercado português significa uma percentagem reduzida das receitas da TAP.». Para atingir este estatuto, a companhia «(...) mais do que duplicou o número de destinos, mais do que duplicou o número de passageiros que transporta, mais do que duplicou o valor das receitas que gera por ano, mais do que duplicou a produtividade dos seus trabalhadores (...)», assegura o Especialista em Comunicação.

Parte da estratégia da empresa também se prende com a segmentação do consumidor, como se pode observar ao analisar a campanha “Liberdade de escolha – Um voo, cinco

formas de viajar”, que oferece cinco tarifas distintas, cada uma delas adequada a um público específico, preenchendo de uma forma mais eficaz as necessidades dos vários clientes.

Existe ainda uma clara aposta na comunicação, com o objetivo de conhecer os seus consumidores e ir ao encontro das suas expectativas. É possível observar este eixo da estratégia da empresa através da criação de aplicações disponíveis, quer para o sistema *iOS*, quer para o sistema *Android*, onde os clientes podem aceder a informações sobre os seus voos e outros conteúdos a qualquer hora e em qualquer local.

Além disso, a empresa aposta também numa forte presença nas redes sociais, segundo André Serpa Soares «(...) nós estamos onde as pessoas estão, hoje em dia as pessoas estão cada vez mais nas redes sociais e a TAP está lá também com toda a transparência, respondendo a todas as perguntas, a falar com as pessoas, não tem nada a esconder, é uma empresa de facto com uma total abertura e transparência.». É importante referir que existe uma *Facebook-Team*, disponível para responder a todas as questões colocadas nesta plataforma, 24 horas por dia.

Toda esta dinamização apenas é possível devido à forte estrutura interna da empresa, que tem como pilar a comunicação interna. São utilizadas diversas estratégias para comunicar com o público interno e assim promover uma partilha de valores e visão dentro da empresa.

Esta comunicação transversal e esta partilha de conhecimentos proporcionam um grande envolvimento por parte dos colaboradores na empresa, que resulta em que estes se tornem os primeiros embaixadores da marca, promovendo um ambiente de confiança e transparência, que se reflete na relação com os *stakeholders*⁵.

2.3. O Departamento de Comunicação e Relações Públicas

No início da companhia aérea em 1945, época em que não existiam quaisquer funções oficiais do ramo de comunicação, «(...) a primeira preocupação obviamente era de cariz

⁵ Optamos por usar o termo *stakeholders* sem o traduzir para português uma vez que é o termo mais utilizado nas leituras desenvolvidas e porque traduz melhor a intenção de abranger todas as pessoas, grupos e organizações que mostram interesse ou que influenciam e são influenciadas por determinada empresa. Desta forma, consideramos que é mais apropriado na sua forma original em vez de uma tradução ficaria muito redundante na medida em que “stake” significa interesse, participação, risco, enquanto “holder” significa parte interessada ou interveniente, transmitindo assim o seu sentido literal.

comercial e operacional (...)» afirma Isabel Palma, coordenadora da atual Direção de Comunicação e Relações Públicas.

Naturalmente, ao longo dos anos, a companhia aérea vai crescendo e evoluindo e, nesse processo, as relações públicas começam a existir como função, «(...) no sentido de apoio à administração (...)», tendo «(...) desde o início uma dependência muito direta da administração (...) e do próprio Presidente do Conselho de Administração (...)», como nos conta Isabel Palma.

Neste período, as funções fundamentais desta área prendiam-se com «(...) funções de ligação entre a empresa e o exterior: as funções de imagem, de reputação e de ligação com os vários públicos.».

Em abril de 1962 foi criada a divisão de relações públicas, a coordenadora acredita que «(...) a TAP terá sido das primeiras empresas a ter esta estrutura, devido à natureza do seu negócio.». Numa companhia aérea, a comunicação torna-se indispensável na medida em que é necessário o «(...) mantimento de contatos com outros departamentos de relações públicas, quer com empresas nacionais, quer com empresas internacionais e quem diz empresas, diz instituições ou órgãos representativos (...)», assim como a produção «(...) para o exterior de matéria informativa: o que é a empresa, os seus produtos e serviços.».

Já em 1969 é realizado o primeiro organigrama da empresa, inserindo três sectores fundamentais na divisão de relações públicas: «(...) o serviço de relações públicas, portanto, de ligação, de imagem; o sector de informação, onde estão contidas o que são hoje as áreas de comunicação, quer interna, quer externa e o sector de assistência VIP, que tinha que ver com a componente operacional, (...) na área do aeroporto (...)», explica Isabel Palma.

No ano seguinte, a terminologia passa de “divisão” a “serviço”, preservando as mesmas funções, havendo no entanto uma mudança a nível estrutural, passando de três a apenas duas componentes: informação e relações públicas.

Em maio de 1972, apesar de se manter o organigrama, existe novamente uma reestruturação e é atribuída ao serviço de relações públicas a função de defesa e proteção sistemáticas da imagem da empresa no exterior, ou seja, a imagem institucional.

Em 1979, é novamente mudada a nomenclatura, passando a Direção de Comunicação e Relações Públicas. As áreas estendem-se para quatro: a imagem, no sentido institucional; a comunicação interna; o gabinete de imprensa e as relações externas.

Seis anos mais tarde é realizada outra reorganização deste sector da companhia aérea, em que todas as áreas são melhor definidas e a direção passa a ter a designação que tem hoje - Gabinete de Comunicação e Relações Públicas.

Assim, «(...) até certa altura ela [a companhia] vai crescendo, depois o próprio mundo evolui, a empresa evolui, os tempos são outros, a empresa vai fazendo as suas próprias reestruturas internas, macro organização em si.», explica Isabel Palma.

Atualmente, a Direção de Comunicação e Relações Públicas é uma Direção autónoma, que se integra na estrutura Organizacional da TAP, na secção da Unidade de Negócio do Transporte Aéreo. Conforme já anteriormente referido, esta Direção reporta diretamente à Administração e ao Presidente-Executivo da TAP, tendo como responsabilidades a Comunicação Institucional, ou seja, a Comunicação Interna e a Comunicação Externa, assim como as Relações Públicas e o Museu TAP.

Este departamento é constituído atualmente por nove colaboradores: o Diretor, António Monteiro; a Coordenadora, Isabel Palma; Lúcia Cavaleiro, Carina Correia e André Serpa Soares na área de Comunicação; Paula Coelho e Jorge Picoto na área das Relações Públicas; Adelina Arezes responsável pelo Museu TAP e, finalmente, Isabel Sousa Dias responsável pelo serviço de Secretaria.

Como frisa Isabel Palma «(...) numa equipa curta, a polivalência vigora (...)», o que significa que, quer na área da Comunicação, quer na área das Relações Públicas «(...) não existe uma grande rigidez de funções, embora possa haver uma ou outra atribuição específica a cada pessoa».

Assim, a Comunicação Interna da TAP baseia-se em gerir fluxos de Comunicação para os colaboradores TAP (mais de 7 mil pessoas entre a Sede da empresa e as representações no exterior) e ainda para as restantes empresas incluídas no Grupo TAP (cerca de 11 mil pessoas).

«(...) O principal objetivo é a disseminação e a partilha, a nível interno, de toda a informação relativa à empresa e sua atividade, assim como o envolvimento ativo dos trabalhadores TAP, contribuindo assim para incrementar a sua motivação, envolve-los nos projetos da empresa e constituir uma sólida cultura TAP (...)».

As principais ferramentas de comunicação interna, criadas e desenvolvidas no departamento são o jornal TAP, um órgão de comunicação que é lançado mensalmente em formato digital, distribuído a todos os colaboradores no ativo, assim como aos reformados, que o desejarem. É ainda distribuído aos órgãos de comunicação social nacionais; as informações Flash, distribuídas via e-mail, «(...) onde é divulgada

informação de interesse para o universo TAP e relativa a aspetos internos da vida da empresa ou outra informação útil também difundida para o exterior através dos Media (...)); as apresentações e reuniões internas periódicas, que envolvem o CEO da empresa e os distintos grupos de colaboradores; a TAP TV, um canal de televisão interno uma vez que «(...) numa empresa com a dimensão da TAP existem trabalhadores que não têm acesso fácil à informação, ou a um computador diariamente (...)». Desta forma, existem monitores espalhados por toda a empresa, que exibem os conteúdos, sendo estes muito centralizados nas pessoas que compõem a empresa e as suas atividades; a Intranet, «(...) um *site* interno onde são disponibilizados os mais diversos conteúdos, tais como listas telefónicas, refeições do dia, ações de formação, impressos em formato digital, o tempo, contactos de emergência, etc...»; por fim o Portal da Comunicação; um dos separadores da Intranet onde se pode aceder a notícias, ao Jornal TAP, ao *clipping* diário, *newsletters*, às informações Flash, a entrevistas, a vídeos na Mediateca e às emissões da TAP TV.

No que diz respeito à Comunicação Externa, as principais responsabilidades da Direção de Comunicação e Relações Públicas prendem-se com «(...) as relações e as ações relativas ao relacionamento da empresa com os Media (órgãos de comunicação social nacionais e estrangeiros), com associações e organismos internacionais do sector do transporte aéreo e com a *Star Alliance*, assim como com outras companhias, designadamente as que integram, como a TAP a aliança, além de outros públicos-alvo e parceiros no quadro da inserção e relacionamento institucional da TAP (...)». Esta área é também «(...) responsável pela definição e aplicação da política e estratégias de Comunicação (...)». A Direção de Comunicação e Relações Públicas, ainda no âmbito da Comunicação Externa, está encarregue da produção e partilha dos conteúdos de informação de carácter institucional divulgada no *site* oficial da empresa, nas páginas da TAP nas redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Pintarest*, *Linkedin*) e ainda da gestão do Canal TAP no *YouTube*.

As principais ferramentas utilizadas por este segmento da Direção são: os comunicados de imprensa; as conferências de imprensa e/ou *briefings* e apresentações à imprensa; entrevistas; trabalhos especiais como discursos, apresentações para conferências e congressos, participações em publicações ou outras iniciativas; *press trips*, ou seja, viagens especiais que têm como objetivo a divulgação de produtos/serviços a *stakeholders*; representação da empresa em reuniões/encontros de natureza específica no âmbito da comunicação; organização de eventos de cariz extraordinário e, finalmente, a gestão da comunicação de crise «(...) em conformidade com os princípios, regras e ações

definidos no plano de emergência da empresa e também no quadro da integração da TAP em organismos internacionais e respetivas obrigações e requisitos em matéria de comunicação de crise.»⁶.

3. Memória Descritiva

O meu estágio no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas da empresa TAP Portugal teve início no dia 14 de outubro de 2013 e terminou no dia 14 de fevereiro de 2014. Tive como orientadores de estágio o André Serpa Soares, relações públicas e porta-voz da empresa e Lúcia Cavaleiro, coordenadora do projeto TAP TV.

A empresa teve o cuidado de realizar uma acolhedora recepção alguns dias antes do início do período de estágio. Neste âmbito, tive a oportunidade de acompanhar uma visita de estudo para estudantes universitários às instalações da empresa, onde assisti a uma explicação geral sobre a TAP Portugal e o mercado onde opera. Foram ainda abordados alguns conceitos muito específicos do mundo da aviação, que mostraram ser bastante úteis posteriormente.

Em reunião individual com o André Serpa Soares, foram-me explicadas pormenorizadamente todas as funções desempenhadas, assim como as ferramentas de comunicação utilizadas no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas desta empresa.

É importante referir que a TAP Portugal é uma empresa com cerca de 10.000 colaboradores com funções bastante distintas. Sublinho ainda que grande parte destes colaboradores não têm acesso constante a correio eletrónico e à intranet da empresa, devido às funções que exercem (pilotos, assistentes de bordo, mecânicos, etc.), tornando a comunicação e o alinhamento de valores num grande desafio.

Como em todas as empresas, existem tarefas mais rotineiras e com planeamento, que obedecem a datas específicas, como é o caso das emissões da TAP TV que vão para o ar mensalmente. Por outro lado, existem outras de carácter mais extraordinário como determinados eventos. Irei descrever pormenorizadamente os acontecimentos a que

⁶ Os capítulos relativos à TAP Portugal na atualidade e ao Departamento de Comunicação e Relações Públicas resultam de análise documental e da observação participante durante o período de estágio, e complementada pelas entrevistas realizadas a André Serpa Soares, Lúcia Cavaleiro e Isabel Palma, colaboradores no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas da TAP Portugal.

assisti e em que participei nesta empresa, experiências que considere relevantes para a minha aprendizagem, quer a nível profissional, quer a nível pessoal.

3.1. Organização e atualização de bases de dados

Numa empresa de grande dimensão como a TAP Portugal torna-se imprescindível existir uma boa estrutura de organização da informação para que, quando necessária, esta seja de fácil acesso. Desta forma, durante o estágio realizava frequentemente tarefas deste teor, como a atualização da grelha de programação da TAP TV, organização em base de dados dos artigos do Jornal TAP, atualização de base de dados de contatos de jornalistas e outros *stakeholders* e ainda a organização dos comunicados de imprensa e dos *Flash* (pequenas notícias sobre a companhia enviadas diariamente para os colaboradores) em suporte informático e em papel.

3.2. Planeamento e acompanhamento de visitas à TAP Portugal

Esta é uma função à qual a empresa dá uma grande importância e que faz questão de manter, sem qualquer contrapartida em termos remuneratórios. O Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRP) recebe visitantes de todas as idades (desde escolas primárias a reformados) que tenham interesse pelo mundo da aviação. A TAP Portugal sente-se na responsabilidade de informar os seus públicos e receber o seu *feedback*, considerando esta uma excelente oportunidade para criar e manter contato com a comunidade em que está inserida.

As minhas funções baseavam-se em contactar diretamente com os *stakeholders* que nos procuravam (escolas primárias, básicas e secundárias, universidades, associações de reformados, escolas de pilotos, entre outros) e realizar as marcações das visitas de acordo com os seus principais interesses. Posteriormente, era necessário falar com os colaboradores das áreas pretendidas, que poderiam ser dos mais diversos âmbitos (como formação profissional, hangares, oficina de motores, *call center*, recursos humanos, entre outros), para que houvesse um acompanhamento direcionado aos requisitos pedidos.

3.3. Estabelecimento e desenvolvimento do adequado e permanente relacionamento com os órgãos de comunicação social nacionais ou estrangeiros, de conteúdo generalista ou especializado

Esta é uma tarefa especialmente importante e delicada da área de Relações Públicas, pois requer um profundo conhecimento e compreensão do sistema mediático, assim como da empresa que representamos. Falar com os órgãos de comunicação social não se trata apenas de disseminar mensagens, deve ser criado um canal de dois sentidos onde as necessidades da empresa e as necessidades dos media são igualmente preenchidas. Este objetivo nem sempre é fácil de cumprir, especialmente numa empresa altamente mediatizada como a TAP Portugal, como tive oportunidade de compreender durante o meu estágio.

No Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRP) são constantemente recebidos pedidos por parte dos órgãos de comunicação social para esclarecimentos de situações pontuais, mas também porque querem conhecer um pouco melhor a TAP Portugal e os seus dirigentes.

Desta forma, ajudei na comunicação e na logística entre a Portugália (PGA) e a revista Take Off Portugal (uma revista especializada em informação aeronáutica), que tinha como finalidade uma reportagem, tarefa que foi bem-sucedida e preencheu as necessidades de ambas as partes interessadas.

Ainda no mesmo âmbito, um jornalista do diário Folha de S. Paulo entrou em contacto com o GCRP para realizar uma entrevista ao Eng.º Fernando Pinto, atual Presidente da TAP Portugal, uma vez que este é de nacionalidade brasileira e gestor de uma das mais significativas companhias aéreas a operar para o Brasil. A minha tarefa foi, mais uma vez, realizar a comunicação entre as duas partes, obtendo através de *e-mail* as perguntas do jornalista e realizando a entrevista ao Eng.º Fernando Pinto, enviando posteriormente a transcrição da mesma.

Tive a oportunidade de estar envolvida num caso bastante mediático, que ocorreu a 11 de dezembro de 2013, quando a tripulação de um avião que saía da Guiné-Bissau foi obrigada a embarcar 74 refugiados sírios, sob ameaça de, caso isso não sucedesse, o avião ficaria retido no país. Esta situação levou ao cancelamento da rota por questões de segurança, levantando diversas questões relativamente às relações económicas e de amizade entre os dois países. O facto de ser um período próximo da época natalícia em

que o tráfego é sempre bastante afluyente de imigrantes guineenses que vivem em Portugal e vice-versa, também contribuiu para esta grande mediatização.

Este caso foi especialmente complicado de ultrapassar, pois prolongou-se durante bastante tempo (existem notícias nos principais jornais portugueses até fevereiro do ano seguinte) existindo diariamente novos desenvolvimentos de interesse público. Assim, foi necessário responder a todos os telefonemas e outros contactos de jornalistas em tempo útil, tal como agendar entrevistas com os meus orientadores às quais pude assistir e retirar bastante conhecimento da gestão de conflitos realizada.

Simultaneamente a esta situação, foi planeada uma greve da *Groundforce*, uma das empresas pertencentes ao grupo TAP. Durante a época das festas de Natal e passagem do ano, assim como nas férias de verão, existe habitualmente bastante tráfego a nível de transporte aéreo. Por esta razão, muitas vezes os trabalhadores de empresas de aviação creem que estas são as temporadas mais oportunas para serem ouvidos, sempre que há situações de descontentamento. Foi o que aconteceu nos dias 24 e 31 de dezembro de 2013, para os quais foram convocadas greves pelos colaboradores da *Groundforce*. Conseguiram manter-se as operações e horários, tendo-se verificado apenas alguns atrasos. Como as consequências foram menores do que o previsto, a resposta às questões colocadas pelos vários órgãos de comunicação e a consequente gestão da reputação da empresa foram facilitadas.

3.4. Desenvolvimento dos canais e instrumentos aptos à fluidez da comunicação interna ajustada à realidade empresarial

A Comunicação Interna foi a área que ocupou grande parte do tempo do meu estágio, pois surgiam constantemente mensagens que tinham de ser divulgadas e canais de comunicação que tinham de estar sempre atualizados. A TAP Portugal faz uma clara aposta na confiança entre gestores e colaboradores, assim como no alinhamento de valores para que a empresa transmita aos seus *stakeholders* uma imagem de coesão e de eficiência.

Penso que a intranet da TAP Portugal está especialmente bem estruturada, uma vez que, além de ter a informação institucional da empresa, conta ainda com vários portais de áreas distintas, entre eles o “Portal da Comunicação”, onde é possível consultar o *clipping* nacional e internacional dessa semana (tarefa realizada por uma empresa de *outsourcing*), o Jornal TAP do mês, que anteriormente a 2014 era distribuído em papel e atualmente

apenas em formato *online*, sendo também possível assistir à emissão da TAP TV. Era minha responsabilidade verificar se o referido portal estava sempre atualizado e caso existisse alguma irregularidade deveria reportar aos meus superiores para que fosse rapidamente corrigido.

Outra ferramenta importante de comunicação interna são as *newsletters*, intituladas “Notícias Flash” e distribuídas via *e-mail*. Estas continham notícias da empresa, geralmente curtas, muitas vezes derivadas de *press releases*, que tinham um maior desenvolvimento posterior no Jornal, na TAP TV ou na intranet, caso se justificasse. Neste âmbito, as minhas funções foram organizar um arquivo de *press releases*, em formato eletrónico e em papel, assim como um outro de “Notícias Flash” apenas em formato eletrónico. Foi também necessário realizar a tradução de *press releases*, que tinham como destino a imprensa internacional (português-inglês) ou quando eram recebidos do estrangeiro (da *Star Alliance*) para serem divulgados em Portugal (inglês-português).

O canal de comunicação interno em que estive mais envolvida foi a TAP TV, um canal de televisão interno que transmite reportagens de eventos ou acontecimentos relevantes que surgem dentro da empresa. Na sua programação existem também algumas rúbricas habituais como o “Quem está na área”, a qual descreve um pouco das diferentes profissões existentes, uma vez que a TAP Portugal é uma empresa de grande dimensão onde se encontram os mais variados empregos. Existe ainda a rúbrica “Se eu fosse...” que propõe aos colaboradores passarem um dia numa área distinta da sua. Por fim, são realizados “Vox-pop” em que os funcionários se apresentam e deixam uma mensagem pessoal aos seus colegas. O conteúdo é emitido através de monitores distribuídos por vários pontos estratégicos das instalações da TAP Portugal.

As minhas funções neste canal interno eram principalmente de planeamento de reportagens, pesquisa de informação, escrita de guiões e seleção de conteúdos. Posteriormente, a reportagem ou rúbrica era apresentada pela coordenadora do projeto e gravada pela equipa de audiovisuais. Esta última concluía o processo com a realização da montagem das peças. Pude participar em algumas destas reportagens, quando se realizavam dentro da empresa. No entanto, quando estas envolviam o aeroporto, ou sucediam dentro de um avião, não tinha autorização para estar presente devido a razões de segurança, o que limitou um pouco a minha experiência.

Com o intuito de recolher imagens, vídeos e outras informações das cidades das dez novas rotas que vieram a ser iniciadas no ano de 2014, foi necessário entrar em contato

com as diferentes Regiões de Turismo de cada um dos países e negociar a cedência das mesmas. Posteriormente, essas informações seriam divulgadas não só nos canais de comunicação internos como também externos da empresa.

3.5. Organizar seminários, conferências de imprensa, eventos internos ou outras ações com vista a informar/formar os públicos-alvo da empresa (interno ou externo)

A organização e gestão de eventos é uma parte fundamental das Relações Públicas, uma vez que permite comunicar eficazmente com os *stakeholders*, quer a nível interno, quer a nível externo.

Tive o prazer de participar no evento “Portugal no Coração”, um evento de cariz solidário que se realiza todos os anos, desde 1995, em parceria com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, a Direção Geral dos Assuntos Consulares e Comunidades Portuguesas, o Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social e com a Fundação INATEL. Este programa consiste em oferecer a cidadãos portugueses com 65 anos de idade ou mais, residentes fora da Europa e que não visitam o seu país há mais de 25 anos, a oportunidade de regressarem a Portugal. A TAP Portugal oferece a estes idosos a viagem de avião de ida e volta, independentemente do país onde residam e as restantes parcerias proporcionam um passeio de norte a sul do país, com a possibilidade de visitarem os seus familiares. No itinerário consta também um almoço realizado nas instalações da TAP Portugal, em que colaborei tanto na organização, como na receção dos convidados.

Com o intuito de promover as boas relações com os órgãos de comunicação social, o GCRP organiza todos os anos um almoço de Natal para os jornalistas dos principais meios de comunicação. Neste evento fui incumbida de entrar em contacto com os jornalistas em questão, com a finalidade de os convidar para o almoço (via telefone ou *e-mail*), realizar a lista de confirmações e posteriormente recebê-los à entrada da empresa e levá-los ao local do almoço.

Uma peça incontornável da cultura organizacional da TAP Portugal é o programa “Reconhecer”. Este programa conta com dez edições e tem como principal objetivo destacar o valor e o mérito dos colaboradores pelas suas ações excecionais ou extraordinárias ao seu trabalho. Tive como função a realização da parte mais logística deste evento, nomeadamente o *catering*, a organização da sala e a impressão dos diplomas

a distribuir. Fiquei também responsável pela articulação da equipa de audiovisuais para que fosse possível gravar o momento e utilizar essas imagens posteriormente nos canais de comunicação interna.

Com um mercado em expansão, a TAP Portugal teve necessidade de aumentar a sua frota de aeronaves, conseqüentemente foi necessário planear uma cerimónia de batismo e sugerir nomes para os novos aviões. Estive envolvida nesta última tarefa, pesquisando entre figuras portuguesas, já falecidas, que tivessem contribuído de alguma forma para o enriquecimento da cultura portuguesa. Infelizmente, a cerimónia só iria acontecer depois do término do estágio. Desta forma, não tive a oportunidade de participar na gestão e organização da mesma.

3.6. Promover a deslocação de órgãos de comunicação social a mercados operados pela TAP, no quadro de promoção de voos inaugurais, novos destinos, lançamento de novos produtos ou outro motivo relacionado com as necessidades estratégicas de comunicação da empresa

Como já referi, os órgãos de comunicação social são uma parceria que é importante manter para a TAP Portugal, pois esta é uma empresa altamente mediatizada tendo, por isso, frequentemente a necessidade de dar a conhecer a sua perspetiva dos acontecimentos. Por outro lado, é uma empresa de bandeira, que representa Portugal no estrangeiro, pretendendo, desta forma, manter uma relação de confiança e transparência com todos os cidadãos.

Assim, sempre que é aberto um novo destino pela empresa, são convidados jornalistas de meios de comunicação social relacionados com viagens e turismo, para que estes possam relatar de forma imparcial a experiência que a TAP Portugal proporciona ao seu passageiro. Particpei na organização dos voos inaugurais de Tânger em Marrocos, Boavista em Cabo Verde e Bogotá na Colômbia, através do contacto com os jornalistas (via telefone ou *e-mail*), realização da lista de confirmações e acompanhamento dos mesmos até ao seu embarque.

3.7. Colaboração com a *Facebook Team*

Devido ao contexto altamente tecnológico em que vivemos atualmente, foi criada a necessidade da companhia estar representada nos meios de comunicação digitais, como

o *Facebook*. Consequentemente, foi estruturada uma equipa de colaboradores especializados em atendimento ao cliente através destes media sociais, a que se deu o nome de *Facebook Team*. Este grupo de colaboradores dedica-se apenas a responder às questões colocadas pelos diversos públicos da TAP Portugal na sua página de *Facebook*, no menor espaço de tempo possível.

No entanto, frequentemente surgem perguntas para as quais ainda não existe uma resposta oficial da empresa, tal como aconteceu durante a crise da Guiné-Bissau, ou nos dias de greve que afetou o período natalício. Quando assim acontece, as perguntas são reencaminhadas para o GCRP, para que este gabinete possa entrar em contacto com a administração e responder aos seus *stakeholders* em tempo útil. Durante o meu estágio, surgiram perguntas às quais pude prontamente responder, pois já possuía a informação requerida. No entanto, também existiram situações em que foi necessário entrar em contato com a administração para obter alguns esclarecimentos.

Penso que, depois desta descrição, é possível depreender que o meu estágio no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas da TAP Portugal foi bastante frutuoso, no sentido em que, ao realizar todas estas tarefas, pude compreender as rotinas e o funcionamento da Comunicação e das Relações Públicas de uma empresa de grande dimensão e muito mediatizada.

Aquilo que mais me marcou foi aprender o verdadeiro sentido da palavra responsabilidade, pois em qualquer tarefa que me era atribuída, tentava dar o melhor de mim, ganhando a consciência que qualquer erro podia ter repercussões a nível da reputação da empresa em que estava inserida.

No entanto, também fui confrontada com grandes desafios nesta minha entrada no mercado de trabalho. Para além de não estar habituada ao horário das usuais oito horas diárias, os picos de trabalho exigiam ocasionalmente maior esforço assim como o aumento da carga horária, acompanhados de algum *stress*. Outro desafio foi a gestão do tempo para concluir as tarefas que me eram atribuídas, uma vez que existiam outros períodos com diversos fluxos de trabalho, sendo necessário articular diferentes competências e tarefas sempre que se verificava uma sobrecarga de serviços.

A nível interpessoal, estou grata por ter trabalhado com profissionais de referência da área de comunicação, que se encontravam “de braços abertos”⁷ para me acolher e

⁷ Referência ao *slogan* da TAP Portugal, evidenciando a integração desta capacidade de bem acolher na cultura organizacional e na vivência diária da organização

ensinar as melhores práticas comunicacionais, assim como a encarar os acontecimentos de uma perspectiva organizacional e com uma maior consciência ética⁸.

⁸ O relatório está totalmente escrito num tom mais científico, porém optámos por escrever o capítulo referente à Memória Descritiva do estágio na primeira pessoa do singular com o objetivo de transmitir da melhor forma o peso desta experiência, no que diz respeito à aprendizagem adquirida mas também como experiência pessoal.

II. Gestão de Crise

Durante a realização do estágio no Departamento de Comunicação e Relações Públicas na TAP Portugal foi desenvolvido um especial interesse por dois conceitos distintos: a Gestão de Crise e o *Storytelling* Organizacional.

Desta forma, um dos objetivos do presente relatório prende-se com a exploração teórica dos dois conceitos e sequente análise dos processos e estratégias de comunicação de crise da empresa no caso da Guiné-Bissau, que tivemos oportunidade de presenciar.

O segundo objetivo diz respeito à articulação entre os dois conceitos, através da criação de uma proposta teórica original que sugere que o *Storytelling* Organizacional tem potencial para ser utilizado como uma ferramenta de comunicação relevante durante o processo de gestão de crise, na medida em que facilita a forma como os colaboradores de uma organização apreendem a informação divulgada e conseqüentemente a forma como reagem à mesma, bem como têm o mesmo efeito noutros públicos ou *stakeholders* de uma organização.

1. Conceito de Reputação Corporativa

As investigações sobre o conceito de reputação corporativa, assim como a forma mais adequada da sua mensuração são debatidos por vários autores desde a década de 90 do século XX, no entanto, não existe ainda uma definição consensual nesta área de estudos. Isto acontece, em parte, uma vez que os autores provêm de áreas académicas tão distintas como gestão, marketing ou comunicação, o que faz com que as suas perspetivas sobre o conceito e a sua mensuração diverjam.

Apesar do contexto apresentado, parece haver concordância em como a reputação é um bem intangível da organização extremamente valioso (Coombs, 2012). Conseqüentemente, reputações favoráveis podem trazer vantagens às organizações que as detêm como atrair consumidores; gerar interesse pelo investimento; atrair colaboradores talentosos; motivar os colaboradores; aumentar a satisfação no trabalho; gerar cobertura positiva por parte dos media; aumentar o retorno de ativos e gerar comentários positivos por analistas financeiros (Alsop, 2004; Davies et al., 2003; Coombs, 2012; Dowling, 2002; Fombrun & Riel, 2004).

Wartick (2002) realiza uma revisão de literatura sobre a definição de reputação corporativa, onde sublinha que a evolução do conceito nas últimas décadas. Utiliza

frequentemente os termos identidade, imagem, prestígio, *goodwill*, estima e *status* como sinónimos ou fortemente correlacionados. De acordo com o mesmo autor, a definição mais amplamente utilizada e que, até hoje, gera mais consenso é a perspectiva integrativa destes conceitos, por Charles Fombrun:

«(...) é uma representação perceptual das ações passadas e perspectivas futuras de uma instituição, que descreve a atratividade geral de uma instituição para todos os seus constituintes-chave quando comparada com os seus rivais mais relevantes.» (Fombrun, 1986: 417).

Brown e Logsdon, citados por Wartick (2002) retiram três pontos-chave do conceito de Fombrun:

1) A reputação corporativa é uma construção centrada em percepções, ou seja, a reputação é uma ideia produzida, que se pode desenvolver independentemente da realidade, não é necessariamente factual;

2) É um agregado das percepções de todos os *stakeholders*, quer sejam internos ou externos. Isto significa que é um conceito socialmente construído, ou seja, a reputação é uma representação coletiva, sendo que cada agente produz uma realidade independente segundo a informação que recebe sobre a organização (Fombrun e Van Riel, 2004; Walker, 2010).

3) E é inerentemente comparativo aos seus concorrentes mais diretos, pois, «(...) os *stakeholders* comparam aquilo que conhecem sobre a organização de acordo com um *standart*, de forma a determinar se a mesma vai de encontro às suas expectativas da forma que deveria.» (Coombs; 2012: 14).

Com base na sua investigação, onde analisa 54 artigos e um livro sobre o tema, Walker (2010) acrescenta dois pontos-chave à definição de reputação corporativa realizada por Fombrun:

1. As reputações podem ser positivas ou negativas, defendido por Brown *et al.* (2006), Mahon (2002) e Rhee e Haunschild (2006). Ao criar interações e experiências positivas com os seus *stakeholders* (tanto diretas como indiretas) uma organização irá conseguir criar relações de confiança com os mesmos, resultando este processo em reputações positivas e vice-versa (Coombs, 2012);

2. São estáveis e duradouras, sustentado por Gray e Balmer (1998), Mahon (2002), Rhee e Haunschild (2006), Rindova (1997) e Roberts e Dowling (2002). Este é um ponto de que alguns autores discordam, no sentido em que as reputações podem mudar

radicalmente num curto espaço de tempo com o aparecimento de uma crise, por exemplo (Lampreia, 2007).

Assim, ainda segundo Walker, «(...) juntos, estes cinco atributos levam a uma definição de reputação corporativa compreensiva, que reflete as ideias dos principais artigos na literatura académica.» (Walker, 2010: 370).

Fombrun e van Riel (1998) sublinham a importância dos processos acumulativos ao longo do tempo e das suas vantagens para a organização, definindo reputação corporativa como:

«Representação do passado, das ações e dos resultados de uma organização que representam a sua capacidade em criar valor para os seus vários *stakeholders*. A reputação delinea a posição relativa de uma organização, tanto internamente como externamente, para com os seus *stakeholders*, tanto no seu ambiente competitivo como institucional» (Fombrun e van Riel, 1998: 10).

Já Argenti e Forman (2002) partem dos conceitos de identidade corporativa e de imagem corporativa para definir reputação. Segundo os autores, a reputação de uma organização baseia-se na coerência das mensagens dirigidas aos seus *stakeholders* e no alinhamento entre a identidade da organização e a sua imagem percebida pelos *stakeholders*.

Assim, a identidade da empresa diz respeito a «(...) manifestações concretas, em geral visuais, de sua realidade, incluindo nomes, marcas, símbolos, e sobretudo a visão da empresa (...)» (Argenti e Forman, 2002: 211). Já a imagem da organização é «(...) um reflexo da identidade da organização (...)», a partir da percepção dos seus *stakeholders* (Argenti e Forman, 2002: 211).

Brown *et al.* (2006) apresentam quatro perspetivas diferentes de olhar para a organização, distinguindo conceitos contíguos de reputação:

1. Identidade: "Quem somos enquanto organização?", ou seja, associações mentais respetivas às organizações, dos colaboradores da organização;

2. Imagem desejada: "O que quer a organização que os outros pensem sobre si?", isto é, associações mentais sobre a organização por parte dos líderes da organização;

3. Imagem construída "O que a organização acredita que os outros pensam sobre a organização?", diz respeito às associações mentais que os membros da organização acreditam que *stakeholders* fora da organização possuem;

4. Reputação: "O que os *stakeholders* de facto acreditam acerca da organização?", as associações mentais respeitantes à organização que os *stakeholders* fora da organização realmente constroem.

Barnett *et al.* (2006: 13) definem reputação organizacional como «(...) um julgamento coletivo pelos observadores de uma organização baseado na avaliação dos impactos financeiro, social e ambiental da organização ao longo do tempo (...)», distinguindo conceitos relacionados com a reputação, à semelhança de Brown *et al.* (2006): identidade (conjunto de símbolos); imagem (impressões sobre a organização); reputação (julgamento pelos *stakeholders*) e capital reputacional (ativo económico).

Já Mahon (2002) defende que a melhor forma de abordar o tema da reputação é de um modo simplificado: a reputação advém do latim *reputatus* que significa a estima/avaliação em que alguém (pessoa, coisa ou ação) é percebida por outros, independentemente de ser de uma forma favorável ou não.

Barnett *et al.* (2006) identificam três conceitos comuns às diferentes definições de reputação na literatura académica:

1. Conhecimento - a reputação é algo de que os *stakeholders* têm conhecimento;
2. Avaliação - a reputação é um julgamento, uma avaliação, uma opinião ou uma crença de alguém sobre a organização;
3. Ativo - a reputação é um ativo com valor.

Assim, os autores concluem que a reputação não pertence à organização, mas sim aos seus *stakeholders*, tornando-se difícil de manipular. Por sua vez, os *stakeholders* constroem a sua percepção da organização, formando um juízo de valor, que a diferencia da sua concorrência.

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

Concluindo, é transversal a todas as teorias mencionadas a ideia de que a reputação se refere à organização, mas não depende apenas da mesma, pois formula-se fundamentando-se num conjunto de percepções avaliativas e/ou emocionais criadas pelos seus *stakeholders*.

2. Conceito de Crise

Num mercado agressivo e global, cada vez mais a “crise” é uma realidade que os gestores das organizações têm de enfrentar. Um estudo realizado pelas agências de comunicação *Spirituc* e *Guess What* no âmbito do Fórum APCE 2012 concluiu que a maioria das empresas acredita que pode evitar facilmente qualquer tipo de crise. No entanto, os resultados publicados mostram que apenas 30% das empresas nacionais possuem um plano de gestão de crise e de reputação, em que 53,3% têm como base em linhas mestras internacionais e não planos adequados à realidade do mercado português.

É imprescindível compreender que nem tudo aquilo que altera de uma forma negativa ou prejudicial o quotidiano de uma organização é considerado uma situação de crise. Quando pontualmente se verificam factos estranhos ao funcionamento da organização, como pequenos distúrbios ou quebras na rotina circunscritos ao seu âmbito, com um número de atores limitado e que encaixa nas regras de procedimento definidas, não tendo repercussões no desempenho geral da organização, poderão considerar-se incidentes (Lampreia, 2007).

Já a crise tem o potencial de afetar negativamente toda a organização e em particular a sua reputação junto dos vários *stakeholders*, sendo necessário despender de tempo, atenção e recursos para a mitigar (Coombs, 2012).

A palavra crise é derivada do grego *krisis*, que significa “decidir” ou “a capacidade de bem julgar”. Já na cultura chinesa, a palavra crise é representada por um símbolo Mandarim que é interpretado como uma “oportunidade perigosa”, não mostrando uma distinção clara entre os dois conceitos (Caetano *et al.*, 2006).

De facto, devido à sua natureza, as crises são consideradas momentos perigosos ou pontos de viragem na vida de uma organização. No entanto, esta conjuntura difícil proporciona também oportunidades que podem ter o potencial de tornar a organização mais forte do que era antes da crise se abater sobre a mesma (Ulmer *et al.*, 2010).

Para Hermann (1963), citado por Ulmer *et al.* (2010), a crise está diretamente correlacionada com as seguintes três características:

1. Surpresa: mesmo os desastres naturais previstos não são considerados uma crise a menos que o seu tempo ou o seu nível de intensidade exceda as expectativas e consequentemente, o plano estratégico de prevenção não seja suficiente;

2. Ameaça: uma crise cria sempre circunstâncias que ameaçam a vida de uma empresa (segurança financeira, clientes, residentes da área da empresa, etc.), muito além dos problemas habituais que esta enfrenta no seu quotidiano;

3. Curto tempo de resposta: as empresas têm de garantir uma comunicação eficaz imediatamente após o evento de crise. Devido à incerteza associada a uma crise, dar respostas num curto espaço de tempo não é fácil, pois geralmente a informação é muito limitada. No entanto, as empresas têm de realizar este esforço se quiserem controlar a informação acerca da crise e mostrar a sua perspetiva (Ulmer *et al.*, 2010).

Lampreia classifica crise como «(...) a ocorrência de um acontecimento fora do comum, que ponha em risco a reputação e o normal funcionamento de uma estrutura empresarial (...)» (Lampreia, 2007: 17). O autor defende que cada crise constitui um caso único, sendo que não há duas crises iguais. É uma situação caracterizada sobretudo pela incerteza, pela dificuldade e pela ambiguidade, cujo desfecho é incerto e, por ser uma ameaça a toda a estrutura empresarial, causará danos à reputação da instituição (Lampreia, 2007).

Para Lerbinger (1997), citado por Caetano *et al.* (2006)., uma crise é «(...) um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura rutura na sua rentabilidade, no seu crescimento e, possivelmente, na sua própria existência (...)» (Caetano *et al.*, 2006: 20).

Já Mendes *et al.* (2006) definem uma crise como:

«É uma rutura, uma perturbação do equilíbrio da organização. Trata-se de um ponto de viragem caracterizado por grande instabilidade que pode resultar em consequências indesejáveis, afetar a reputação corporativa e daí produzir uma notoriedade pública negativa» (Mendes *et al.*, 2006: 26).

De acordo com o *Institute of Crisis Management*, uma crise é uma «(...) rutura empresarial significativa que estimula grande cobertura dos órgãos de comunicação social. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização, podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios (...)» (Caetano *et al.*, 2006: 21).

Colocando também ênfase na exposição mediática dos acontecimentos, Lagadec (1984), citado por Mendes *et al.* (2006), classifica o conceito de crise como uma situação em que a empresa se depara com «(...) problemas críticos e submetidas a pressões externas muito fortes, são projetadas para o palco da sociedade de massas onde vão ter que

comentar em direto e para todos, as ocorrências que as afetaram (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 28).

Fink (1986), também citado por Mendes *et al.* (2006), defende que «(...) as crises são situações de rutura que correm o risco de escalar em intensidade, caindo por isso sob escrutínio mediático ou governamental, acabando por interferir nas operações normais de uma organização (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 26).

Na mesma linha de pensamento, Caetano *et al.* (2006). afirma que uma crise é «(...) toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral, e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou de algum dos seus produtos.» (Caetano *et al.*, 2006: 21). Consequentemente, esta situação irá afetar a percepção que os vários *stakeholders* têm da organização e desta forma a sua reputação e credibilidade (Caetano *et al.*, 2006)

Também Coombs alerta para a importância do facto de uma crise ser puramente perceptual, defendendo que são unicamente as percepções dos *stakeholders* que definem um evento como crise, isto é, «(...) se os *stakeholders* acreditam que a organização está em crise, a crise existe pois os *stakeholders* irão lidar com a organização como se esta estivesse de facto em crise (...)» (Coombs, 2012: 2). Assim, o autor define uma crise como a percepção de um evento imprevisível que ameaça expectativas dos *stakeholders*, podendo gerar um forte impacto no desempenho da organização e consequentemente gerar resultados negativos para a empresa (Coombs, 2012).

Segundo Wilcox *et al.* (2000), citados por Caetano *et al.* (2006), apenas 14% das crises são inesperadas, sendo que, tal significa que quando se dá uma crise, em 86% dos casos as organizações já deveriam estar preparadas para o acontecimento .

Com as definições de crise dadas em mente, compreende-se que estas podem ser aplicadas a um grande leque de situações, como despedimentos em massa, catástrofes naturais ou uma intoxicação alimentar.

Desta forma, foi criada a necessidade de classificar as crises com intensidades e tipologias próprias, para que, através da identificação das suas consequências e da sua origem, sejam aplicados os diversos procedimentos assim como as ações mais adequadas para as enfrentar (Caetano *et al.*, 2006).

A importância da intensidade de uma crise está diretamente correlacionada com a necessidade de convocar ou não a Equipa de Gestão de Crise. Caetano *et al.* (2006) propõem um escalonamento de crises do grau 1 (ligeira) até ao grau 3 (grave) e esta é avaliada segundo o risco para o negócio e pelo conhecimento público.

Assim, as crises de primeiro grau são crises ligeiras, que podem ser facilmente controladas e sem qualquer impacto mediático. O grau 2 diz respeito a crises controláveis, de gravidade limitada, que podem porém atrair a atenção dos órgãos de comunicação social, e conseqüentemente aumentar para o grau seguinte, pelo que já é necessária a intervenção da Equipa de Gestão de Crise. Já o grau 3 desta escala refere-se a crises que a organização já não consegue controlar, com um elevado impacto mediático e que envolvem riscos de saúde pública (Caetano *et al.*, 2006).

Já Lampreia apresenta uma escala distinta, que se inicia no nível 1, de menor intensidade, terminando no nível 5, grau máximo a que uma crise pode chegar, sendo que a partir do segundo escalão já é necessária a intervenção da Equipa de Gestão de Crise (Lampreia, 2007).

No respeitante à categorização das crises, o *Institute of Crisis Management* categoriza as crises organizacionais em quatro tipologias distintas: atos de Deus (tempestades, sismos, ação vulcânica); problemas mecânicos (fadiga dos materiais, ruturas de canalização, etc.); erros humanos (falhas de comunicação, etc.) e decisões ou indecisões administrativas ou de gestão (Caetano *et al.*, 2006).

Por sua vez, Lerbinger (1997) citado por Caetano *et al.* (2006), propõe sete tipologias de crise, que se enquadram em três categorias:

1. As crises do mundo físico, que podem ser crises naturais ou crises tecnológicas;
2. As crises de clima humano, que se podem dividir em crises de conflito, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos;
3. E as crises por falhas administrativas ou de gestão, que dizem respeito às crises de desilusão e as crises de má gestão (Caetano *et al.*, 2006).

Ulmer *et al.* (2010) dividem os tipos de crise em dois grandes grupos, o primeiro prende-se com crises intencionais, onde estão incluídos o terrorismo, sabotagem, violência no local de trabalho, fracas relações entre colaboradores, gestão do risco ineficaz, aquisições hostis e uma liderança pouco ética. O segundo grupo, que diz respeito a crises acidentais, abrange desastres naturais, surtos de doenças, interações técnicas imprevisíveis, falha do produto ou desacelerações da economia (Ulmer *et al.*, 2010).

Apesar de enunciar apenas estas, existem muitas outras formas de classificar as crises, porém é sempre possível incluí-las nos seguintes grupos: crises previsíveis e crises imprevisíveis (Caetano *et al.*, 2006).

As crises previsíveis são situações que se podem antever (como uma greve ou despedimentos em massa), em que uma organização tem tempo de se preparar e restringir

as consequências da situação. Já as crises imprevisíveis, são naturalmente crises que surgem de surpresa, e por isso apresentam maiores dificuldades de gestão. Quando assim é, as organizações devem estar preparadas com um plano de crise abrangente mas eficaz e tentar restringir a tendência humana de reagir de forma emotiva (Caetano *et al.*, 2006; Lampreia, 2007).

Coombs afirma que «(...) as crises são imprevisíveis mas não inesperadas, assim, organizações com quadros superiores sensatos estão *a priori* preparados para uma crise, pois sabem que eventualmente esta irá suceder.» (Coombs, 2012: 3).

Na opinião de Andrade, independentemente do tipo de uma crise, o seu processo de gestão irá sempre envolver uma parte significativa de trabalho por parte de comunicadores através da gestão das informações e do contacto com os meios de comunicação, tarefas decisivas no que diz respeito à imagem e credibilidade de uma organização (Andrade, 2007).

3. Gestão de Crise

As primeiras décadas do presente século têm sido bastante ricas em literatura acerca do tema da gestão de crises, incluindo o estudo das fases das crises, a análise de tipologias, o planeamento em gestão de crises, os modelos de decisão em gestão de crises, as estratégias de comunicação após as crises, entre outros (Mendes *et al.*, 2006).

Primeiramente, é necessário aceitar que, dado que vivemos numa era de transparência, nenhuma organização está imune a uma crise em nenhuma parte do mundo, ainda que a organização esteja vigilante e procure ativamente a prevenção destes eventos (Coombs, 2012; Anthonissen, 2008).

Hoje em dia, as empresas que não estão preparadas para uma crise têm a perder como nunca antes. O aumento do valor de bens intangíveis como a reputação, o ativismo por parte dos *stakeholders*, as novas plataformas de comunicação, a negligência organizacional com um ambiente de globalização e altamente tecnológico como cenário, aumentam drasticamente as possibilidades de despoletar uma crise, as probabilidades de torná-la pública, assim como as hipóteses de dela advirem consequências negativas (Coombs, 2012).

Neste contexto, há uma necessidade crescente de as empresas se tornarem verdadeiras *glass houses*, pois é expectável que toda a informação seja visível e que nada seja escondido. É também importante apresentar uma sólida preparação e rapidez nas

respostas por parte das organizações, para que quando uma crise acontece, se torne mais fácil mitigar os seus danos (Coombs e Holladay, 2010; Anthonissen, 2008).

A gestão de crise define-se como um conjunto de diretrizes e procedimentos organizacionais desenhados para combater os fenómenos de crise e reduzir ao máximo os efeitos negativos que dela podem advir tanto para a organização, como para os seus *stakeholders* (Mendes *et al.*, 2006; Coombs, 2007).

Mendes *et al.* (2006) apresentam dez mandamentos básicos para que a gestão de uma crise seja realizada com sucesso:

- 1) Estar sempre preparado;
- 2) Ter toda a informação possível;
- 3) Gerir convenientemente o fluxo de informação;
- 4) Definir os princípios básicos de atuação;
- 5) Ser determinado;
- 6) Lamentar sempre o sucedido;
- 7) Manter a comunicação com os diversos públicos-alvo;
- 8) Assegurar que a informação fornecida é correta e precisa;
- 9) Ser sensível à situação;
- 10) Aprender com a experiência.

Desta forma, gerir uma crise eficazmente é, sobretudo, «(...) uma atitude mental, que requer dos responsáveis empresariais uma sensibilidade específica, uma frieza e um controlo excepcionais, para além de fortes valores éticos, sem os quais apenas existirão subterfúgios de curta duração (...)» (Lampreia, 2007: 18).

Uma gestão de crise eficiente e eficaz pode proteger vidas, saúde e o ambiente; reduzir o tempo necessário para terminar um ciclo de vida de uma crise; previne danos financeiros e a queda de vendas; limita as lesões criadas à reputação; impede o desenvolvimento de questões políticas públicas, como regulamentações ou leis e salva ativos financeiros (Coombs, 2012).

4. Modelos de Gestão de Crise

Gerir uma crise não pode ser encarado como uma ação isolada, mas um processo incessante. Gestores de crise devem trabalhar continuamente para reduzirem ao

máximo a probabilidade de ocorrer uma situação de crise, assim como para preparar a organização para o dia em que esta surgir (Coombs, 2012).

Este processo integrante obedece a um ciclo de desenvolvimento, que pode ser dividido em três fases: pré-crise, uma fase proactiva, que envolve a preparação da empresa e a elaboração de medidas preventivas; a crise, uma fase reativa, que tem que ver com as ações que a empresa concretiza em resposta à situação de crise; e por fim a fase de pós-crise, reflexiva, que se prende com a restauração da reputação da organização, *follow-up* aos *stakeholders* e com a interiorização da aprendizagem que se retira do evento, para prevenir e saber lidar com futuras situações de crise, como é possível observar na Figura 1 (Coombs, 2007; Mendes *et al.*, 2006).

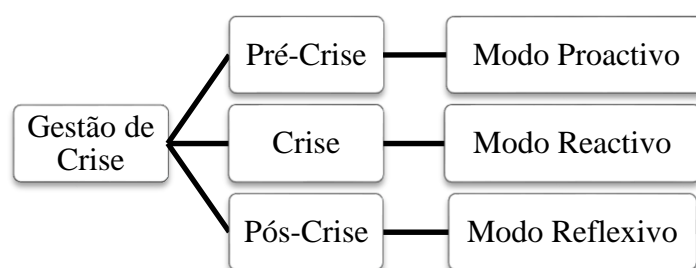


Figura 1. Processo Integrado de Gestão de Crises retirado de (Mendes *et al.*, 2006: 62)

A noção de processo contínuo, descrita anteriormente, reflete-se nos vários modelos de gestão de crise que têm sido apresentados nesta área de estudos por diversos autores. Mendes *et al.* (2006) sintetizaram aqueles que consideram ter maior relevância:

4.1. Modelo de Fink

Fink (1986) foi um dos primeiros investigadores a examinar as crises de uma perspectiva estritamente organizacional. O autor criou um modelo que diz respeito ao ciclo de vida de uma crise, sendo também pioneiro a identificar e organizar o desenvolvimento de uma crise em distintas fases (Figura 2). Assim, o modelo de Fink é constituído por quatro etapas: a primeira é intitulada de prodrómica, quando a organização se encontra numa potencial situação de crise e os primeiros sinais de alerta da mesma se manifestam; seguidamente inicia-se a fase aguda, quando a crise ocorre; a terceira fase, crónica, prende-se com o período de recuperação, que inclui preocupações advindas da fase anterior; por último, dá-se a fase de resolução, quando a organização volta a entrar numa

rotina normal. Este é um modelo com poder preditivo, o que facilita as fases de pré-crise e de resposta à crise. (Coombs e Holladay, 2010).

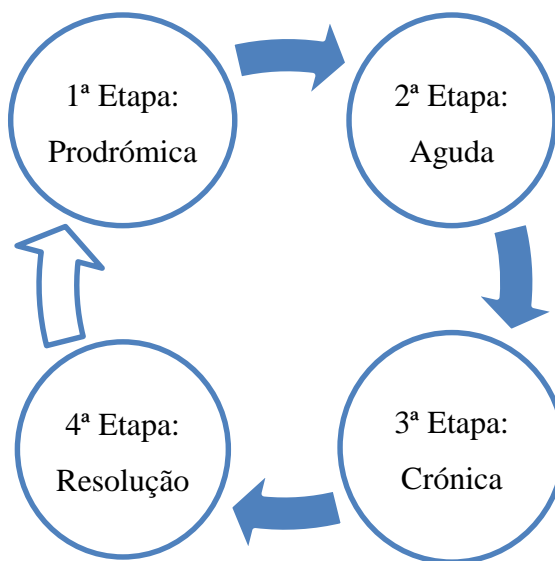


Figura 2 Modelo de Fink

4.2. Modelo Sistémico de Pearson e Mitroff

O modelo sistémico de Pearson e Mitroff (1993) baseia-se num estudo empírico a cerca de 200 organizações, durante um período de cinco anos sobre a forma de gestão de uma crise.

Numa perspetiva distinta de Fink (1986), os autores não propõem um modelo de fases, mas antes destacam quatro variáveis críticas da gestão de crise, pois creem que existe uma insuficiência de conhecimento e de informação disponível relativamente à gestão de comunicação de crise que permita entender as interações entre as variáveis necessárias a uma resposta eficaz:

1. Tipos de crises: a organização deve realizar um plano de resposta aos diferentes tipos crises e delinear quais os procedimentos a realizar quando a mesma despoleta.
2. Fases da crise: os autores identificam cinco fases distintas numa crise, geralmente antecedidas por eventos de aviso concretos, sendo elas: a deteção de sinais; preparação/prevenção; limitação e resposta; recuperação e aprendizagem.
3. Sistemas organizacionais: Pearson e Mitroff defendem que um gestor de crise deve sempre considerar os seguintes subsistemas, para que não sejam desvalorizados aspetos importantes num processo de gestão e comunicação de uma crise: técnico; humano; infra-estrutural; cultural; emocional e crenças.

4. *Stakeholders*: os diferentes *stakeholders*, dependendo da interação que tiveram com a organização, podem assumir diferentes posições numa situação de crise, podem ainda mudar a sua posição ao longo do desenvolvimento do evento.

Ao proporem este modelo os autores destacam o quão relevante é ter em conta o sector em que a organização está inserida, assim como o paradigma organizacional vivido e a fase de desenvolvimento em que a crise se encontra. Assim, a eficácia da estratégia de comunicação de crise dependerá da capacidade dos gestores de controlar as quatro variáveis mencionadas.

4.3. Modelo Informacional de Sturges

Já Sturges (1994) vai ao encontro da linha de pensamento de Fink (1986) ao estruturar um modelo informacional em que defende que as crises têm um ciclo de vida, constituído por quatro fases: construção, emergência, declínio e finalização, como se verifica nas Figuras 3 e 4.

No entanto, o modelo de Sturges (1994) distingue-se dos anteriores ao correlacionar o processo de gestão de crise com a formação da opinião pública relativa ao evento crítico. Assim, partindo do princípio de que uma gestão de crise eficaz se traduz em opiniões positivas por parte dos *stakeholders* e consequente manutenção dos seus relacionamentos, ao longo do processo de gestão e de comunicação de uma crise deverá ser dada especial atenção às seguintes categorias de informação:

1. Informação instrutiva, isto é, informação que «(...) diz às pessoas afetadas pela crise como fisicamente se devem comportar e reagir à crise (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 52);
2. Informação de ajustamento, «(...) aquela que ajuda as pessoas a lidar psicologicamente com a magnitude da situação de crise (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 52);
3. Informação de internalização, ou seja, «(...) aquela que as pessoas usarão para formar uma imagem sobre a organização (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 52).

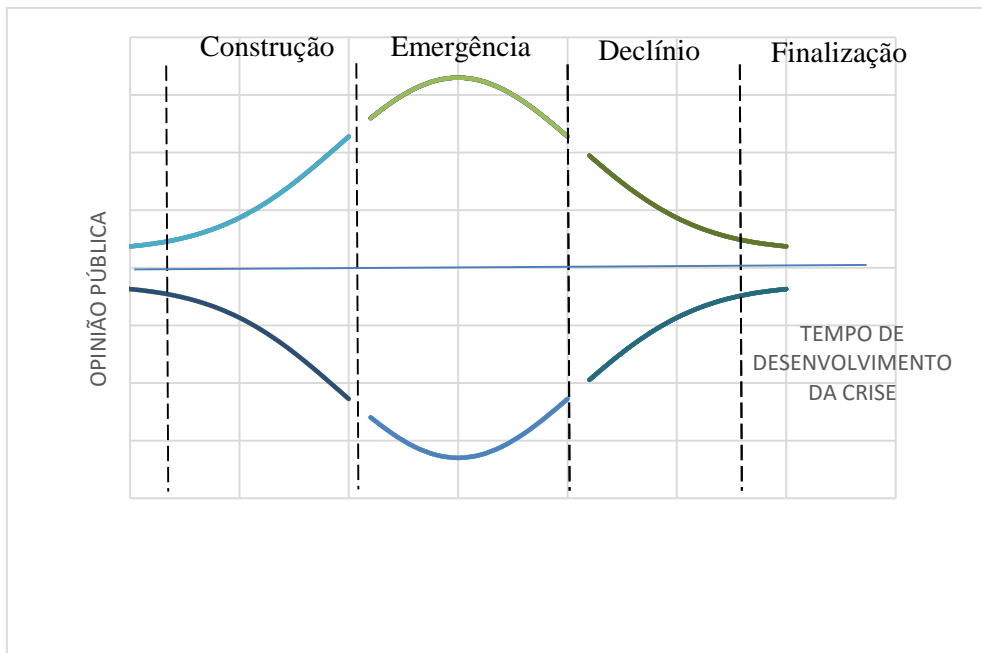


Figura 3 Ciclo de Vida de Crise, adaptado de (Mendes et al., 2006: 52).

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

Conseqüentemente, Sturges (1994) propõe o seu modelo de comunicação de crise através de uma fórmula, que contém três variáveis independentes:

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

No modelo do autor, *RO* é a variável independente que representa a «(...) opinião que permanece entre os constituintes do público como resultado da comunicação sobre os comportamentos e atitudes da audiência processo da intervenção sobre a crise (...)» (Mendes et al., 2006: 53).

A segunda variável independente – *CSD* –, tem que ver com a «(...) dimensão da situação da comunicação de crise (...)», que é considerada tendo em conta a importância da situação de crise em termos de magnitude do potencial resultado; a urgência relativamente à necessidade de resposta rápida e a incerteza no que diz respeito à probabilidade de conseqüências previstas (Mendes et al., 2006: 53).

A variável intitulada de *CCS* é a estratégia de comunicação de crise que resulta da combinação das três variáveis anteriores. Já *CCI* tem que ver com «(...) a fórmula e métodos de implementação da comunicação de crise (...)» (Mendes et al., 2006: 53). Por fim, a variável *e* representa o erro da função.

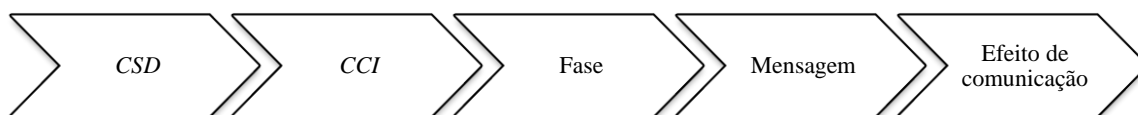


Figura 4 Modelo de Comunicação de Crise, adaptado de (Mendes *et al.*, 2006: 54).

4.4. Modelo Simétrico de Gonzalez Herrero e Pratt

No Modelo Simétrico, criado por Herrero e Pratt (1996), é defendido que o processo de comunicação de crise «(...) deve ser considerado um processo de gestão integrado de médio-longo prazo que contempla numa perspectiva simétrica os públicos-*stakeholders* da organização (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 54). Assim, tal como no Modelo Informacional de Sturges (1994), no modelo em questão é dada ênfase à informação recebida pelos *stakeholders*. Para atingir uma comunicação de crise eficaz, Herrero e Pratt partem de dois pressupostos: o primeiro, vai de encontro aos modelos de Fink (1986) e de Sturges (1994), no sentido em que compreende «(...) que qualquer crise tem um ciclo de vida e de desenvolvimento que pode ser influenciado (...)». No entanto, os autores realizam uma abordagem distinta quando defendem que «(...) a melhor estratégia para evitar cobertura noticiosa negativa é o desenvolvimento de atividades socialmente responsáveis e que potenciem a reputação organizacional assentes numa visão simétrica dos relacionamentos entre uma organização e os seus públicos (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 55).

Desta forma, os autores sugerem três princípios, referentes às fases de desenvolvimento de uma crise, sendo estes a gestão de assuntos (fase de pré-crise), planeamento-prevenção (fases de pré-crise e de crise) e, por fim, a implementação (fases de crise e pós-crise), como se observa na Figura 5.

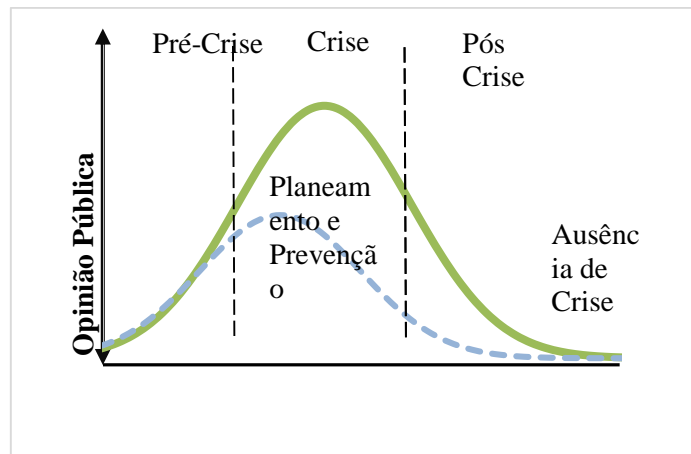


Figura 5 Modelo Integrado Simétrico de Gestão da Comunicação de Crise adaptado de (Mendes, et al., 2006).

4.5. Modelo Normativo de Lukazewski

O modelo normativo de Lukazewski (1999) propõe que quem define os «(...) padrões de atuação em tempo de crise não é a organização mas sim os constituintes, isto é, quanto mais grave é o fenómeno de crise tanto maior é a probabilidade de que os padrões de atuação sejam impostos por vítimas, governantes e media (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 58).

O autor defende que devem ser definidas pela organização as prioridades comunicativas, assim como os constituintes que terão mais impacto e que irão delinear a atuação dos gestores de crise.

Lukaszewski conclui afirmando que uma crise gerida com sucesso tem indubitavelmente de seguir as seguintes seis regras:

- 1) Liderança atuante desde o início, com tomada de decisão e ação competentes por parte dos mais altos dirigentes organizacionais;
- 2) Abordagem hierarquizada, começando por resposta rápida e adequada aos mais afetados diretamente pela situação;
- 3) Estratégias de restabelecimento e recuperação de reputação;
- 4) Planos contingenciais a serem continuamente testados por meio de exercícios e simulações;
- 5) Pré-autorização, como grande objetivo de toda a preparação de crise para que a organização possa reagir imediatamente e com sucesso em relação aos fenómenos de crise, com pouca ajuda exterior;
- 6) A primeira resposta conclusiva deve demonstrar: abertura, capacidade de resposta, honestidade e empatia, com troca de informação, que reduzirão a influência dos media e

tornarão as vítimas e suas famílias mais confortáveis com a situação» (Mendes *et al.*, 2006).

É possível concluir que a maioria dos autores concordam que as crises atravessam um ciclo de desenvolvimento, ideia que permite compreender que o fenómeno de crise não é linear ou estático. Também parece ser consensual que, antes de uma crise eclodir, há uma fase onde é possível detetar sinais e conseqüentemente colocar em prática medidas de contenção de danos. Seguidamente, existe uma fase de reconhecimento da eclosão da crise, um necessário esforço de resposta à mesma, assim como um longo processo de recuperação, avaliação e aprendizagem.

5. Crise Permanente e as Novas Tecnologias da Informação

Atualmente, todos os dias ocorrem situações que colocam em causa o normal funcionamento da sociedade, assim como das suas comunidades de referência (Mendes *et al.*, 2006).

Segundo Coombs (2012) não vivemos um momento em que o mundo esteja em permanente eminência de rutura, pois a história da humanidade sempre foi marcada por momentos de crise. O fenómeno a que hoje se assiste prende-se antes com a alteração fundamental dos padrões de vida em sociedade, mediada pelas novas tecnologias da informação e conseqüente aumento tanto da frequência como do alcance das crises.

Num paradigma altamente tecnológico deixam de existir crises isoladas e remotas para se tornarem globais. Assim, cresce também a necessidade de tornar a gestão de uma crise numa tarefa permanente, pois as probabilidades destas ocorrerem são cada vez maiores, fazendo com que as organizações necessitem de estar sempre preparadas para esse momento.

Para Coombs (2012) a internet marca assim uma importante evolução na comunicação de crise. A mudança tem que ver essencialmente com a forma de identificar a informação crítica e a forma como a resposta é dada por parte das organizações.

Neste contexto, foram criados novos canais de comunicação mediados pela internet (*web sites*, fóruns de discussão, *blogs*, *micro blogs*, salas de *chat*, *liveservs*, partilha de ficheiros, redes sociais, entre outros), que permitem aos utilizadores encontrarem informação, interagirem entre si e expressarem as suas preocupações mais fácil e rapidamente do que através dos meios de comunicação denominados tradicionais.

Os media sociais⁹ são os principais responsáveis pelo crescimento da ligação entre a comunicação/gestão de crise e o mundo *online*. Estes novos canais de comunicação são um estímulo evolucionário para os seus utilizadores, no sentido em que nem os meios de comunicação denominados tradicionais, nem as organizações podem controlar a criação e distribuição de informação (Coombs, 2012).

A interatividade destas plataformas tem o potencial de aumentar a rapidez e a facilidade com que as comunidades *online*¹⁰ se formam. As comunidades *online* podem ser conjuntos de importantes *stakeholders* para uma organização, o que significa que os comentários e as ações destas comunidades podem ter um efeito relevante nas organizações (Coombs, 2012).

As comunidades *online* e os media sociais são hoje em dia um elemento essencial numa estratégia de comunicação/gestão de crise devido ao seu grande potencial de afetar as organizações.

6. Comunicação de Crise

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

O principal objetivo da disciplina de comunicação de crise é gerir todas as atividades relacionadas com a «(...) construção, manutenção, defesa e reconstrução da reputação e legitimidade organizacionais, associadas aos relacionamentos que a organização mantém com os seus grupos constituintes.» (Mendes *et al.*, 2006: 31).

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

⁹ Segundo Coombs (2012) os media sociais são uma coleção de tecnologias *online* que permitem que os utilizadores partilhem conhecimento, experiências e opiniões em forma de texto, áudio, vídeo e multimédia.

¹⁰ Coombs (2012) define as comunidades *online* como grupos de pessoas com objetivos ou interesses semelhantes que interagem entre si e partilham informação através de ferramentas *web*.

Segundo Lampreia, as quatro principais características que distinguem a comunicação de crise são o tempo, o contexto, o planejamento e os atores. Sendo que o autor destaca a falta de tempo útil para planejar e implementar as atividades como o aspecto mais relevante, uma vez que «(...) trabalhar a “quente”, sobre o próprio acontecimento, obriga a uma extrema rapidez na tomada de decisão, no processo criativo e posterior execução (...)» (Lampreia, 2007: 46).

Independentemente da tipologia da crise, o contexto irá ser sempre desfavorável à empresa, pois esta irá ser considerada “suspeita de crime” até que apresente uma explicação credível aos seus *stakeholders*. Nesta situação, não é apenas a mensagem a transmitir que é importante, mas também todas as ações que a empresa desempenha, assim como a forma como as desempenha. Ao contrário de uma campanha de comunicação tradicional, numa situação de crise, a empresa é pressionada a dar informação o mais brevemente possível, assim, a «(...) gestão da comunicação consiste sobretudo na filtragem do que irá ser dito e na divulgação criteriosa e atempada da mensagem, sem sucumbir às constantes pressões externas.» (Lampreia, 2007: 48).

No que diz respeito ao planejamento, é importante sublinhar que uma crise não se desenvolve de uma forma estável e linear, antes contém os denominados picos de crise. Isto significa que a comunicação tem necessariamente de acompanhar esta evolução e, se possível, antecipar-se à mesma alterando o planejamento inicialmente traçado. No entanto, as «(...) alterações no planejamento não podem, nem devem, significar mudanças no posicionamento, nem na estratégia definida ao início, sob pena de se perder consistência do projeto no seu todo.» (Lampreia, 2007: 49).

Para Anthonissen (2008), para uma estratégia de comunicação de crise ser bem-sucedida é necessário seguir as seguintes regras básicas:

- 1) Assumir sempre o pior cenário possível: para conseguir implementar uma estratégia de comunicação de crise com êxito é mais vantajoso se nada de positivo for esperado acontecer, ou seja, adotar o pensamento de que tudo o que poderá correr mal, irá correr mal. Assim, ao estar preparado para lidar com o cenário mais desastroso e ao levar em consideração todos os potenciais problemas, será mais difícil a empresa ser apanhada desprevenida;
- 2) Garantir que existe um plano: ter um plano de comunicação de crise atualizado é essencial, independentemente dos tipos de crise que a empresa possa ter de enfrentar;

- 3) Não perder tempo: quando uma crise acontece, geralmente muito pouco se sabe sobre a mesma nas primeiras horas, no entanto é importante tomar a iniciativa para tentar resolver a situação, ou pelo menos melhorá-la e de comunicar com os *stakeholders* e media, ainda que na posse de pouca informação;
- 4) As pessoas são sempre prioridade: é importante que as empresas compreendam que, ao lidar com uma crise, estas têm de mostrar claramente preocupação para com as suas vítimas, e fazer o possível para reduzir o seu sofrimento;
- 5) Rapidez: as empresas devem tomar controlo da situação o mais rapidamente possível, para que seja formada uma opinião pública tendo em consideração o ponto-de-vista da empresa pois a empresa envolvida na crise é a única fonte de informação plena (Anthonissen, 2008).

É ainda importante manter boas relações com os meios de comunicação social e não os encarar como o “inimigo”, para que estes tenham em consideração a perspetiva da empresa e para que se evitem especulações. Neste contexto, a opinião da empresa deve sempre ser «(...) expressa abertamente, para evitar a divulgação de informações incompletas ou erróneas (...)» (Caetano *et al.*, 2006: 37), fazendo com que a empresa seja o centro da informação e de credibilidade e evitando remeter a comunicação para outras fontes não oficiais (Caetano *et al.*, 2006).

6.1. Estratégias de Comunicação de Crise

Coombs e Holladay (2010) defendem que cada uma das três fases do processo de gestão de crise (pré-crise, resposta à crise e pós-crise) apresenta necessidade de criação e partilha de informação específica. Neste contexto, é possível discernir dois tipos de comunicação de crise, cada um deles mais enfatizado em determinados momentos do processo de gestão de crise:

- 1) *Crisis knowledge management*, que envolve identificar fontes, recolher informação, analisar informação (criação do conhecimento), partilhar o conhecimento e a tomada de decisão, ou seja, o trabalho que a Equipa de Gestão de Crise realiza para criar as respostas públicas à crise;
- 2) *Stakeholder reaction management*, realiza esforços de comunicação (palavras e ações) de maneira a influenciar o modo como os *stakeholders* percebem a crise, assim como a resposta da empresa à mesma (Coombs e Holladay, 2010).

Já Caetano *et al.* (2006) defendem que, em qualquer situação de crise, é necessário definir uma estratégia de comunicação, que possa estar entre dois extremos: a reatividade e a proatividade.

Na estratégia reativa, a empresa adota uma posição passiva e apenas se manifesta quando é abordada, assim ganha tempo para definir uma estratégia e, por vezes, consegue esconder informação prejudicial à sua reputação, sob pena de criar desconfiança, da informação ser distorcida e enviesada e conseqüentemente da opinião pública ser criada sem ter em consideração a posição da empresa.

Já ao optar por uma estratégia proactiva, a empresa envia uma mensagem de transparência, pode liderar a comunicação dando a sua versão dos factos e passando a informação que mais a beneficia, tendo como conseqüências a exposição pública e o risco de informar mais do que o necessário (Caetano *et al.*, 2006).

Seguidamente irá ser utilizado o modelo de fases, já abordado anteriormente, de forma a organizar as estratégias de comunicação de crise.

6.1.1. Pré-Crise

Como já foi referido, não é possível uma empresa estar preparada para qualquer cenário de crise que se possa abater sobre a mesma. No entanto, existem muitas crises que podem ser previstas, uma vez que «(...) há problemas que abrangem potencialmente todas as empresas e outros que são intrínsecos a determinadas indústrias (...)» (Caetano *et al.*, 2006: 33).

A fase de pré-crise envolve a deteção de sinais e a avaliação do cenário, a prevenção e a preparação/planeamento de uma crise. Esta fase proativa tem como objetivo eliminar as ameaças de crise, ou reduzir ao máximo a probabilidade dos riscos existentes culminarem numa crise (Coombs, 2012; Caetano *et al.*, 2006).

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

A prevenção tem prioridade numa gestão de crise antecipada, a vigilância por parte dos colaboradores e principalmente membros da equipa de gestão de crise é imprescindível para que estejam preparados para eventuais tomadas de decisão (Coombs e Holladay, 2010).

Na preparação, a comunicação é um elemento fulcral, refletida na seleção e treino da Equipa de Gestão de Crise, assim como no delineamento de um plano de gestão de crise e na estruturação de um manual com diretivas gerais de como proceder durante o processo de gestão de crise (Coombs e Holladay, 2010).

6.1.1.2. O Manual de Gestão de Crise

Todas as crises são únicas, por isso exigem também decisões singulares, o que significa que não é possível criar um guia passo-a-passo de como gerir uma crise. O Manual de Crise é um documento de prevenção e de apoio à gestão de uma crise que ajuda a ganhar algum tempo ao fornecer informação importante (listas de contactos, passos imprescindíveis e formulários) e ao pré-estabelecer instruções básicas para que sejam minimizados os efeitos negativos de situações contingentes, imediatamente depois de ter sucedido o evento (Caetano *et al.*, 2006; Lampreia, 2007; Coombs, 2007).

O documento em questão tem como finalidade orientar rapidamente a Equipa de Gestão de Crise em situações difíceis, deve ser redigido *a priori*, por especialistas, e o seu conteúdo deve ser claro, conciso e de leitura fácil (Caetano *et al.*, 2006; Lampreia, 2007).

No entanto, tanto o manual como a Equipa de Gestão de Crise têm pouca utilidade quando não são testados. É requerida a preparação dos eventos de crise através da realização periódica de exercícios de treino e simulações, para que seja possível compreender as fraquezas do plano contingente e, conseqüentemente, preparar respostas mais adequadas (Coombs, 2007; Caetano *et al.*, 2006).

6.1.2. Durante a Crise

A fase de resposta à crise corresponde no reconhecimento da crise e ainda nas ações e nas mensagens difundidas pelos responsáveis pela gestão de crise, depois da situação de crise eclodir (Coombs, 2007; Coombs e Holladay, 2010).

Os membros da Equipa de Gestão de Crise devem ser convocados para que analisem a situação, identifiquem os problemas e as possíveis respostas e tomem decisões em relação à estratégia a implementar, recorrendo aos planos e manuais elaborados anteriormente, caso se apropriem (Caetano *et al.*, 2006).

A forma como a informação é enviada durante uma crise pode ter um efeito significativo no desfecho da mesma. Mais uma vez, a comunicação desempenha um papel

preponderante, na medida em que é essencial para desenvolver mensagens claras que facilmente sejam compreendidas pelos diversos *stakeholders* da empresa (Coombs, 2007; Caetano *et al.*, 2006).

Existe uma vasta investigação académica nesta área, que está dividida em duas fases distintas: 1) a resposta inicial à crise e 2) reparação da reputação e intenções comportamentais (Coombs, 2007; Coombs e Holladay; 2010).

Investigações académicas e especialistas experientes formularam as seguintes diretivas acerca de como atuar quando uma crise irrompe:

- 1) Ser rápido, divulgar uma resposta na primeira hora após a ocorrência da crise. Esta urgência deve-se ao facto de ser imprescindível que a empresa mostre a sua versão da história e assim manter o controlo sobre as mensagens-chave enviadas aos *stakeholders*, posicionando-se como uma fonte oficial e credível, ainda que não detenha muita informação sobre a situação;
- 2) Ser exato, este é um ponto importante sempre que a empresa comunica com os seus *stakeholders*, estes exigirão informação precisa sobre o evento e sobre a forma como este os poderá afetar. Quando existem erros de exatidão, devem ser rapidamente corrigidos pois poderão intensificar a crise já existente, o que fará a empresa parecer incoerente e pouco credível;
- 3) Ser consistente, a organização deve enviar respostas unificadas, “numa só voz” aos seus *stakeholders*, promovendo a consistência da mensagem. Tal significa a existência de coordenação de respostas por parte dos porta-vozes da empresa, desencorajando assim fontes não oficiais;
- 4) Mostrar abertura, um conceito bastante abrangente, que tem que ver com:
 - a. Disponibilidade para com os media, a empresa deve responder aos pedidos da imprensa assim que a informação estiver disponível, devem ser as primeiras fontes a contactar;
 - b. Boa vontade em divulgar informação, a comunicação entre a organização e os seus *stakeholders* é um processo bidirecional, isto é, se a empresa honrar os pedidos dos *stakeholders*, espera-se que os mesmos aceitem as suas mensagens;
 - c. Honestidade, pois a falta da mesma prejudica as relações entre a organização e os seus *stakeholders*, pode destruir a reputação da empresa ou levá-la a pagar substanciais sanções em processos judiciais;

- 5) Os gestores de uma crise devem expressar preocupação e compaixão pelas vítimas da crise, pois essa atitude proativa pode ajudar a diminuir os danos reputacionais para a empresa, assim como restringir possíveis perdas financeiras;
- 6) Todas as características já descritas desempenham um papel verdadeiramente importante no que diz respeito à segurança pública, que deve ser encarada como prioridade máxima durante todo o processo de gestão de crise. Segundo Coombs, «(...) quando a segurança pública é uma preocupação, as pessoas necessitam de saber o que poderão fazer para se protegerem.» (Coombs, 2007: 7). Nesse sentido, Sturges (1994) identifica este tipo de informação como *instructing information*, uma informação que tem necessariamente de ser rápida e precisa para que seja útil (Coombs, 2007; Coombs e Holladay, 2012; Coombs, 2012).

Já a segunda fase tem que ver com estratégias de reparação dos danos de reputação que uma crise inflige numa organização. Assim, «(...) as características da situação de crise influenciam as escolhas comunicativas do gestor de crise, ou seja, certos elementos da situação de crise recomendarão a utilização de certas estratégias de comunicação de crise (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 128).

Nesse sentido, o gestor de crises, para poder ser eficaz, deve «(...) conhecer o leque de estratégias disponível e ter um sistema que lhe permita analisar as situações de crise (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 128).

É importante sublinhar que estas estratégias podem ser utilizadas na fase de resposta à crise, mas também na fase de pós-crise, ou mesmo em ambas (Coombs, 2012).

Nem todas as crises obrigam à implementação destas estratégias, frequentemente é suficiente a utilização de *instructing information* e a expressão de preocupação e compaixão pelas vítimas da crise (Coombs, 2007).

Um dos investigadores que mais contribuiu para a área da reparação da reputação foi William Benoit, que analisou e sintetizou diversas estratégias de diferentes áreas. Timothy Coombs aliou as conclusões de Benoit a teoria de outros autores e criou a *Master List of Reputation Strategies* (Tabela 1) (Benoit, 1995; Coombs, 2007).

Esta lista é «(...) centrada na questão da responsabilização, considerada a partir das dimensões intencionalidade e da indissociabilidade da ligação entre a organização e o fenómeno de crise (...)» (Mendes *et al.*, 2006: 129).


	Defensivo	Lista de Estratégias de Reparação da Reputação de Timothy Coombs
		1. <i>Attack the accuser</i> : confrontar a pessoa ou grupo que afirma que algo se encontra errado com a organização em questão.
		2. <i>Denial</i> : afirmar que a crise não existe.
		3. <i>Scapegoat</i> : minimizar a responsabilidade da organização relativamente à crise.
		4. <i>Excuse</i> : minimizar a responsabilidade da organização negando a intenção de prejudicar ou afirmando a incapacidade de controlar os eventos que causaram a crise.
		a. <i>Provocation</i> : afirmar que a crise foi resultado das ações de outrem.
		b. <i>Defeasibility</i> : afirmar que existe falta de informação relativamente a eventos que levaram à situação de crise.
		c. <i>Accidental</i> : afirmar que existe falta de controlo sobre os eventos que levaram à situação de crise.
		d. <i>Good intentions</i> : afirmar que a organização pretendia realizar uma boa ação.
		5. <i>Justification</i> : minimizar os danos percebidos causados pela crise.
	6. <i>Reminder</i> : lembrar aos <i>stakeholders</i> as boas ações já realizadas pela organização no passado.	
	7. <i>Integration</i> : louvar os <i>stakeholders</i> pelas suas ações.	
	8. <i>Compensation</i> : oferecer dinheiro ou outro tipo de ofertas às vítimas.	
Acomodativo	9. <i>Apology</i> : assumir que a organização é responsável pela crise e pedir perdão aos <i>stakeholders</i> .	

Tabela 1 Lista de Estratégias de Reparação da Reputação de Timothy Coombs (Coombs, 2007:10).

Neste contexto, diversos autores começaram a explorar de que forma é mais apropriado aplicar determinada estratégia de reparação da reputação, ou uma combinação de várias. Assim, foi desenvolvida a investigação relativamente à *Attribution Theory*, teoria que defende que se tenta explicar por que razão os eventos ocorrem, especialmente os eventos inesperados e negativos. Geralmente atribuem-se estes eventos a situações ou pessoas específicas. Estes geram emoções e conseqüentemente afetam a forma como as pessoas interagem com os envolvidos na situação (Coombs, 2007).

Numa situação de crise e conseqüentemente negativa, existe uma necessidade de atribuir responsabilidades, pelo que o culpado é a empresa em questão, ou a situação em

si. Caso a responsabilidade seja atribuída à empresa, é gerado descontentamento e as pessoas reagirão negativamente nas interações com a mesma, que se podem manifestar de três formas distintas:

1. Prejuízo a nível da reputação da organização;
2. Redução da intenção de compra;
3. Aumento da probabilidade de ser realizado um negativo *word-of-mouth* (Coombs, 2007; Coombs e Holladay, 2010).

Na mesma linha de raciocínio, a *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) de Coombs e Holladay (2010) «(...) visa ligar as variáveis, suposições e relacionamentos que devem ser considerados ao selecionar uma estratégia de comunicação de crise.» (Mendes *et al.*, 2006: 132).

A SCCT tem como elemento central a responsabilidade organizacional, defendendo que se deve corresponder a estratégia de reparação da reputação ao nível de ameaça reputacional da situação de crise, isto é, à medida que a ameaça reputacional se intensifica, mais acomodativa¹¹ deverá ser a estratégia utilizada (Coombs e Holladay; 2010).

Segundo Coombs e Holladay (2010), esta teoria é orientada para as audiências, ou seja, procura compreender a forma como os *stakeholders* percebem as crises, as suas reações às estratégias de reparação da reputação, assim como os seus comportamentos relativamente à organização em crise. Dado que a natureza da crise molda as percepções e atribuições de culpa dos *stakeholders*, o enfoque desta teoria é compreender de que forma os mesmos desenvolvem as atribuições de culpa e que efeitos essas atribuições têm nas suas atitudes e comportamentos para com a organização em crise (Coombs e Holladay, 2010).

A primeira fase da investigação da SCCT teve como objetivo identificar as variáveis que moldam a responsabilidade atribuída, assim como o nível de ameaça que é constituído pela crise, como é possível compreender no seguinte esquema:

¹¹*Accomodate* é um termo utilizado pelo autor Timothy Coombs, que significa que a resposta à crise se foca mais em ajudar as vítimas do que nos interesses organizacionais.

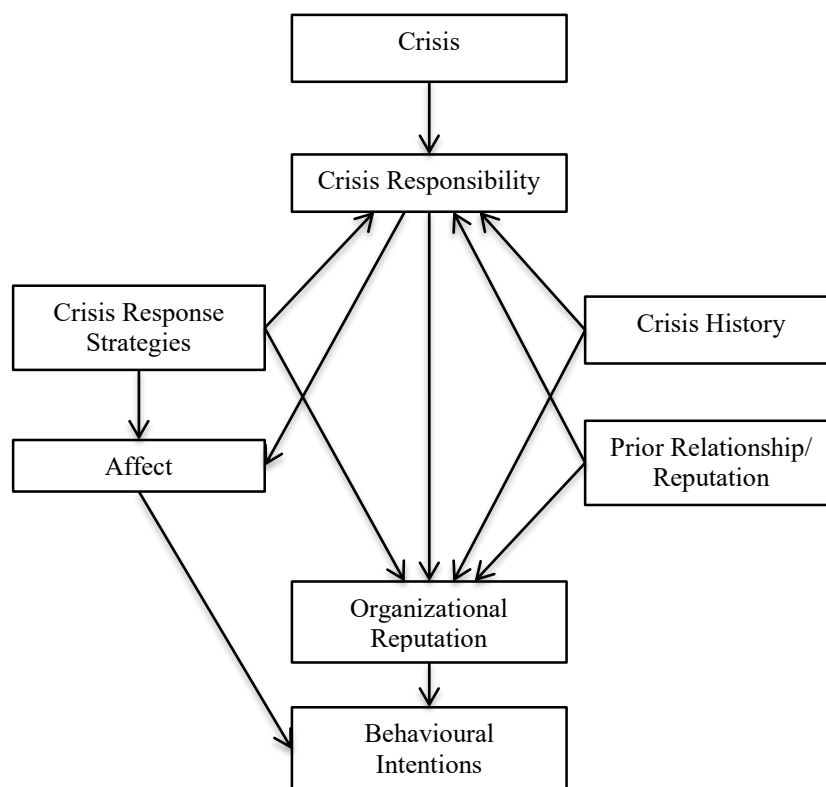


Figura 6 Modelo das variáveis da SCCT adaptado de Coombs e Holladay (Coombs e Holladay, 2010:40)

Assim, a SCCT propõe um processo de dois passos para avaliar o nível de ameaça de uma crise. O primeiro passo prende-se com a compreensão da estrutura que os *stakeholders* utilizam para categorizar o processo. A SCCT distingue três tipos de crises: aquela em que a organização é uma vítima (baixa responsabilidade/ameaça); aquela que constitui um acidente (mínima responsabilidade/ameaça) e aquela que é intencional (alta responsabilidade/ameaça). Ao identificar o tipo/estrutura da crise torna-se possível compreender o nível de ameaça apresentado pela crise (Coombs e Holladay, 2010).

O segundo passo tem que ver com o reconhecimento dos fatores intensificadores existentes, que podem ser dois: histórico de crises da organização ou a reputação estabelecida anteriormente à crise. A presença de apenas um destes fatores altera as atribuições de responsabilidade da crise, intensificando a ameaça existente (Coombs e Holladay, 2010).

Tipo de crise	Fatores de crise	Estratégia de resposta à crise
Rumor	<ul style="list-style-type: none"> • Acusador identificável • Acusador não identificável 	<ul style="list-style-type: none"> • Atacar o acusador e justificação • Justificação ou refutação simples
Desastre Natural	<ul style="list-style-type: none"> • Dano reduzido 	<ul style="list-style-type: none"> • Refutação de livre vontade ou nenhuma outra estratégia • Adicionar vitimização
Malevolência	<ul style="list-style-type: none"> • Dano severo • Dano reduzido 	<ul style="list-style-type: none"> • Vitimização, retificação e reparação • Adicionar minimização
Desafio	<ul style="list-style-type: none"> • Dano reduzido • Forte ressonância e interesses financeiros • Fraca ressonância e acusador identificável • Fraca ressonância e acusador não identificável 	<ul style="list-style-type: none"> • Reparação e intenção de refutação • Refutação de livre vontade • Atacar o acusador e explicação • Explicação
Acidente	<ul style="list-style-type: none"> • Dano reduzido • Dano severo e/ou passado de crises com interesses financeiros • Dano severo e/ou passado de crises sem interesses financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção de refutação, refutação de livre vontade e minimização • Ações corretivas, refutação de livre vontade e intenção de refutação • Ações corretivas e pedido de desculpas
Transgressão	<ul style="list-style-type: none"> • Prova ambígua, interesses financeiros e dano severo • Prova verdadeira ou ambígua sem interesses financeiros e dano severo • Prova verdadeira, interesses financeiros e dano reduzido • Prova verdadeira, interesses financeiros e dano severo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ações corretivas e explicação • Ações corretivas e pedido de desculpas • Ações corretivas e minimização • Ações corretivas

Tabela 2 Relação entre tipo de crise, fatores de crise e estratégias de resposta à crise adaptado de Coombs e Holladay (Coombs e Holladay, 2010; 43)

Coombs e Holladay (2010) concluem através sua investigação que é possível prever as atribuições de responsabilidade concedidas pelos *stakeholders* para cada tipo de crise e conseqüentemente compreender qual a estratégia mais adequada a utilizar pela organização (Tabela 2). Quanto maior o nível de responsabilização atribuída, maior também é o dano reputacional infligido à organização e conseqüentemente uma reparação da reputação mais desafiante na fase de pós-crise.

6.1.3. Pós-Crise

A fase de pós- crise centra-se no período imediatamente depois de uma crise ser dada como resolvida, quando os efeitos imediatos da mesma cessam e uma organização retorna ao seu quotidiano habitual. Apesar do enfoque em gerir a crise terminar, a gestão dos seus efeitos requer continuação. Assim, a fase em questão pode ser considerada uma extensão da resposta à crise, concomitantemente com a aprendizagem facultada por todo o processo de crise (Coombs e Holladay, 2010).

Académicos e profissionais acreditam que uma situação de crise deve ser uma experiência de aprendizagem, não apenas no que diz respeito aos fatores que levaram à eclosão da crise, mas também a todo o processo de gestão da crise. Dessa forma, numa fase de pós- crise torna-se crítico realizar em primeiro lugar uma avaliação dos esforços efetuados (Coombs, 2012).

Há que ter em consideração dois aspetos distintos, o primeiro tem que ver com a avaliação do desempenho da Equipa de Gestão de Crise, ou seja, a forma como a organização lidou com a crise, o desempenho dos membros da equipa, a eficácia do plano de gestão de crise e a sua execução. Já o segundo diz respeito à avaliação do impacto que a crise teve na organização em todas as suas fases, isto é, uma examinação dos danos reais criados pela crise. Existe uma relação entre estas duas variáveis, uma vez que a avaliação do prejuízo pode ser considerado um indicador tangível que dita se a gestão de crise foi realizada com sucesso ou não (Coombs, 2012).

Timothy Coombs recomenda que cada passo dado na gestão de crise seja cuidadosamente “dissecado” e analisado para que a organização melhore a prevenção, a preparação e a resposta à crise numa próxima situação. Essas conclusões devem ser posteriormente integradas nos planos e exercícios preparados na fase de pré- crise e implementados na fase de resposta, de forma a melhorar o processo de gestão de crise (Coombs, 2007).

Ao longo deste capítulo foram exploradas as definições de reputação, crise, gestão de crise, assim como comunicação de crise de forma a esclarecer os conceitos-chave relativos ao processo de gestão de comunicação de crise. Através do enquadramento teórico realizado é possível compreender que a gestão de comunicação de crise é multifacetada, que deve ser adaptada ao paradigma vivido pela organização.

A gestão da comunicação de crise é igualmente importante em todo o ciclo de vida de uma crise, tanto no que diz respeito à gestão da crise, como na gestão da reação dos *stakeholders*.

Apesar da intensa literatura realizada nos últimos anos ainda existe ainda muito por explorar relativamente à gestão da comunicação de crise que pode tornar o processo da gestão de crises mais eficaz de forma a proteger os *stakeholders* e as organizações.

III. *Storytelling* Organizacional

O *storytelling*, ou o ato de contar histórias é um fenómeno transversal a todas as nações, sociedades e culturas. Este fenómeno é uma das primeiras formas de comunicação interpessoal (Denning, 2005). Atualmente, com o aumento do interesse acerca da cultura organizacional a partir dos anos setenta do século vinte, as histórias emergiram como potentes portadoras de significado e influência também num ambiente organizacional. Tanto as histórias antigas como as novas inspiram e motivam colaboradores e ajudam a “dar sentido” ao ambiente da organização. As histórias relacionam a emoção com a razão e influenciam comportamentos, geram mudança, proporcionam conhecimento e produzem decisões (James e Minnis, 2004).

1. O Paradigma Narrativo: Humanos como contadores de histórias

Walter Fisher (1987) propõe uma teoria no campo da comunicação e do comportamento humano, que se baseia na conceção de que o ser humano, intrinsecamente retórico, é um animal igualmente valorativo e racional. É também um contador de histórias por natureza, um *homo narrans*, que experiencia e compreende o mundo que o rodeia através de estruturas narrativas ou histórias (Bruner, 1991; Czarniawska, 1997; Gabriel, 1991).

Este fenómeno, que Fisher (1987) designa como Paradigma Narrativo, é uma conceção de racionalidade baseada na narração, isto é, «um conjunto de ações simbólicas (palavras e/ou ação consciente) que têm uma sequência e significado para aqueles que as vivem, criam ou interpretam» (Fisher, 1987: 58). Desta forma, «(...) a narração é relevante tanto na realidade como na ficção, para histórias de vida e para histórias da imaginação» (Fisher, 1987: 58), pois independentemente da forma como o processo é realizado, contar histórias a si próprio, assim como àqueles que o rodeiam é a forma como o ser humano atribui significado à vida e ao mundo.

Compreende-se que o Paradigma Narrativo é uma união dialética de dois conceitos tradicionais da retórica: a argumentação persuasiva e a literatura estética. Assim, este conceito implica que a comunicação humana seja vista de uma forma histórica, situacional, racional e inevitavelmente moral, de forma que a comunicação não se fique pela transferência de informação, envolvendo também uma relação entre o orador e o

ouvinte. O Paradigma Narrativo não negligencia os papéis da razão e da racionalidade, mas expande os seus significados aos níveis valorativo e emocional, reconhecendo a sua potencial presença em todas as formas de comunicação humanas (Fisher, 1987).

A proposta de Fisher (1987) do Paradigma Narrativo baseia-se nas cinco premissas seguintes acerca da natureza da comunicação humana:

- 1) Os seres humanos são essencialmente racionais, e por isso contadores de histórias por natureza;
- 2) A forma paradigmática como os humanos comunicam e realizam a tomada de decisões é baseada na lógica das “boas razões”¹² e varia na sua forma dependendo das situações;
- 3) A produção e prática das “boas razões” são regulamentadas pela história, experiência, cultura e carácter individual de cada um, em conjunto com as características do Paradigma Linguagem-Ação¹³;
- 4) A racionalidade é determinada pela natureza do ser humano como ser narrativo e pela sua inerente coerência narrativa, assim como pelo seu hábito também inerente de pôr à prova a fidelidade das histórias;
- 5) O mundo como é conhecido é interpretado como um conjunto de histórias nas quais o ser humano se baseia de forma a tomar decisões e a ser possível viver num processo de recriação contínua do seu envolvente.

Fisher (1987) apresenta uma conceção distinta de racionalidade, a que este intitula racionalidade narrativa. Na perspetiva do autor, a compreensão da história depende da sua coerência, e conseqüentemente dos princípios da probabilidade e da fidelidade narrativa, que contrastam (não contradizendo) com os conceitos ou constituintes tradicionais da racionalidade – conhecimento dos assuntos, modos de raciocínio, ensaios adequados e regras de advocacia nos determinados campos.

¹² Fisher (1987) define a “lógica das boas razões” como elementos que facultam garantias para a aceitação ou adesão ao conteúdo produzido por qualquer forma de comunicação que possa ser considerada retórica. As razões são boas quando são apreendidas como: (1) verdadeiras e consistentes com aquilo que se pensa saber e com os valores; (2) apropriadas relativamente às decisões pendentes; (3) promissoras para nós próprios e outros; e (4) consistentes com aquilo em que se acredita ser ideal.

¹³ Conceito criado por Frenzt e Farrell (1976) que designa que a ação da linguagem apenas é significativa quando está na forma narrativa. Os autores defendem que as questões do conhecimento, expectativas estéticas, restrições institucionais e regras de propriedade são forças que determinam a estrutura das narrativas nos ambientes interpessoais.

A probabilidade, a forma como a história é construída, é avaliada em três componentes distintos a nível de coerência: pela sua coerência argumentativa ou estrutural; pela sua coerência material, que significa a comparação e o contraste com histórias contadas em outros discursos; e pela sua coerência caracterológica, que tem que ver com a confiança nos personagens (narradores e atores). Estes têm de demonstrar um conjunto organizado de tendências e características que reflitam determinados valores. Apenas através desta previsibilidade é criada a confiança necessária para que a mensagem seja aceite e consequentemente gere crença na história.

Já a fidelidade, ou a veracidade da história, é avaliada através da lógica das “boas razões”, formada pela combinação entre a análise e avaliação de argumentos com a formulação de questões críticas (factos, relevância, consequência, consistência e assuntos transcendentais), que remetem para uma atribuição de valores. Os valores são mais persuasivos e podem ser expressados de variadas formas (incluindo elementos míticos e metafóricos), o que significa que a razão ocorre na comunicação humana não apenas através das estruturas argumentativas tradicionais. Nenhuma forma prevalece sobre outra.

«O princípio operacional do Paradigma Narrativo prende-se com a identificação com as histórias, ao invés da deliberação» (Fisher, 1987: 66). Também neste ponto a racionalidade narrativa difere da racionalidade tradicional, no sentido em que a racionalidade narrativa não é simplesmente um conjunto de “leis de pensamento” ou uma normativa construída em que são prescritas formas de pensamento e raciocínio de maneira a chegar a um raciocínio chamado “verdadeiro” ou de “certeza”. A racionalidade narrativa é antes descritiva e oferece uma aproximação à ideia de plausibilidade, uma compreensão em qualquer situação da escolha ou ação humana e que pressupõe a aproximação ao outro, dado que compreende que para comunicar implica sempre um outro.

Outra abordagem original no conceito de racionalidade narrativa de Fisher (1987) prende-se com as capacidades de comunicação, isto é, ao contrário do que acontece na racionalidade retórica, o autor defende que as capacidades narrativas são inatas e existem em todos os seres humanos pois a narratividade é adquirida através do processo natural de socialização.

Assim, é possível compreender que Fisher (1987) defende que a narração é a base conceptual da criação e configuração de ideias para o ser humano. Uma boa história tem necessariamente de ter coerência narrativa e tal implica a fidelidade e a probabilidade narrativa consistentes, pois estas características são testadas e avaliadas pelo ouvinte. O autor argumenta também que a narrativa é o contexto para a interpretação e acesso a toda

a comunicação (uma forma de moldar o conhecimento do modo como este é apreendido). Desta forma, o ser humano interpreta e compreende a sua vida como histórias que emergem através de outras histórias a partir da história, da cultura e da experiência individual.

2. Conceito de histórias organizacionais

«Aqueles que contam histórias, governam sociedades.»

Platão

As primeiras utilizações da narrativa demonstraram que as histórias são ricos mecanismos de comunicação e de interpretação do mundo que nos rodeia, o que também inclui o ambiente organizacional. A história da aplicação da narrativa ao contexto organizacional é bastante breve e a literatura existente, apesar de diversificada no que diz respeito ao *storytelling* e às suas aplicações em ambiente organizacional, é muito recente.

As histórias no seio de uma organização têm potencialidade para atingir um grande leque de objetivos, como exemplificar a cultura corporativa, modificar e controlar comportamentos, resolver problemas e tomar decisões, gerir mudança, planear estratégias, realçar a imagem dos líderes ou transmitir conhecimento.

A partir dos anos oitenta do século vinte, a comunidade científica passou a valorizar as potencialidades da disciplina do *storytelling* e a compreender que as histórias são:

«(...) ferramentas que invocam vontades, desejos, esperança e medos humanos [em que] as melhores histórias são aquelas que mexem com as mentes, corações e almas das pessoas e, ao fazê-lo, proporcionam novas descobertas acerca delas mesmas, dos seus problemas e da sua condição humana.» (Mitroff e Killmann, 1978: 76).

Nesse contexto, os investigadores começaram a ver os colaboradores de uma organização como contadores de histórias e a compreender que as suas narrativas constituem material empírico válido, que pode ser desenvolvido num grande número de áreas distintas. Assim se explica a grande diversidade de perspetivas e de formas de caracterizar este conceito.

Mitroff e Killmann (1975) sublinham a importância das histórias que os líderes das empresas contam para comunicar as qualidades únicas de uma organização e do negócio e dos seus líderes e de estabelecer e perpetuar tradições organizacionais. A este género de

histórias os autores designam de “mitos épicos” e são utilizados para instruir novos colaboradores relativamente à verdadeira cultura da empresa e aquilo que a torna especial. Assim, os mitos épicos dizem respeito a histórias legendárias, tanto do bem como do mal, que contribuem para reforçar a ideologia da organização e revelam os seus valores e crenças (Eisenberg e Goodall, 1996).

Geralmente, estes mitos são baseados em acontecimentos da história da organização. A mensagem que a história transmite é socialmente integrada e quando adotada pelos colaboradores cria uma ligação emocional entre os mesmos e a organização. Os heróis e as heroínas destas histórias são colaboradores ou líderes das organizações, que transmitem os valores da organização e se tornam num simbólico e idealizado exemplo a seguir. Um mito épico geralmente descreve as difíceis circunstâncias que a empresa atravessa e a complicada luta para manter o sucesso, os tremendos sacrifícios pessoais realizados pelos seus líderes e a sua dedicação à causa, sendo atingido por fim um sucesso inimaginável (Wilkins, 1983).

Por outro lado, o *storytelling* organizacional é também toda a «comunicação acerca de experiências pessoais contada no discurso diário» (Browning, 1992:285), independentemente de estas serem reais ou imaginárias (Boje *et al.*, 1999). Esta visão enfatiza o papel das histórias como a partilha de informação sobre eventos através de uma conversa informal em ambiente organizacional, mas também como um meio de reter na memória os eventos históricos de uma organização.

As narrativas organizacionais são «reconstruções poéticas de eventos, em que a exatidão da narrativa é sacrificada em prol do preenchimento das necessidades e desejos vitais, por vezes inconscientes, partilhados pelos colaboradores» (Gabriel, 1991:428). O que significa que as histórias organizacionais servem as necessidades dos colaboradores (redução de *stress* e de incerteza e aumento de satisfação no trabalho), muitas vezes inconscientes, ao providenciarem explicações dos eventos que ocorrem na organização.

Assim, o processo de *storytelling* organizacional é uma ferramenta, intrinsecamente ligada aos valores fundamentais da organização, que tem como objetivo envolver emocionalmente os colaboradores com a organização (Deal & Kennedy, 1999). Desta forma, as histórias são utilizadas para articular o *ethos*¹⁴ de uma organização com os seus colaboradores através do poder da ligação entre a história, a construção social e a organização.

¹⁴ Conjunto de hábitos ou crenças que definem uma comunidade ou nação.

O sucesso e o impacto das histórias contadas depende também da sua estrutura e da forma como estas são contadas. Assim, uma história organizacional contém necessariamente uma estrutura gramatical sequencial, que inclui uma introdução, um desenvolvimento e uma conclusão e deve ser relevante para os colaboradores da organização (Brown, 1990). A criatividade da história, as necessidades e desejos vitais que a mesma preenche, assim como a incitação de emoções no ouvinte são também aspetos importantes a ter em conta no discurso (Gabriel, 1991).

Quando bem-sucedidas, as histórias impactam no sucesso da liderança, na implementação da mudança organizacional e mantém os colaboradores moralmente motivados em situações adversas e/ou críticas (Neuhauser, 1993).

Já foram apontados inúmeros tipos de diferentes histórias organizacionais, como por exemplo fantásticas (Putnam, Van Hoeven e Bullis, 1991), cómicas, trágicas e épicas (Gabriel, 1991), românticas, de humor e dramáticas (Browning, 1992), épicas/heroicas, românticas, trágicas e irónicas (Beech, 2000). No entanto, ainda não parece ser consensual entre a literatura existente que tipos de histórias são mais eficientes ou duradouras.

Desta forma, é possível concluir que o *storytelling* organizacional é uma forma efetiva de criar e comunicar uma realidade socialmente construída. As histórias organizacionais têm potencial para ter um forte impacto positivo a nível organizacional. Quando bem estruturadas e comunicadas, estas tornam-se um importante tipo de comunicação no envolvimento emocional dos colaboradores com a cultura da empresa, assim como na compreensão dos valores fundamentais da mesma, preenchendo as suas necessidades emocionais, muitas vezes inconscientes.

3. O “fazer sentido” do ambiente organizacional e a construção de histórias

Uma vez que o ser humano tem uma tolerância bastante limitada à ambiguidade e à incerteza, este depende de metáforas e de simbolismos para compreender a realidade que o rodeia e conseqüentemente das experiências organizacionais (Eisenberg e Goodall, 1996). O objeto do *storytelling* organizacional prende-se exatamente com a produção de sentido do ambiente organizacional, processo através do qual os colaboradores tentam ganhar consciência e atribuir significado às suas experiências, assim como àquilo que os rodeia (Boje, 1991; Weick, 1995; Weick e Sutcliffe, 2005). No entanto, é importante

sublinhar que a preocupação principal do *storytelling* não é a forma como a narrativa é construída, como um texto, mas antes como esta opera como instrumento mental na construção da realidade (Weick, 1995).

Nesse sentido, Karl Weick (1995, 2009, 2012; Weick e Sutcliffe 2007; Weick, Sutcliffe, e Obstfeld 2005) apresenta uma teoria organizacional na qual defende que o processo de produção de sentido e atribuição de significado desencadeia ações e comportamentos humanos que, por sua vez, podem gerar resultados em grande escala.

Assim, o autor descreve o conceito de *sensemaking* como um processo que:

«(...) envolve uma reflexão retrospectiva contínua sob forma de imagens plausíveis que racionalizam aquilo que os colaboradores fazem. O processo de *sensemaking*, visto como importante processo de organização, revela uma sequência na qual os colaboradores, preocupados com a identidade no contexto social de outros atores, se comprometem com as circunstâncias contínuas das quais estes extraem pistas e formulam ideias plausíveis, enquanto decretam mais ou menos informação nestas circunstâncias contínuas.» (Weick e Sutcliffe, 2005:409)

A partir da citação, é possível compreender que o estudo e análise de *sensemaking* tem várias características/processos inerentes, sobre os quais é importante refletir. Estes têm a potencialidade de preencher diversas lacunas existentes na teoria organizacional, uma vez que a teoria de produção de sentido faculta: (1) um micro-mecanismo que produz macro-mudança ao longo do tempo; (2) uma ferramenta que recorda que a ação se encontra sempre um pouco à frente da cognição, ou seja, agimos consoante uma racionalização tardia; (3) uma explicação de atividades anteriores à decisão; (4) uma descrição do significado atribuído por cada indivíduo através do qual é alterada a perceção das instituições e ambientes (*enactment*); (5) oportunidades para incorporar significados e alertas na teoria organizacional; (6) argumentos para uma divisão precisa entre pensar e agir, divisão esta que é muitas vezes invocada em esclarecimentos acerca da vida empresarial; (7) *background* para uma visão atenta da organização; (8) um balanço entre uma abordagem antecipada e uma análise retrospectiva; (9) interpretação de crises como um processo de aprendizagem em detrimento de uma ameaça à eficiência; e (10) as ideias

de plausibilidade¹⁵, incrementação, improviso e uma racionalidade limitada¹⁶ como uma base capaz de atingir um comportamento orientado para objetivos (Weick e Sutcliffe, 2005).

Assim, a originalidade da teoria de produção de sentido de Weick (1995) tem que ver com a mudança da percepção das organizações de estruturas que moldam a ação, para a sua compreensão como sendo continuamente mantidas e alteradas a partir de interpretações obtidas através de interações sociais.

Concluimos então que as histórias organizacionais têm como propósito reduzir a incerteza e a ambiguidade inerentes às empresas. Desta forma, são criadas histórias através de pequenos processos de cognição social a um nível individual, que geram comportamentos a nível global e que por sua vez constroem continuamente a realidade a partir de conversas e outros géneros de discurso linguístico e textual. Assim, as histórias fornecem uma forma implícita e simbólica de interpretação dos eventos na história da organização e ajudam a estruturar os eventos da própria organização, formulando ordem, razão, diferenciação e integração às atividades organizacionais (Brown, 1990).

4. O efeito das histórias no cérebro humano

«Uma história é a única forma de ativar o cérebro de maneira a que os ouvintes adaptem a mensagem à sua realidade e experiência. Contar histórias é a única forma de plantar ideias nas mentes de outras pessoas.»

Uri Hasson, Investigador da Universidade de Princeton

Como já compreendemos, as histórias são poderosas ferramentas organizacionais, que envolvem emocionalmente o ouvinte. São ferramentas eficazes para transmitir conhecimento e atribuir significado, assim como para inspirar a ação.

¹⁵ Segundo a teoria de *sensemaking* de Karl Weick (1995), a ideia de plausibilidade não tem que ver com a verdade ou aquilo que é correto, ao invés autor defende que a produção de sentido se prende com a reformulação contínua de uma história emergente, adquirindo a informação disponível, para que esta se torne o mais compreensível possível para o ouvinte e consequentemente mais resiliente às críticas.

¹⁶ Conceito que se baseia na ideia de que, quando indivíduos tomam decisões em ambiente organizacional, a sua racionalidade é limitada pela informação que estes possuem, pelas suas limitações cognitivas, assim como pelo tempo disponível na tomada de decisão.

4.1 Transmissão de conhecimento e atribuição de significado

A razão pela qual uma história bem contada tem tantas repercussões é puramente química. Isto é, durante a audição de uma história envolvente o cérebro humano é significativamente alterado a diversos níveis, pelo que dão-se no ouvinte mudanças na atividade neuronal, hormonal, pressão arterial, entre outros (For-mukwai, 2015).

É sabido que o cérebro humano é composto por uma complexa rede de ligações, envolvidas em inúmeros processos em simultâneo, dos quais a sua maioria se desenvolve no foro inconsciente, onde é produzida e disseminada a “emoção”. Uma emoção resulta de um conjunto de alterações químicas no corpo e cérebro humanos, tais como libertações endócrinas, modificações no estado dos mapas somatossensoriais, ou a libertação de neurotransmissores do sistema nervoso central, como dopamina, serotonina, entre outros (Bechara e Damásio, 2005; Damásio, 1999).

Durante o processo de apreensão de informação, as funcionalidades do cérebro humano distribuem-se entre os hemisférios esquerdo e direito. O hemisfério esquerdo ocupa-se do processamento da linguagem. Foca-se em factos, figuras, no raciocínio lógico e na decodificação de palavras através de significados. De uma maneira geral o hemisfério esquerdo do cérebro processa a informação de forma sequencial, analítica e convergente (Posner, Petersen, Fox, e Raichle, 1988).

Por outro lado, o hemisfério direito é responsável pelo processamento do ambíguo e do subjetivo. Está associado ao reconhecimento espacial e facial, à perceção idiossincrática, à interpretação subjetiva e ao sentido artístico. Está relacionado com os conceitos de criatividade, intuição e visão holística (Posner, Petersen, Fox, e Raichle, 1988).

Assim, a química cerebral é bastante distinta durante uma apresentação realizada através de *powerpoint*, com gráficos complexos, tabelas e estatísticas, ou durante uma apresentação onde é contada uma história em que os ouvintes são emocionalmente envolvidos. Quando é contada uma história, tanto o hemisfério direito do cérebro como o esquerdo são ativados, ao passo que durante uma apresentação descritiva e complexa, é observável uma maior ativação do hemisfério esquerdo do cérebro humano em relação ao direito (For-mukwai, 2015).

As histórias tendem a ser um meio de comunicação mais eficaz, uma vez que suscitam emoções e emitem mensagens sensoriais ao cérebro humano, no qual para além da estimulação do hemisfério esquerdo do cérebro humano, é também despertado um lado

mais emocional que orienta o cérebro no sentido de imaginar novas realidades ainda não experienciadas. A título de exemplo, um discurso com uma descrição sensorial de uma ida agradável a um restaurante desencadeia no ouvinte uma ativação do córtex sensorial, isto é, das suas áreas de prazer, fazendo com que este tenha a capacidade de experienciar uma deliciosa refeição através da narrativa (For-mukwai, 2015).

O ser humano possui esta capacidade graças aos processos inerentes a uma estrutura cerebral denominada de amígdala cerebelosa. A amígdala, situada no sistema límbico, é a parte do cérebro que processa a emoção e a agressão, sendo que conseqüentemente controla também as respostas de medo, secreções hormonais, excitação e a formação das memórias emocionais. Esta parte do cérebro humano tem também um papel significativo na aprendizagem emocional: ao ser contada uma história de cariz emocional, a amígdala faz com que ideias e mensagens sejam apreendidas e transmitidas quimicamente, pois está ligada a todas as partes do cérebro e controla as secreções hormonais (For-mukwai, 2015; Nahm, Tranel, Damasio e Damasio, 1993).

Neste sentido, a amígdala contribui significativamente quanto às respostas ao medo. Um estímulo químico gerado pela amígdala faz prever um evento, o que se torna possível através da informação adquirida a partir de experiências anteriores. Isto é, quando no mesmo restaurante do exemplo anterior é ingerida uma refeição que origina uma gastroenterite, naturalmente a próxima vez que se pensará no restaurante, sentir-se-á receio. O que remete as funções da amígdala para a memória (For-mukwai, 2015).

A amígdala é, de facto, responsável pela codificação e armazenamento de informação no hipocampo, ou seja, memórias de longo prazo, sendo particularmente eficaz na formação de memórias baseadas em emoções. Neste contexto, foi demonstrado por diversos estudos que a emoção pode influenciar a atenção, no sentido em que um estímulo emocional invoca determinadas memórias, que ajudam a estruturar uma maior quantidade de informação, mesmo quando a atenção é limitada. A amígdala influencia ainda a memória episódica – autobiográfica, tempo, local, quem, o quê e quando (For-mukwai, 2015; Nahm, Tranel, Damasio e Damasio, 1993).

Um facto relevante, no que diz respeito às respostas ao medo, tem que ver com a possibilidade de armazenamento de informação no hipocampo, ou seja, de memórias de longo prazo. Estas também podem ser construídas por outras vias que não a experiência direta do indivíduo, nomeadamente através da comunicação verbal por parte de terceiros. O que significa que, tendo em conta o papel da amígdala no processamento da resposta de medo, uma história poderá igualmente envolver e estimular a ativação neural e

hormonal, fazendo com que este mecanismo seja tão eficaz como quando baseadas em experiências diretas (For-mukwai, 2015).

Neste processo, quando é contada uma história compenetrante, é despertado no ouvinte uma área específica do córtex cerebral – lobo da ínsula – que diz respeito à parte do cérebro humano que ajuda a compreender a situação de outra pessoa. Isto é, sem experienciar as suas emoções, torna possível compreendê-las, assim como a complexidade da sua situação. Este mecanismo ajuda o ser humano a realizar o *sensemaking* do mundo complexo que o rodeia e a produzir e a atribuir significado ao ambiente envolvente (For-mukwai, 2015; Nahm, Tranel, Damasio e Damasio, 1993).

4.2 Inspirar a tomada de decisão e a ação

Atualmente, as tendências das culturas organizacionais levam a que sejam cada vez mais apreciados valores como afinidade, estima, credibilidade ou confiança. Assim, é sabido que uma abordagem coerciva não é tão eficaz, comparativamente a uma abordagem persuasiva, quando se pretende motivar colaboradores e atingir objetivos. Nesse sentido, o *storytelling* mostra-se uma forma de comunicação «(...) refrescante e não evasiva que silenciosamente semeia ideias na mente do ouvinte. É gentil, interessante e sobretudo persuasivo» (For-mukwai, 2015: 2).

Durante as últimas décadas foi possível assistir a um grande desenvolvimento na área da neurociência, o que permitiu a compreensão de alguns até então chamados “enigmas da mente”. Entre estes, encontra-se a demonstração de que qualquer processo de tomada de decisão depende fortemente de um processamento emocional anterior (Bechara e Damasio, 2005). Isto leva-nos a crer que, tal como acontece na transmissão de conhecimento e atribuição de significado, qualquer processo relacionado com a inspiração de tomada de decisão tenha que estar igualmente relacionada com a emoção.

Durante o processo de tomada de decisão, os estímulos e sinais somáticos são conduzidos até uma das áreas mais importantes do cérebro humano - córtex pré-frontal ventromedial (PFVM). O córtex PFVM está ligado ao sistema límbico e a áreas tais como o tronco encefálico ou a amígdala, e é responsável pela integração das emoções viscerais e inconscientes no processo de tomada de decisão. Assim, uma das mais importantes funções do córtex PFVM prende-se com a transformação dos sinais somáticos induzidos, gerados no sistema límbico, em reações de ordem superior em termos emocionais, através do pensamento e reflexão. Isto é, o córtex PFVM cria uma ligação entre os processos do

foro inconsciente (emoção) numa percepção racional das alterações químicas que ocorrem no corpo e cérebro humanos (sensação) (Bechara e Damasio, 2005; Damásio, 1994). Invocando o exemplo apresentado anteriormente, quando é realizado o processo de tomada de decisão relativo à escolha de uma refeição num restaurante a partir do menu, o córtex PFVM estuda a informação induzida por sinais somáticos, numa análise feita no foro inconsciente. E quando um vislumbre fugaz evoca aquilo que imaginamos ser um prato delicioso, significa que o córtex PFVM converteu a análise emocional numa sensação de experiência positiva.

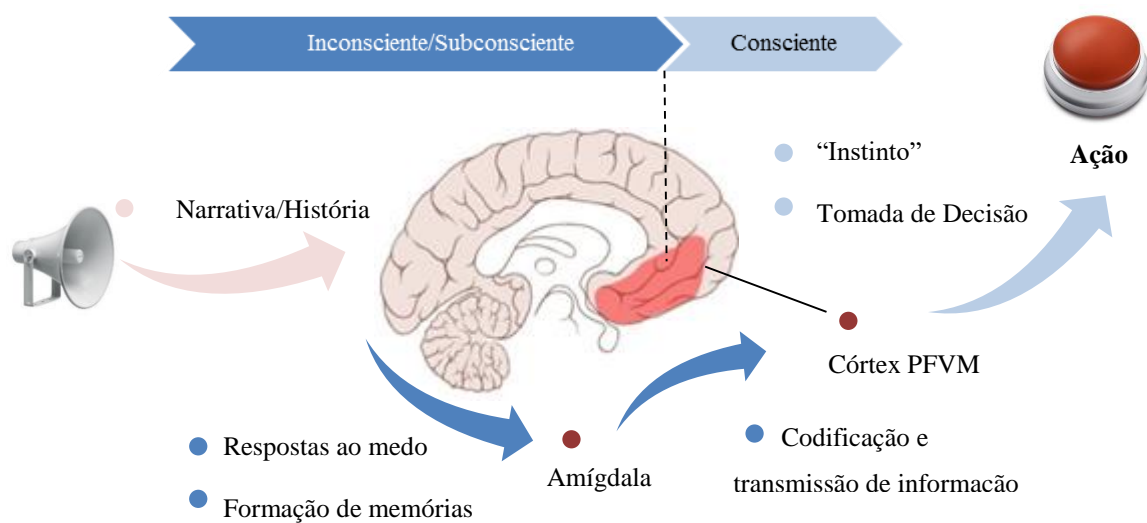


Figura 7 Os processos que as histórias desencadeiam no cérebro humano

Uma característica vital na tomada de decisão tem que ver com a capacidade preditiva das consequências de um evento, processo que acontece sobretudo no córtex PFVM. Enquanto a amígdala está comprometida com as circunstâncias emocionais que acionam respostas rápidas, o córtex PFVM está ligado a situações emocionais conduzidas por pensamento e reflexão, que levam a uma previsão de sensações futuras e assim à previsão de consequências de ações hipotéticas (Bechara e Damasio, 2005).

Além disso, é sabido que a antecipação de eventos futuros é um processo que não é necessariamente efetuado de forma racional. Estudos neurológicos comprovam que as pessoas muitas vezes fazem julgamentos de situações baseados no “instinto”¹⁷, ou seja,

¹⁷ Tradução de “hunches” e “gut feelings”, Bachara e Damásio (2005) definem como uma consciencialização remota dos sinais somáticos, numa avaliação subjetiva de consequências de uma ação, causando uma sensação que implicitamente ou explicitamente envia o comportamento humano.

numa avaliação subjetiva das consequências de uma ação, que por vezes se reflete na tomada de decisão mais acertada (Bechara e Damasio, 2005). Por exemplo, os corretores da bolsa de Wall Street geralmente fazem as suas previsões de tendências de mercado baseadas no “instinto”, o que resulta normalmente numa previsão mais eficaz do que através de uma decisão baseada somente em dados de mercado e folhas de cálculo (Zweig, 2002).

Isto acontece quando a informação é muito complexa e os padrões pouco claros e, por conseguinte, a nossa capacidade de cognição racional tem dificuldades em perceber qual é a melhor estratégia de tomada de decisão. Por outro lado, os sinais somáticos recebidos no córtex PFVM levam a tomadas de decisão, implicitamente ou explicitamente enviesadas sob a forma de “instinto”, na direção da decisão mais vantajosa (Bechara e Damásio, 2005; Damásio, 1994).

Assim, o processo de tomada de decisão é conduzido por emoções e, por conseguinte, um processo analítico e racional por si só tem pouco impacto na tomada de decisão (Damásio, 1994; Damásio, 1999). Sabendo que qualquer ação é maioritariamente precedida de um processo de tomada de decisão, realizado de forma consciente ou inconsciente, é possível retirar que as emoções têm um papel fundamental no desencadear de uma ação. Seguindo esta linha de raciocínio, é possível concluir que, ao persuadir através de histórias, serão incitadas emoções no ouvinte, sendo que o processo de comunicação poderá conduzir à ação e conseqüentemente ser mais eficaz.

Assim, persuadir através do ato de contar histórias conseguindo envolver uma audiência não é uma arte que poucos conseguem dominar, mas antes uma ciência em que ao serem estimuladas determinadas partes do cérebro humano se torna possível causar emoções impactantes no ouvinte, que lhes ficará na memória e orientará para a ação.

5. As histórias organizacionais e a Gestão de Crise

Como já vimos, uma crise em ambiente organizacional caracteriza-se por «(...) uma rutura, uma perturbação do equilíbrio da organização (...)», um evento intempestivo mas previsível, culminando muitas vezes num «(...) ponto de viragem [...] que pode resultar em consequências indesejáveis (...)» para os *stakeholders*, assim como para a reputação da organização (Mendes et al., 2006: 26). No entanto, as crises podem também ser descritas como um evento com uma estrutura inerentemente narrativa, no sentido em que, tradicionalmente, uma crise envolve uma sequência de eventos, em que os

colaboradores se deparam com um obstáculo e este tem de ser ultrapassado com esforço para que a organização volte à sua rotina habitual e alcance o sucesso (Miller e Heath, 2008; Heath e Toth, 2013).

Esta sequência de eventos vai de encontro à teoria formulada por Joseph Campbell, relativa à *Jornada do Herói*. Campbell descreve a relação do ser humano com as histórias, relatando as semelhanças existentes nas histórias das religiões, assim como nas mitologias da humanidade. Segundo o autor, por detrás de todas as narrativas, independentemente da sua forma e da sua estrutura, encontra-se sempre a mesma história. Esta história é uma jornada cíclica composta por doze passos que permitem compreender que é necessário ultrapassar obstáculos para alcançar o sucesso e que esse processo já aconteceu inúmeras vezes em todas as civilizações já existentes.

Tanto na *Jornada do Herói* como uma situação de crise organizacional concreta, um ambiente de ambiguidade e a incerteza são-lhes intrínsecos. Tais condições levam a situações onde é necessário realizar um processo de produção de sentido bastante complexo. Isto acontece pois os colaboradores de uma organização veem as suas rotinas diárias interrompidas e são levados a compreender e a atribuir sentido à realidade envolvente, que geralmente se encontra num caos (Maitlis e Sonenshein, 2010).

Na investigação realizada acerca da relação entre as histórias organizacionais e o *sensemaking* durante períodos de crise organizacional é possível identificar quatro linhas mestras distintas: 1) os juízos públicos, quando realizados de forma antecipada e positiva por parte dos *stakeholders*, moldam a produção de significado e atribuição de sentido numa situação de crise, pois previnem-se de interpretações contraditórias e negativas (Weick e Sutcliffe, 2005; Salancik e Pfeffer, 1978). Desta forma, as avaliações positivas quer antes, mas também durante uma crise podem ser bastante poderosas, uma vez que se multiplicam na organização, permitindo um processo de reparação da reputação entre os *stakeholders* da organização (Maitlis e Sonenshein, 2010; Kayes, 2004; Weick 1993; Weick and Sutcliffe, 2005); 2) durante e após uma situação de crise, a produção de sentido e atribuição de significado a nível coletivo desafia grupos e equipas no seio da organização a gerarem uma compreensão partilhada e coordenada de uma realidade desconhecida, assustadora e em constante mudança (Maitlis e Sonenshein, 2010; Weick, 1990; Weick et al., 1999; Vendelo e Rerup, 2009; Dunbar e Garud's, 2009); 3) o processo de produção de sentido e atribuição de significado é cumulativamente influenciado por todo o contexto organizacional. Assim, o *sensemaking* realizado durante situação de crise tem como principal objetivo manter a cultura organizacional e a própria organização em

funcionamento, ultrapassando mais facilmente os obstáculos (Maitlis e Sonenshein, 2010; Jennings e Greenwood, 2003; Weber e Glynn, 2006; Weick et al., 2005; Wicks 2002); e por fim (4) os aspetos psicanalíticos e processos cognitivos da experiência de crise, isto é, a forma como os colaboradores produzem sentido e atribuem significado numa situação *stressante* (Hutchins e Wang, 2008).

É então possível compreender que períodos de crise desencadeiam novos e complexos processos de produção de sentido e geram atribuição de significado (Schultz e Raupp, 2010).

Um exemplo de sucesso de utilização de uma história organizacional como ferramenta de gestão de crise é um discurso de Richard Nixon em 1952, na época senador dos EUA, que estava a atravessar um período crítico da sua carreira política¹⁸. A história contada por Nixon encontra-se repleta de símbolos e constrói uma visão do senador como um exemplo moral e patriótico, através da personificação do *Sonho Americano* (Wells, 1996):

«(...) A nossa família viveu nas mais modestas circunstâncias e a maior parte da minha infância foi passada numa loja em East Whittier. Era uma mercearia – daquelas empresas familiares. A única razão por que conseguimos sobreviver foi o facto de a minha mãe e o meu pai terem cinco rapazes e todos nós trabalhávamos na mercearia. Eu trabalhei durante todo o meu bacharelato e a muito custo também durante a faculdade de Direito. Depois, em 1940, provavelmente a melhor coisa que me poderia acontecer aconteceu, casei com a Pat – que está aqui sentada. Nós passámos por tempos turbulentos depois de nos casarmos, assim como tantos jovens casais que poderão estar a ouvir-nos. [...]

Eu deveria dizer isto – a Pat tem um casaco de vison. No entanto, ela hoje veste um respeitável e republicano casaco de fazenda. E eu sempre lhe disse que ela fica fantástica com qualquer roupa. [...]

Há uma outra coisa que eu provavelmente vos deveria dizer, pois se eu não disser eles dirão algo sobre isto também – um presente – após as eleições. Um homem do Texas ouviu a Pat mencionar na rádio o facto de as nossas duas filhas quererem um cão. E, acreditem ou não, no dia anterior a partirmos para a viagem de campanha, recebemos uma mensagem da *Union Station* em Baltimore, que dizia que havia uma encomenda à nossa espera. Vocês sabem o que era. Nós dirigimo-nos ao local para a irmos buscar. Era um pequeno *cocker spinel* numa caixa, enviado do Texas. Preto e branco às machas. E a nossa filha mais nova, a Tricia, com seis anos, deu-lhe o nome de Checkers. E vocês

¹⁸ Nixon teria sido acusado de irregularidade fiscal, crime relacionado com um fundo estabelecido pelos seus apoiantes que tinha como objetivo reembolsar o senador pelas suas despesas políticas.

sabem, as crianças, como crianças que são, adoraram o cão e eu apenas queria dizer isto neste momento, independentemente do que eles irão dizer acerca deste assunto, nós iremos ficar com o cão.» (Nixon, 1952)

Nixon demonstrou o poder das histórias, com a sua construção sólida do *ethos* e uma fundamentação retórica através dos seus valores individuais, que coincidem com os valores dos seus eleitores. A partir do simbolismo e do imaginário, Nixon conseguiu construir uma resposta positiva à crise que o estava a afetar (Kopp, Nikolovska e Guterman, 2011). No entanto, há que sublinhar que, segundo o *Institute of Crisis Management*, a liderança é responsável por mais de 50% das crises (ICM, 2009).

Nesse sentido, as histórias organizacionais implementadas durante um período de crise acabariam por melhorar e aperfeiçoar a história dominante da organização (Tyler, 2005). É possível então concluir que um plano eficaz de histórias organizacionais poderá ser encarado como uma ferramenta útil durante a gestão de uma crise organizacional, dado que o *storytelling* organizacional «(...) absorve a discordância existente ao construir um enredo em volta de um evento disruptivo» (Patriotta, 2003:163). Assim, as histórias organizacionais podem satisfazer as necessidades dos colaboradores ao «(...) reduzirem o *stress* e a incerteza, [...] ao providenciarem explicações acerca dos eventos que ocorreram ou afetaram o local de trabalho» (O'Neill, 2002:5) e conseqüentemente ao desencadear o processo de produção de sentido e atribuição de significado, tanto a nível interno como externo.

6. Mapa de variância

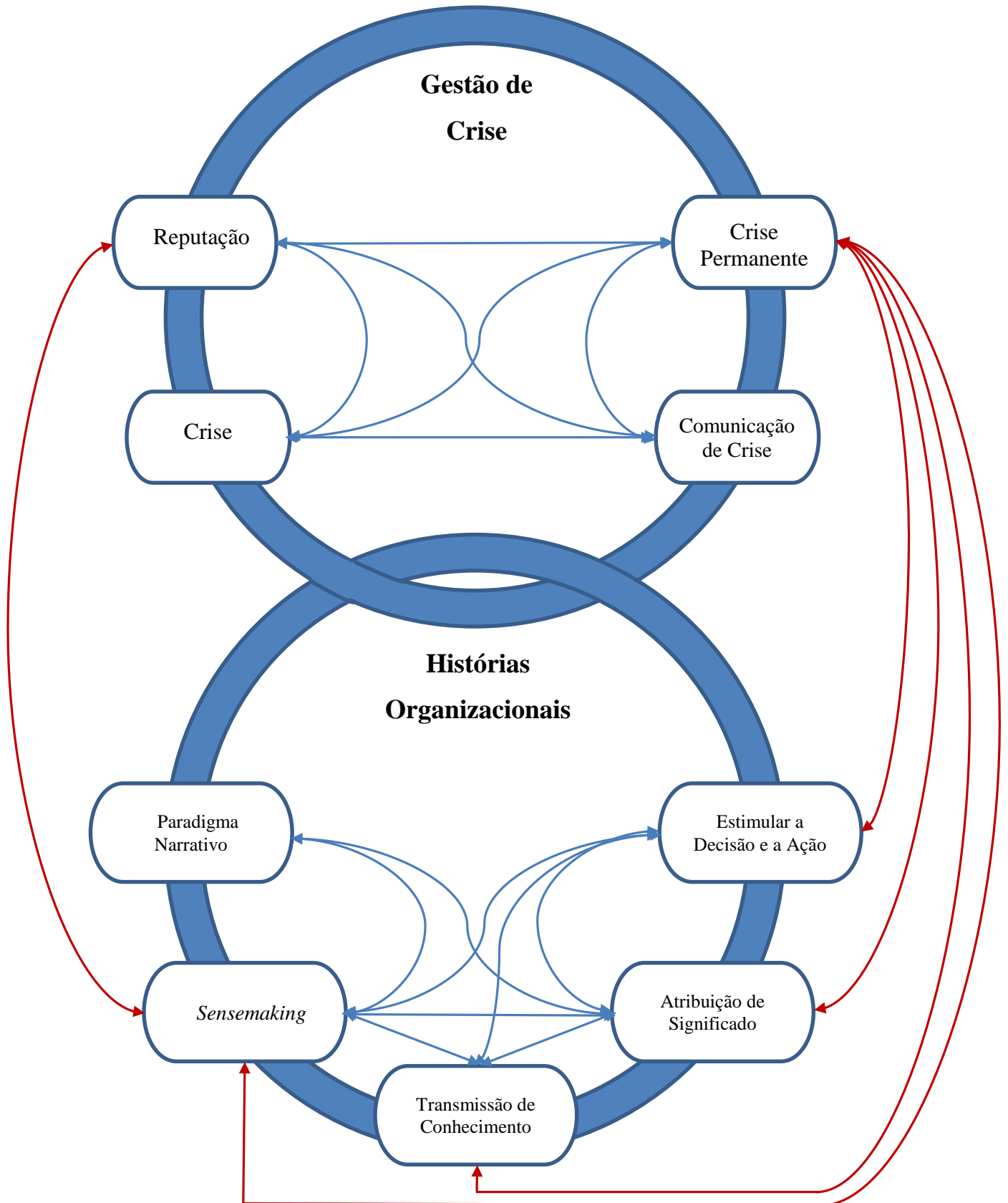


Figura 8 Representação da relação entre os conceitos abordados no quadro conceptual.

7. Questões de Investigação

Tendo em conta o quadro conceptual apresentado, assim como a experiência que o estágio na empresa TAP Portugal nos proporcionou, através da presente investigação temos como objetivo primário aliar teoricamente os conceitos de Gestão de Crise e de Histórias Organizacionais, de forma a compreender se o *storytelling* organizacional tem o potencial de melhorar o processo de gestão da comunicação de crise. Pretendemos ainda compreender quais as características que as histórias organizacionais devem possuir para que preencham as necessidades dos *stakeholders* – redução da incerteza no ambiente organizacional e por conseguinte a redução do *stress* e de ansiedade – durante os vários estádios de uma crise. Desta forma, formulámos as seguintes questões de investigação, que pretendemos responder através da investigação que iremos realizar:

- 1) Que características devem possuir as histórias organizacionais para que as necessidades – tanto conscientes como inconscientes – dos *stakeholders* sejam preenchidas numa situação crítica?
- 2) Que tipo de história organizacional melhor se adequa a cada uma das fases de uma crise?

IV. Procedimentos Metodológicos

1. Relação com a investigação

Tendo em conta os objetivos já enunciados a que esta investigação se propõe, a mesma foi realizada a partir do modelo interativo de investigação qualitativa (Maxwell, 1996), que se constitui da seguinte forma: 1) objetivos pessoais, práticos e de investigação; 2) quadro conceptual; 3) questões de investigação; 4) procedimentos metodológicos; e por fim 5) validade.

Nesse sentido, foi escolhido um modelo qualitativo de abordagem interpretativista, uma vez que a presente investigação pretende analisar e compreender as práticas de comunicação de crise realizadas internamente na empresa TAP Portugal durante a crise da Guiné-Bissau em dezembro de 2013. Além disso, pretendemos compreender que género de histórias organizacionais foram divulgadas durante esse período crítico e ainda quais são as histórias organizacionais mais eficazes em cada fase de uma crise.

2. Métodos de recolha de dados

Os métodos de análise empírica utilizados para levar a cabo a presente investigação foram: 1) observação direta sobre o objeto de estudo dado que, como já foi mencionado, foi realizado um estágio de quatro meses na empresa TAP Portugal; 2) entrevistas exploratórias em profundidade aos profissionais responsáveis pela comunicação da empresa TAP Portugal de forma a conhecer o passado e o presente da empresa, assim como a suas práticas de comunicação, em especial no que diz respeito à comunicação realizada em situações de crise; 3) entrevista semidiretiva em profundidade com André Serpa Soares, porta-voz e responsável de comunicação da TAP Portugal; 4) análise dos comunicados internos realizados pela TAP Portugal, respetivos ao período crítico mencionado – de 11 a 26 de dezembro de 2013.

2.1 Observação direta do objeto de estudo

Como já foi referido na Memória Descritiva, subcapítulo inserido no capítulo I, durante quatro meses – de outubro de 2012 a fevereiro de 2013 – foi realizado um estágio no Departamento de Comunicação e Relações Públicas da TAP Portugal. Desta forma, durante todo o período de estágio foi possível realizar uma observação participante direta do objeto de estudo, isto é, «(...) aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha de informações (...)» e que apela «(...) diretamente ao seu sentido

de observação (...)» (Quivy e Campenhoudt, 2005: 164). É ainda importante sublinhar que os métodos de observação direta são «(...) os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem em si mesmos, sem mediação de um documento ou de um testemunho (...)» (Quivy e Campenhoudt, 2005: 196).

Esta observação foi estruturada a partir dos objetivos pessoais, práticos e de investigação estabelecidos previamente e ainda da realização de um diário de estágio, onde foram registadas informações/observações que poderiam ser consideradas úteis e pertinentes segundo critérios flexíveis. Porém, compreendemos e temos em conta que existe sempre uma certa subjetividade inerente às observações registadas, assim como à sua interpretação.

Ao fazermos parte do quotidiano da empresa - aquilo que consideramos ser um acesso privilegiado, que torna toda a investigação mais rica -, foi possível presenciar a gestão da comunicação de duas crises distintas: uma greve durante um período de grande afluência de viagens (época natalícia) e a crise da Guiné-Bissau. O foco da nossa investigação será a comunicação realizada internamente relativa à crise ocorrida em Bissau, que será detalhadamente analisada a partir de um modelo tipológico de histórias organizacionais já existente.

A observação direta mostrou-se também essencial na estruturação e delineamento da presente investigação, assim como na formulação das questões de investigação. Desta forma, a vivência diária na empresa TAP Portugal proporcionou uma compreensão clara e real da temática escolhida.

2.2 Entrevista semidiretiva

Escolhemos este método de recolha de dados pois permite «(...) retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados (...)», proporcionando uma «(...) verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências (...)» (Quivy e Campenhoudt, 2005: 192). A variante utilizada foi a entrevista semidiretiva, isto é, «(...) não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas (...)», para que o entrevistado possa «(...) falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier (...)», «(...) de forma tão natural quanto possível (...)» (Quivy e Campenhoudt, 2005: 192).

A entrevista foi realizada no dia 2 de junho de 2015 a André Serpa Soares, porta-voz e responsável de comunicação da TAP Portugal. Os objetivos principais desta entrevista seriam compreender o papel de um responsável de comunicação/relações públicas numa empresa de aviação no contexto atual; compreender os acontecimentos sucedidos em dezembro de 2013 na Guiné-Bissau, que levaram a TAP Portugal a decretar uma situação de crise; perceber como foi realizada a gestão da comunicação dessa situação; e se as histórias organizacionais têm o potencial de tornar o processo de gestão da crise mais eficaz.

A entrevista baseou-se num contacto direto e pouco diretivo e contou com a duração de cinquenta minutos. As perguntas guia utilizadas foram as seguintes¹⁹:

- 1) Numa empresa de grande dimensão como a TAP Portugal, quais são as principais funções de um responsável de relações públicas?
- 2) Quais os fatores condicionantes de sucesso de um profissional de relações públicas numa empresa com uma forte ligação emocional com os portugueses?
- 3) Considera que a atual conjuntura económica tem influenciado o seu trabalho como profissional de relações públicas da TAP Portugal?
- 4) Num paradigma altamente tecnológico deixam de existir crises isoladas e remotas para se tornarem globais, uma vez que, através dos novos canais de comunicação mediados pela internet, os utilizadores interagem entre si e expressam as suas preocupações mais fácil e rapidamente. Como têm sido encaradas essas mudanças nesta empresa em específico? Foram realizadas mudanças na forma de gestão da reputação da empresa?
- 5) Dado que vivemos numa era de transparência e globalização, nenhuma organização está imune a uma crise em nenhuma parte do mundo. Numa empresa tão mediática e de grande exposição como a TAP Portugal, quais são os procedimentos realizados para a prevenção de uma crise?
- 6) Em caso de crise, existe algum protocolo previamente estipulado que deva ser seguido pelos colaboradores? Caso sim, em que consiste?
- 7) No que diz respeito à comunicação de crise em específico, o que pensa serem os aspetos imprescindíveis para atingir o sucesso neste processo?

¹⁹ A entrevista transcrita na íntegra encontra-se no anexo 1.

- 8) Numa fase de rescaldo da crise em que a organização volta ao seu quotidiano normal, como é avaliado o sucesso da gestão da crise que foi ultrapassada? É realizado *follow-up* com os *stakeholders* envolvidos?
- 9) No que diz respeito à crise da Guiné-Bissau, o que me pode dizer relativamente ao processo de gestão e comunicação de crise?
- 10) Que estratégias foram utilizadas na criação dos conteúdos para os diferentes públicos? Quais os principais cuidados a ter numa situação tão delicada?
- 11) Qual o balanço que faz dessa crise em específico e o seu impacto na reputação da TAP Portugal?
- 12) Crê que as histórias organizacionais – tipo de discurso que utiliza a narrativa para persuadir e envolver emocionalmente os colaboradores – tem potencial para realizar uma comunicação mais eficaz durante uma crise?

É importante sublinhar que esta crise teve o envolvimento de ambos os governos português e guineense. Por conseguinte existe informação confidencial relativa ao acontecimento crítico, à qual não foi possível ter acesso.

2.3 Análise de comunicados divulgados internamente

Como já foi referido anteriormente, as histórias organizacionais têm potencial para atingir diversos objetivos que por sua vez preenchem diferentes necessidades, tanto dos colaboradores a nível interno, como dos restantes *stakeholders*, externos à organização.

Assim, as histórias organizacionais podem ter diferentes níveis de utilidade e de impacto. No entanto, ainda não é claro quais as características que as histórias organizacionais devem possuir para que sejam realmente eficazes, atinjam os seus objetivos e perdurem no tempo.

O'Neill (2002)²⁰ categorizou quatro géneros de histórias organizacionais e inseriu-os numa tipologia única. Esta estruturação teve como intuito compreender de que forma diferentes tipos de histórias organizacionais podem afetar a realidade socialmente construída. Por conseguinte, é realizada uma correspondência entre diferentes tipos de histórias organizacionais, assim como a sua utilidade prática dentro da organização, num processo de gestão estratégica.

²⁰ Apesar do modelo utilizado ser relativamente antigo achámo-lo interessante e pertinente para a nossa investigação devido às suas características. Ressalvamos ainda que o modelo em causa é estritamente teórico e ainda não foi testado empiricamente em investigações posteriores ao artigo de O'Neill (2002).

A tipologia de histórias organizacionais criada por O'Neill (2002) baseia-se em duas variáveis distintas - nível de cor e preenchimento das necessidades de uma história organizacional - que por sua vez originam uma terceira – a memorabilidade das histórias organizacionais.

Segundo O'Neill (2002), a “cor” de uma história organizacional é caracterizada por um conjunto de elementos estruturais inerentes a uma história – que inclui o lirismo, a descrição pitoresca e os detalhes vívidos da mesma – assim como o conteúdo do enredo, que contém componentes heróicas, cômicas e/ou românticas. O grau de cor influencia as qualidades de memória e de perduração da história no tempo. Assim, as histórias organizacionais com um menor grau de cor terão tendência a ser menos memoráveis e duradouras, enquanto as histórias organizacionais com um maior grau de cor terão propensão a serem mais memoráveis e a serem repetidas pelos ouvintes, que posteriormente se tornam contadores. Por conseguinte, em última instância, num contexto organizacional, as histórias mais duradouras serão as que mais influenciam os colaboradores e por isso mais eficazes numa estratégia empresarial a longo prazo. É também de sublinhar que as histórias organizacionais se desenvolvem ao longo do tempo, ganhando cor e conseqüentemente tornando-se mais memoráveis. Assim, estas histórias serão mais resistentes, pois evocam um nível mais profundo de emoções no ser humano.

Já o “preenchimento das necessidades” tem que ver com as necessidades dos colaboradores referentes ao seu ambiente de trabalho, isto é, a dissonância de discurso, redução da incerteza, de *stress* e de ansiedade em períodos de crise (Weick e Browning, 1986). Quando tais necessidades – conscientes ou inconscientes – não são satisfeitas, as histórias organizacionais têm tendência a não ficarem na memória dos colaboradores da organização e conseqüentemente a sua mensagem não é eficaz.

Por outro lado, o ato de contar histórias é também importante no sentido em que satisfaz as necessidades do contador, que podem ser de autorrealização, por exemplo. Esta é uma parte muito importante do processo de contar histórias, uma vez que é o contador, assim como as suas intenções, que guiam a narrativa. Assim, o contador de histórias pode ou não ter a intenção de preencher as necessidades do ouvinte. No entanto, o ouvinte de forma independente toma uma decisão acerca da história (se preencheu as suas necessidades ou não), assim como acerca da sua repetição.

Desta forma, as histórias organizacionais podem ter um nível de preenchimento das necessidades dos colaboradores muito alto ou muito baixo. Isto significa que as histórias organizacionais com um baixo nível na escala de preenchimento das necessidades não

serão repetidas com frequência, enquanto as histórias organizacionais com um alto nível na mesma escala serão repetidas com maior regularidade.

Por fim, a tipologia de O'Neill (2002) faz distinção entre quatro tipos de histórias organizacionais distintas, cujas características estão correlacionadas com as três variáveis já mencionadas:

- 1) História descritiva (baixo nível de cor; baixo nível de preenchimento das necessidades): uma história descritiva caracteriza-se por uma história bastante detalhada e precisa. No entanto, esta carece de cor nos seus elementos estruturantes, como o lirismo, os elementos do enredo tais como comédia, tragédia ou heróis. Este género de história pode possuir elementos bastante oportunos e úteis para o destinatário, porém não contém elementos que consigam preencher necessidades comuns de um grupo, tais como reduzir a incerteza, o *stress* e a ansiedade, ou ministrar qualquer tipo de autorrealização.
- 2) História cômica (alto nível de cor; baixo nível de preenchimento das necessidades): uma história cômica é uma história divertida e que entretém, em alguns casos poderá até ser oportuna e útil. Este tipo de história possui bastante cor, pois conta com elementos de comédia, trágicos, irónicos e/ou heróicos. Adicionalmente, a história cômica pode preencher necessidades do contador de histórias, tais como a racionalização do comportamento ou o exagero da importância de alguém. As histórias cômicas sobrevivem por um período de tempo moderado numa organização devido ao seu nível de cor e por serem geralmente agradáveis e divertidas para o narrador. Apesar de as histórias cômicas poderem ou não ser vistas pelo seu contador como engraçadas e divertidas, estas são estruturadas com muitas piadas, completadas com a descrição da atmosfera envolvente, com a construção de uma conjuntura e com uma conclusão notável.
- 3) História guião (baixo nível de cor; alto nível de preenchimento das necessidades): uma história guião possui um baixo nível de cor, no entanto, esta perdura por um período moderadamente longo na história da organização. Este tipo de história não tem como intuito divertir ou entreter, mas antes servir um objetivo específico – tem potencial para reduzir o *stress*, a ansiedade e a incerteza, pois consegue preencher necessidades de grupos. Os elementos da história guião podem desenvolver-se, assim como as necessidades dos colaboradores. Assim, a natureza genérica da história guião mantém-se mais ou menos intacta por longos períodos de tempo dada a sua aplicabilidade a situações específicas que ocorrem frequentemente numa

organização. As histórias guião são reproduzidas sempre da mesma forma, pois são consideradas consensuais, o que implica que os indivíduos tenham semelhanças nos processos cognitivos que avaliam a informação.

- 4) História épica (alto nível de cor; alto nível de preenchimento das necessidades): as histórias épicas são o único tipo de histórias que apela tanto ao sentido de diversão e entretenimento como às necessidades de preenchimento. Por conseguinte, as histórias épicas são recontadas inúmeras vezes. Apesar de a história poder ser modificada nesse processo, as lições e os valores fundamentais permanecem intactos. As verdadeiras histórias épicas não são apenas conhecidas por todos os membros da organização, como também são repetidas fora da organização, pelos seus *stakeholders* externos, como a comunidade local ou outras organizações. Apesar de alguns dos ouvintes/narradores poderem cansar-se destas histórias, os seus valores não se perdem e o propósito da história permanece. Este tipo de histórias é rico em comédia, tragédia, ou elementos heróicos, como por exemplo acerca de um líder que ultrapassa grandes obstáculos para fundar uma organização. As histórias épicas proporcionam aos ouvintes uma constante referência em relação aos valores das estratégias a longo prazo de uma organização.

Assim, o modelo de O'Neill (2002) é representado da seguinte forma:

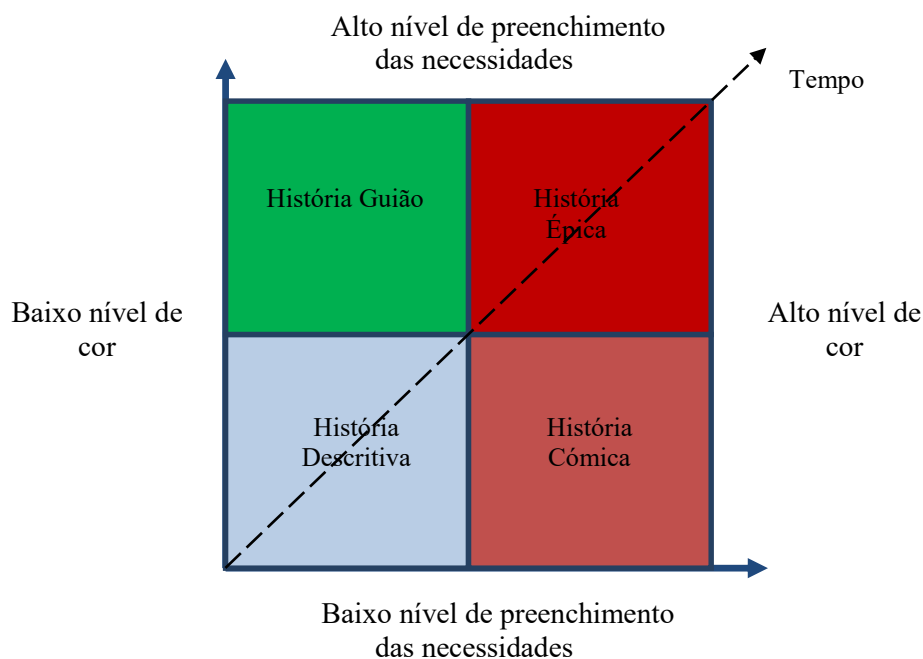


Figura 9 Modelo de Histórias Organizacionais adaptado de O'Neill (O'Neill, 2002: 12)

Desta forma, através da tipologia de histórias organizacionais descrita pretende-se realizar uma análise empírica de foro qualitativo relativo ao grau de cor e ao nível de preenchimento das necessidades – conscientes e inconscientes – dos colaboradores da empresa através dos comunicados da TAP Portugal referentes à crise da Guiné-Bissau. As comunicações em questão foram divulgadas internamente (em forma de “*flash*” através de *e-mail*, através da Intranet e também do jornal TAP) e também externamente (em forma de comunicados de imprensa) entre 11 e 26 de dezembro de 2013²¹.

3. Análise de dados

No dia 11 de dezembro de 2013 o gabinete de comunicação e relações públicas da TAP Portugal recebeu a notícia de que na madrugada anterior, o embarque do voo TAP TP202, que deveria realizar a rota entre Bissau e Lisboa tinha sofrido uma grave quebra de segurança. O comprometimento das normas de segurança teve que ver com o embarque forçado de 74 passageiros sírios que possuíam documentos falsificados.

As tarefas quotidianas deste departamento foram imediatamente colocadas de parte. Foi acionado o alarme, uma vez que a empresa entrara em situação de crise e algumas medidas previamente estipuladas pelos manuais de gestão de crise foram colocadas em prática. André Serpa Soares sublinhou existirem três “*c’s*”, integrados na estratégia da empresa, que são imprescindíveis para atingir o sucesso: comando, *care* ou cuidar e a comunicação.

No que diz respeito ao comando, «(...) é essencial saber quem comanda, não unicamente em relação à comunicação mas também em relação à TAP como empresa (...)». Assim, «(...) há um centro de emergência onde está o administrador, o atual presidente e os responsáveis de todas as áreas, todos à volta de uma mesa a trocar informações, a chegar a conclusões e a enviar as diretivas e a informação disponível para aqueles que estão no terreno (...)», explicou André Serpa Soares. Isto significa que todo o gabinete de comunicação e relações públicas foi mobilizado de forma a gerir a informação disponível. Essa gestão inclui a divulgação de informação útil aos meios de comunicação social, aos seus restantes *stakeholders* externos e sobretudo aos seus colaboradores - um dos objetivos estratégicos da TAP Portugal é «(...) manter os seus

²¹ Todos os comunicados referentes à crise da Guiné-Bissau divulgados pela TAP Portugal entre 11 e 26 de dezembro de 2013 encontram-se no anexo 2.

colaboradores bem informados relativamente a assuntos mediáticos que envolvam a empresa para que também eles possam ser “embaixadores” TAP (...)», como afirmou André Serpa Soares. No caso específico que estamos a analisar, «(...) o papel da TAP Portugal foi explicar aquilo que se passou, ou seja, qual foi o problema e comunicar em simultâneo que, não estando reunidas as condições de segurança essenciais, a companhia suspenderia a operação de voos para Bissau (...)» até diretivas em contrário advindas do Ministério dos Negócios Estrangeiros, segundo André Serpa Soares.

Relativamente ao *care* ou cuidar, «(...) a empresa deve mostrar que está a tomar conta das pessoas, que está a cuidar das pessoas afetadas, dando as informações que são exigidas e que as pessoas devem receber.». Esta preocupação foi explícita durante a crise da Guiné-Bissau, relativamente aos clientes que já tinham comprado os seus bilhetes para a rota entre Lisboa e Bissau quando a crise eclodiu. Dado que a TAP Portugal estava impedida de voar para a Guiné-Bissau foi necessário providenciar outras soluções. Assim, a companhia aérea ofereceu duas alternativas distintas para os seus clientes: ou o dinheiro relativo ao bilhete era devolvido, ou viajariam numa rota alternativa que a TAP criou. Esta rota alternativa era viajar até Dakar através da TAP Portugal e a partir desse local os clientes viajariam numa companhia senegalesa até Bissau. André Serpa Soares sublinha que «(...) estas soluções foram providenciadas pois não queriam abandonar os clientes (...)» e na sua opinião esta mobilização «(...) mostrou muito bem o grande esforço realizado, que custa dinheiro (...)». Assim, a companhia aérea apoiou os seus clientes «(...) que já tinham comprado bilhete, [...] oferecendo alternativas até ao momento em que já não haviam mais pessoas com quem existia um compromisso (...)».

O terceiro e último “c” prende-se com a comunicação. A comunicação realizada pela TAP Portugal acerca da crise da Guiné-Bissau mostrou-se sempre bastante prudente e assertiva tendo em conta que esta «(...) é uma situação bastante delicada entre Estados, portanto a TAP, enquanto empresa e agente operador de transporte aéreo, teve sempre o máximo cuidado, procurando analisar a sua própria relação com o Estado da Guiné-Bissau, pois é uma rota que está suspensa mas que podemos querer retomar a qualquer momento (...)».

Ao ser realizada a análise dos comunicados divulgados internamente²², segundo o modelo de O’Neill (2002), é possível observar que, exceto os comunicados número um e seis, todas as histórias se apresentam bastante homogéneas. Isto é, todas as histórias estão

²² Grelha de análise dos comunicados internos remetida para o anexo 3.

escritas no mesmo registo e no mesmo “tom”, com características muito semelhantes entre si, é possível observar no seguinte gráfico:

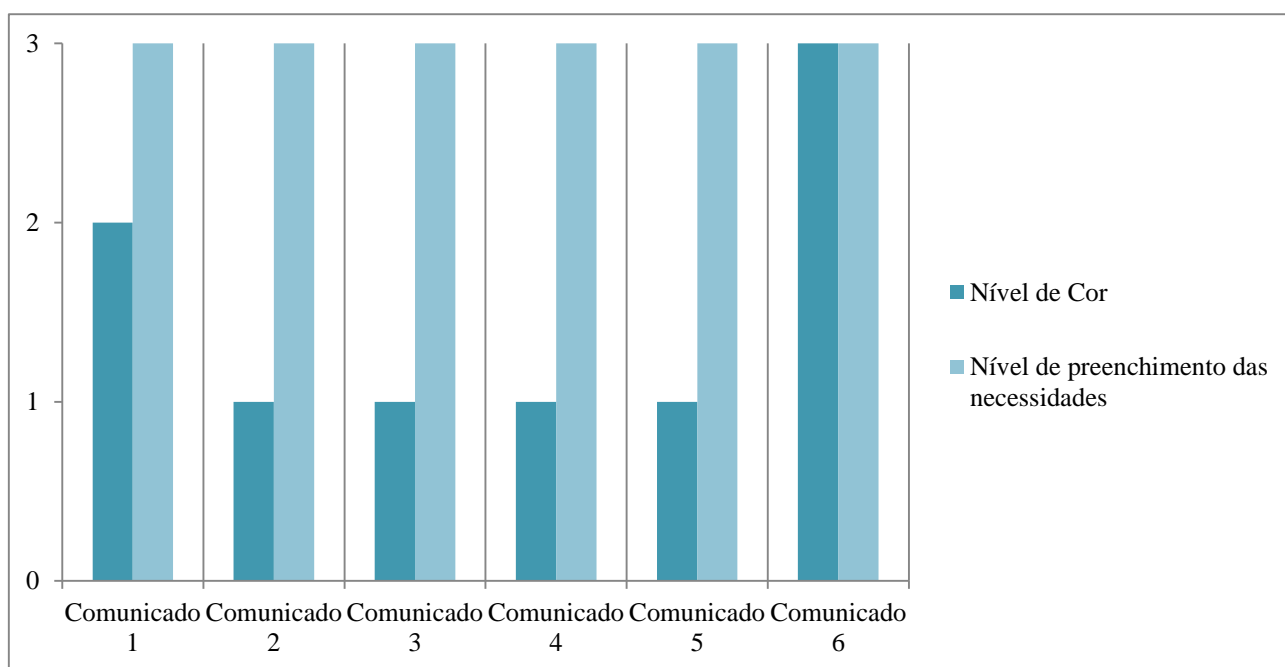


Figura 10 Nível de cor e de preenchimento das necessidades dos comunicados internos

Assim, é notável o baixo grau de cor aplicado a quatro dos seis comunicados divulgados, o que significa que não são apresentados elementos estruturais de uma história, tais como o lirismo, a descrição pitoresca, detalhes vívidos ou qualquer tipo de adjetivação. Também não é possível encontrar nos comunicados em questão quaisquer componentes relativas ao seu enredo, o que significa que estas não têm como objetivo divertir ou entreter. Por conseguinte, segundo a tipologia utilizada, o discurso apresentado na maior parte das mensagens divulgadas pela TAP Portugal têm tendência a ser pouco memoráveis e duradouras na empresa e por isso menos eficazes numa estratégia a longo prazo.

No entanto, o primeiro comunicado, divulgado no dia 11 de dezembro de 2013, é possível observar um nível médio de cor. Isto significa que são apresentados alguns elementos estruturais de uma história, como a adjetivação - «(...) grave quebra de segurança (...)» -, mostrando também uma componente algo trágica no seu enredo, seguidamente de um momento de heroísmo da empresa - «(...) A TAP está a desenvolver esforços para minimizar o impacto desta decisão sobre os seus passageiros, estando designadamente a procurar ligações alternativas (...)».

Já o comunicado número seis, divulgado a 26 de dezembro de 2013, mostra um nível de cor alto, dado que identificamos algum lirismo, uma forte componente trágica - «(...) A TAP suspendeu a sua operação normal para a Guiné-Bissau na sequência do embarque forçado no aeroporto de Bissau de 74 passageiros com documentação falsa no passado dia 10 de dezembro (...); «(...) Porém, o contrato com a companhia senegalesa termina com a realização do voo que parte de Lisboa na próxima 2ª feira, 30 de dezembro, regressando na manhã de 3ª, motivo pelo qual a TAP deixa de realizar os voos que Lisboa/Dakar/Bissau/Dakar/Lisboa que vinham a ser efetuados.» -, assim como uma forte componente heróica no que diz respeito ao seu enredo – «(...) Tendo em conta o período do ano desta ocorrência, a Companhia decidiu promover temporariamente voos extraordinários entre Lisboa e Dakar, fretando um avião à Senegal Airlines para transportar os passageiros entre a capital do Senegal e Bissau».

No que diz respeito ao nível de preenchimento das necessidades dos colaboradores, os seis comunicados em análise possuem um nível alto de preenchimento. Isto significa que os comunicados demonstram uma narrativa assertiva e clara, que evita a dissonância de discurso dentro da empresa. Estes revelam-se ainda bastante informativos, pelo que reduz a sensação de incerteza, ansiedade e *stress* dos colaboradores inerentes a um período de crise. Um alto nível de preenchimento das necessidades dos colaboradores leva-nos também a crer que as histórias organizacionais em questão serão repetidas com regularidade e durante um longo período de tempo, dado que são úteis e informativas.

Ao realizar a análise do grau de cor e do nível de preenchimento das necessidades dos colaboradores segundo a tipologia de O'Neill (2002), é então possível compreender que cinco das seis mensagens divulgadas internamente pela TAP Portugal durante o período da crise da Guiné-Bissau são histórias guião, sendo que a restante prende-se com uma história épica.

Como já referimos, as histórias guião têm um objetivo específico – neste caso informar os colaboradores sobre a situação pela qual a empresa estava a passar – e têm potencial para reduzir o *stress*, a ansiedade e a incerteza pois são informativas, úteis e esclarecedoras. Desta forma, estas histórias não pretendem divertir ou entreter, mas antes carregar informação que consegue manter-se intacta por longos períodos de tempo, uma vez que tem aplicabilidade em situações específicas dentro da organização. As histórias guião, devido às suas características informativas são reproduzidas sempre da mesma forma, pois consideradas consensuais, ou seja, os indivíduos apreendem a informação através de um processo cognitivo semelhante.

Já a história épica apresentada no comunicado seis tem sobretudo o objetivo de informar, no entanto apela de uma forma muito forte às componentes trágica e heróica, pelo que acaba por entreter, apesar de não ser esse o seu propósito. Por essa razão, as histórias épicas são recontadas muitas vezes e apesar de serem modificadas nesse processo, os valores fundamentais permanecem intactos. Estas histórias são conhecidas por todos os colaboradores da organização, mas também pelos seus *stakeholders* e pela comunidade envolvente. Além disso, dado que este tipo de história perdura no tempo e alcança grande parte dos *stakeholders* da organização, acaba por proporcionar aos ouvintes uma constante referência dos valores e estratégias a longo prazo.

Relativamente à fase de rescaldo da crise, André Serpa Soares considera que, tendo em conta que falamos de uma empresa altamente mediatizada e com uma forte ligação com os portugueses, «(...) o *follow-up* é tão evidente para todos os públicos e tão mediatizado que não chega a ser necessário realizar uma comunicação individualizada (...)» aos *stakeholders* da empresa. Assim, a organização fica-se pela «(...) percepção retirada dos meios de comunicação social. A TAP é tão mediática e há tanta coisa que se diz sobre a TAP que os relatórios de *clipping* acabam por ser suficientes (...)», sendo adicionalmente recebido o *feedback* «(...) do presidente, da administração e do governo relativamente à imagem que está a resultar da gestão de crise efetuada (...)».

No que diz respeito à potencialidade de comunicar através de histórias organizacionais em situações de crise, o responsável de comunicação da TAP Portugal alerta que as histórias têm um papel fundamental em todo o género de comunicação. Na comunicação de crise em concreto, a narrativa que a organização quer escrever diz respeito a um dos “c’s” já referidos anteriormente - o cuidado. Isto significa que a prioridade da TAP Portugal é sempre cuidar dos seus clientes e valorizá-los, pois ao comprarem um bilhete estão demonstrar a sua confiança na companhia aérea, nos seus valores e na sua narrativa. E é sobretudo essa relação que faz a empresa crescer, pelo que esse compromisso não deve ser quebrado.

No entanto, André Serpa Soares chama também a atenção de que a comunicação a realizar numa crise considerada grave deve ser, «(...) num primeiro momento, totalmente informativa. Porque a emoção já lá está toda por si. Portanto nesse caso tem de se ser objetivo, informativo, factos, factos e factos e pouca narrativa (...)». Já numa fase posterior, «(...) quando se fizer o rescaldo de tudo o que aconteceu então pode-se apostar mais na via narrativa: explicar porque aconteceu, aquilo que foi feito para melhorar os

danos, como se tratou das pessoas, quem eram as pessoas afetadas (...)» de forma a minorizar as consequências da crise e a gerir a reputação da empresa.

4. Validade

Por fim, gostaríamos de abordar a questão das ameaças à validade da presente investigação. Primeiramente, é importante ressaltar que temos consciência de que esta investigação qualitativa se baseia numa componente fortemente interpretativa, uma vez que grande parte dos dados foram recolhidos através de observação direta durante o período em que realizámos o estágio, mais especificamente quando se deu a crise da Guiné-Bissau, objeto de estudo da investigação. Para tentar contrariar essa ameaça, realizámos um registo diário do nosso trabalho, assim como do quotidiano vivido no gabinete de comunicação e relações públicas da TAP Portugal. Para o realizar, tivemos como base alguns critérios de observação relativamente flexíveis durante o período de estágio, para que não se perdesse a riqueza e complexidade da experiência. Além disso, compreendemos que a «(...) a memória é seletiva e eliminaria uma grande variedade de comportamentos cuja importância não fosse imediatamente aparente (...)» (Quivy e Campenhoudt, 2005: 199).

Em segundo lugar, relativamente à análise dos comunicados realizados pela TAP Portugal durante o período crítico em questão, gostaríamos de salientar que estes foram divulgados tanto internamente como para os *stakeholders* externos. No entanto, dado que o modelo adotado nesta investigação foi desenvolvido com o objetivo de ser aplicado à comunicação interna, não foi realizada uma análise dos mesmos relativamente à comunicação externa. Optámos por tomar essa decisão por dois motivos: 1) na revisão de literatura realizada não encontramos nenhum modelo de histórias organizacionais dirigidos para a comunicação externa; 2) devido à falta de tempo e recursos.

Por fim, é importante frisar que, dado que a crise que abordamos nesta investigação teve o envolvimento de ambos os governos português e guineense, existe informação confidencial neste acontecimento crítico. No entanto, consideramos que tal facto que não afetou o propósito da nossa investigação – analisar criticamente a comunicação interna realizada durante a crise da Guiné-Bissau.

V. Conclusões

Acima de tudo, a presente investigação ensinou-nos sobre o mundo universitário e profissional, sobre as relações, sobre as pessoas, sobre a vida. Essas conclusões não são quantitativas, não são importantes para a comunidade académica mas contribuem de uma forma importante para a pessoa que o investigador se tornou neste período, e por isso não podíamos deixar de as referir.

A realidade é que a comunicação não é uma ciência exata, “por defeito” todos os seres humanos comunicam. É através da comunicação e da construção de uma narrativa, com sequência e sentido, que enquanto Homens compreendemos os outros, interpretamos o mundo que nos rodeia. E isso é importante. É importante também perceber que essa é a base da nossa investigação. A partir dessa compreensão as restantes conclusões fluem.

Regressemos então à ligação entre os conceitos de gestão da comunicação de crise e de histórias organizacionais a que nos propusemos explorar e aliar, e por conseguinte à pergunta com que iniciámos este trabalho: “as histórias organizacionais têm o potencial para melhorar o processo de gestão da comunicação de crise?”.

A partir da pesquisa e elaboração do nosso quadro conceptual, da entrevista realizada a André Serpa Soares e da análise efetuada aos comunicados da TAP Portugal divulgados internamente durante a crise da Guiné Bissau, foi possível retirar diversas conclusões relativamente a três espaços temporais distintos, durante um processo de crise.

Numa primeira fase é importante compreender o atual contexto de evolução tecnológica e de globalização, no qual as organizações se tornaram mais vulneráveis às crises. Isto acontece pois as crises adquirem uma maior visibilidade e projeção, chegando facilmente não só aos *stakeholders* da organização, como também aos seus potenciais futuros *stakeholders*. Por conseguinte torna-se essencial que, por um lado, as organizações adotem políticas de transparência; e por outro que se preparem para a eventual eclosão de uma crise. Nesta preparação, há que ter em consideração que existem inúmeros tipos de crise distintos. Desta forma, o cenário ideal seria realizar um apuramento dos incidentes mais prováveis de atingir uma organização em específico (consoante o seu sector ou a sua localização geográfica, por exemplo) e realizar *a priori* um manual de gestão de crise orientada para tais situações. Deve-se sublinhar que cada crise é única e necessita de uma análise direcionada e também de decisões singulares para ser ultrapassada com sucesso, o que significa que não é possível criar um guia passo-a-passo que possa ser utilizado em qualquer crise. No entanto, um manual de gestão de crise

é um documento que ajuda a ganhar tempo – que neste período é precioso – através de informação útil e importante (listas de contactos, passos imprescindíveis e formulários), no qual são fornecidas instruções básicas que orientem rapidamente os gestores de crise no sentido da minimização dos efeitos negativos da eclosão da mesma. Assim, o primeiro passo para que uma crise seja gerida com sucesso é prevê-la, estar preparado para a sua chegada. A esta fase é chamada “pré-crise”. No que diz respeito ao caso da TAP Portugal, verificou-se que todo o processo referido anteriormente foi meticulosamente cumprido, dado que existiam dois manuais de gestão de crise. Um primeiro manual baseava-se em normativas para casos de acidente muito grave – entenda-se uma queda de um avião – desenvolvido pela *Star Alliance* para todas as companhias áreas que a compõem. Um segundo manual, realizado pela própria TAP Portugal, abrangia informações orientadas para a realidade portuguesa e diretivas para incidentes com um nível menor de intensidade.

Numa segunda fase, correspondente ao momento da crise e em que é necessário lidar com ela, consiste sobretudo no reconhecimento da crise, nas ações tomadas para combater a mesma e, por fim, nas mensagens difundidas pelos responsáveis pela gestão da crise. Isto significa que a comunicação desempenha um papel crítico e preponderante nesta fase, podendo ter um efeito significativo na reação e na percepção dos *stakeholders* relativamente à crise. Dado que tem como objetivo prevenir as consequências negativas e fazer uma gestão da reputação da organização, esta comunicação deve transmitir uma explicação credível e coerente aos seus *stakeholders*, no menor espaço de tempo possível. No entanto, para além da mensagem, também são importantes as ações que a organização desempenha, de forma a demonstrar a sua preocupação e que está a cuidar das vítimas da crise. Em relação a este ponto, após a entrevista a André Serpa Soares é possível compreender que de facto o cuidado com as vítimas é uma prioridade para a TAP Portugal durante situações de crise. Essa preocupação foi claramente demonstrada quando a organização se colocou à disposição dos seus clientes, que já tinham comprado viagens para Bissau com escala em Dakar, quando não era a sua obrigação fazê-lo.

Por fim, no que diz respeito à terceira fase, correspondente à fase de pós-crise, aquela que se prende sobretudo com a reparação dos danos de reputação infligidos pela crise, pensamos que é uma janela de oportunidade para a TAP Portugal. Dizemo-lo uma vez que na organização em estudo não está planificado – e por essa razão não é realizado – nenhum *follow-up* ou outra ação de comunicação nesta fase. Estas ações são importantes no sentido em que cada crise deve representar uma aprendizagem para a organização, não

apenas relativamente aos fatores que levaram à eclosão da crise, mas também ao próprio processo de gestão. Assim, consideramos que é crítico realizar uma avaliação dos esforços efetuados, de modo a ser aperfeiçoado aquilo que não correu tão bem. Por isso cremos que seria uma mais-valia importante para a TAP Portugal realizar um levantamento desta informação, através do *feedback* dos seus *stakeholders* tanto internos como externos e compreender as suas perceções, de forma a introduzir melhorias e a realizar uma comunicação mais eficaz na próxima situação crítica.

Num segundo plano de análise, quando perguntamos se é possível criar uma relação funcional entre a prática da gestão de uma crise e as histórias organizacionais e se esta relação trás benefícios para o contexto organizacional, as nossas conclusões dizem-nos claramente que sim.

Como já explorámos, o ser humano comunica inerentemente através de histórias, pois este experiencia e compreende o mundo que o rodeia através de estruturas narrativas. Assim, é possível compreender a sua utilidade transposta ao contexto organizacional. Durante uma crise, indubitavelmente uma época de *stress*, incerteza e ansiedade numa organização, torna-se importante que os colaboradores e *stakeholders* compreendam aquilo que se sucede em seu redor, no seu ambiente de trabalho e com os parceiros com quem trabalham. Nessa tarefa, as histórias organizacionais parecem-nos um veículo com bastante potencial, pois a mensagem que as boas histórias transmitem é interiorizada, socialmente integrada e adotada pelos colaboradores. Assim, estas importantes portadoras de significado dão sentido ao ambiente organizacional, influenciam comportamentos, geram mudança, transferem conhecimento e motivam a tomada de decisão.

No que diz respeito à comunicação da TAP Portugal em concreto, dado que as histórias veiculadas durante o período de análise foram consideradas “histórias descritivas”, consideramos este campo como uma janela de oportunidade para a empresa. Apesar das histórias descritivas preencherem as necessidades dos colaboradores inerentes a um período de crise (redução da ansiedades, stress e incerteza), estas contêm um baixo nível de cor. Isto significa que este tipo de história tem menos memorabilidade e que por conseguinte é recontada poucas vezes, podendo perder nesse processo as suas lições e valores fundamentais, uma vez que não apelam ao sentido de entretenimento do ouvinte.

Relativamente à adequação de diferentes histórias organizacionais às três fases da crise, compreendemos, através do nosso quadro conceptual, que as histórias seriam sempre uma mais-valia na comunicação interna das organizações. No entanto, o nosso trabalho empírico, nomeadamente a nossa experiência de campo em conjunto com a

entrevista realizada a André Serpa Soares, levou-nos a compreender que na fase de resposta à crise em situações graves, por si só já envolve demasiada emoção. Desta forma, a melhor opção poderá não ser contar uma história memorável ou duradoira, mas antes adicionar algum racional ao momento. A informação divulgada neste momento deve ser divulgada de forma clara e inequívoca, para que tanto as vítimas como os *stakeholders* compreendam e façam sentido daquilo que se está a passar à sua volta e de que forma isso os poderá afetar. No entanto, após a eclosão de uma crise, quando a organização volta ao seu quotidiano normal, acreditamos que explicar a situação através de uma história, com fortes elementos estruturais e um enredo distinto e um carácter de entretenimento é uma ferramenta poderosa. Esta poderá levar os colaboradores a realizar uma reflexão acerca das ações realizadas (do próprio colaborador e dos dirigentes da organização) durante a fase de resposta à crise. Assim, as consequentes aprendizagens dessa reflexão poderá ser contada várias vezes, por diferentes colaboradores, tornando-se duradoiras no seio da empresa, para que esta possa estar um pouco mais preparada para a próxima crise.

Assim, é importante sublinhar a relação entre a emoção e a razão existente no contexto organizacional. Consideramos que esta relação necessita de ser valorizada e alimentada nas organizações pois os colaboradores são seres humanos, são *homo narrans*, vivem através de uma sequência de narrativas, atribuindo significado e gerando emoções. Nesse sentido, é relevante sugerir que este tema venha a ser aprofundado em investigações futuras. Nomeadamente, por conter potencialidade para que as organizações giram e lidem melhor com os seus colaboradores, e consequentemente com as suas crises. Por outro lado, no campo da investigação académica, seria também uma mais-valia que fossem criados e explorados modelos concretos de estruturas de histórias a serem aplicadas em diferentes tipos e níveis de crise, por diversos tipos de organizações. Da mesma forma, é recomendável que sejam investigados e testados outros modelos tipológicos que se possam adequar às histórias divulgadas internamente, bem como modelos aplicáveis à informação divulgada para o exterior da organização, juntamente com a revisão literária que os suporte.

VI. Bibliografia

Alsop, R. J., (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. New York: Free Press.

Andrade, J. G. d. O., (2007). Comunicando e gerindo crises. O envolvimento da Portugal Telecom no "Mensalão". *Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Setembro, pp. 6-8.

Anthonissen, P. F., (2008). *Crisis Communication - Practical PR strategies for reputation management and company survival*. 1ª Edição ed. London: Kogan Page Limited.

Argenti, P. A. e Forman, J., (2002). *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. s.l.:McGraw Hill Professional.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. e Lafferty, B. A., (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Palgrave Macmillan*, 1 Janeiro, pp. 26-38.

Barton, L., (2001). *Crisis in Organizations II*. 2ª Edição ed. s.l.:South-Western College Pub..

Benoit, W., (1995). In: *Accounts, Excuses & Apologies: a theory of image restoration*. New York: State University of New York Press.

Brown, B. e Longsdon, J., (1997). *Factors influencing Fortune's corporate reputation for community and environmental responsibility*. Destin, FL, International Association for Business and Society., pp. 184-189.

Brown, M. H., (1990). *Defining Stories in Organizations: Characteristics and Functions*.. California: SAGE Publications.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. e Whetten, D. A., (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing*, pp. 99-106.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. e Whetten, D., (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 34, p. 99–106.

Bruner, J., (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, pp. 1-21.

Caetano, J., Vaconcelos, M. e Vasconcelos, P., (2006). *Gestão de Crise*. 1ª Edição ed. Lisboa: Editorial Presença.

Coombs, W. T., 2007. *Crisis Management and Communications*. [Online] Available at: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> [Accessed 26 Janeiro 2014].

Coombs, W. T., (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Theory. *Corporate Reputation Review*, pp. 163-176.

Coombs, W. T., (2012). *Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing, and Responding*. s.l.:SAGE Publications.

Coombs, W. T. e Holladay, S. J., (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. 1ª Edição ed. s.l.:Blackwell Publishing Ltd.

Czarniawska, B., (1997). *Narrating the Organization - Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.

Davies, G., Chun, R., Silva, R. d. e Roper, S., (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. New York: Routledge.

Deal, T. e Kennedy, A., (1999). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing*. New York: Perseus.

Denning, S., (2005). Mastering the discipline of business narrative. *Strategy & Leadership*.

Dowling, G., (2002). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. New York: Oxford University Press.

Eisenberg, E. M. e Goodall, H. L., (1996). *Organizational Communication: Balancing creativity and constraint*. Nova Iorque: St. Martin's Press.

Fink, S., (1986). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. Nova Iorque: AMACOM.

Fisher, W. R., (1987). *Human Communication as a Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. Columbia: University of South Columbia Press.

Fombrun, C. J., (1986). Structural Dynamics within and between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, September, Volume 31, pp. 403-421.

Fombrun, C. J. e van Riel, C. B., (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. 1ª ed. Financial Times: Pearson Education.

Fombrun, C. e van Riel, C., (1998). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, Volume 1, pp. 5-13.

For-mukwai, G., (2015). *The Science of Story Selling: How Win the Hearts & Minds of Your Prospects for Profit and Purpose*. s.l.:Gideon F. For-mukwai.

Gabriel, Y., (1991). On Organizational Stories and Myths: Why it is Easier to Slay a Dragon than to Kill a Myth. *International Sociology*, pp. 427-442.

Gray, E. R. e Balmer, J. M. T., (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, Volume 31, pp. 695-702.

Hermann, C. F., (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, Volume 8, p. 61–82.

Lagadec, P., (1984). Le risque technologique et les situations de crises. *Annales des Mines*, Volume 8, pp. 41-53.

Lampreia, J. M., (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. 1ª Edição ed. Lisboa: Texto Editores.

Lerbinger, O., (1997). *The crisis Manager: facing risk and responsibility*. Nova Jérsia: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Mahon, J. F., (2002). Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*, Volume 41, pp. 415-445.

Maxwell, J. A., (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. 1ª ed. London: SAGE Publications.

Mendes, A. M. et al., (2006). *Crises de Ameaças a Oportunidades - Gestão Estratégica de Comunicação de Crise*. 1ª Edição ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Mitroff, I. I. e Kilmann, R. H., (1975). A new tool for organizational problem solvin. *Management Review*, pp. 18-28.

Neuhauser, P. C., (1993). *Corporate legends & lore: The power of storytelling as a management tool*. New York: McGraw-Hill, Inc..

O'Neill, J. W., (2002). The Role of Storytelling in Affecting Organizational Reality in the Strategic Management Process. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(1), pp. 3-18.

Rhee, M. e Haunschild, P. R., (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the US automobile industry. *Organization Science*, Volume 17, pp. 101-117.

Rindova, V. P., 1997. Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, Volume 1, pp. 188-194.

Roberts, P. W. e Dowling, G. R., (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, Volume 23, p. 1077–1093.

Tyler, L., (2005). Towards a postmodern understanding of crisis communication. *Public Relations Review*, 31(4), pp. 566-571.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. e Seeger, M. W., (2010). *Effective Crisis Communication - Moving from Crisis to Opportunity*. 2ª Edição ed. s.l.:SAGE Publications.

Walker, K., (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, pp. 357-387.

Wartick, S. L., (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business & Society*, 1 Dezembro, pp. 371 - 392.

Weick, K., (1995). *Sensemaking in organizations*. Estados Unidos da América: SAGE Publications.

Wells, W., (1996). A fantasy theme analysis of Nixon's "Checkers" speech. *Electronic Journal of Communication*.

Wilcox, D. L., Agee, W. K. e Cameron, G. T., (2000). *Public Relations - Strategies and Tactics*. 6ª Edição ed. Nova Iorque: Addison-Wesley.

Wilkins, A. L., (1983). Organizational stories as symbols which control the organizations. Em: *Monographs in organizational behavior and industrial relations*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 81-92.

Zweig, J., (2002). Are you wired for wealth?. *Money Magazine*, Volume 31, pp. 75-83.

VII. Anexos

Anexo 1 – Entrevista em profundidade a André Serpa Soares

1. Numa empresa de grande dimensão como a TAP, quais são as principais funções de um responsável de relações públicas?

Um responsável de relações públicas ou uma pessoa que trabalha na área de comunicação na TAP tem como principais funções desde logo as relações mediáticas. As relações com os jornalistas baseiam-se no envio proactivo de informação, *press releases*, informação institucional ou corporativa, alguma da informação que se coloca nos *sites* da TAP (normalmente mais em ambiente de crise, infelizmente a TAP vive muitas crises). Portanto há esta estreita ligação com a comunicação social, somos porta-vozes da empresa, enviamos informações proactivamente e respondemos também às questões que nos são colocadas. Não consigo dizer qual das funções tem mais peso, penso que está equilibrado.

Estas funções implicam conhecer-se muito bem a organização que representamos, como um todo. Neste caso específico falamos de um grupo empresarial com cerca de 13.000 trabalhadores, com várias empresas associadas, com várias áreas de negócio. Não é fácil conhecer a TAP. Não precisamos de saber tudo, muitas vezes não dominamos os assuntos, mas precisamos de saber com quem falar, quem nos pode dar as informações que necessitamos. Depois temos os canais que pensamos serem os mais adequados dentro da comunicação social, quando queremos transmitir mensagens, histórias, aquilo que for mais adequado.

Existe também toda a área de comunicação interna, ou seja, a produção e disseminação de informação tanto aquela que é definida pelo Conselho de Administração como aquela que nos é solicitada pelas várias áreas do negócio do universo TAP. São utilizados suportes como a Intranet, pois fazemos também a gestão de parte da Intranet; o Jornal da TAP (que agora tem um novo *layout* e uma nova estrutura), acessível a todos os trabalhadores e também aos *stakeholders* externos; um canal que é cada vez mais utilizado, a TAP TV, que se encontra em vários pontos estratégicos da empresa (entradas, refeitório, entre outros). Depois existe a

comunicação por e-mail, a chamada *Flash News*, onde é realizada uma notícia ou um *storytelling* daquilo que se pretende transmitir.

No departamento de comunicação e relações públicas estão também incluídas as visitas à TAP; a realização e envio de diplomas de batismo de voo; organização de voos oficiais e de Estado; a ligação com as estruturas de comunicação da *Star Alliance* (aliança a nível mundial em que a TAP está incluída).

2. Quais os fatores condicionantes de sucesso de um relações públicas numa empresa com uma forte ligação emocional com os portugueses?

Esta ligação emocional é uma relação amor-ódio. Tanto serve para as pessoas “amarem” a TAP, como muitas vezes para dizerem mal. Ontem saiu um estudo da *Marktest* que afirma que a TAP é a companhia aérea mais reputada em Portugal. Isto significa que, de facto, os portugueses têm reações emocionais a tudo o que é relacionado com a TAP e parece que prevalece o sentimento de confiança. Eu diria que é preciso gerir essa relação. Lembro também que é uma empresa que vive muitas crises, tem muitas ligações políticas, é uma empresa pública, contém muitos sindicatos e tudo isso acaba por influenciar o trabalho relacionado com a comunicação que realizamos aqui. Arrisco dizer que gerir todas essas relações tem até um peso excessivo na comunicação que realizamos. Tudo isso condiciona o sucesso de um relações públicas que trabalha numa empresa como a TAP.

O sucesso de um relações públicas ou de alguém que trabalha na comunicação é na TAP como é em qualquer outra atividade económica: depende essencialmente da credibilidade. Se uma pessoa que trabalha em relações públicas tiver credibilidade junto dos jornalistas e dos diferentes *stakeholders*, e se a sua palavra for uma palavra de confiança, provavelmente o sucesso vai acontecer.

Se tentares influenciar a verdade alterando-a ou até iludindo os teus interlocutores, provavelmente a médio-longo prazo será impossível atingir o sucesso. A credibilidade para mim é o mais importante. Depois há todo um outro conjunto de coisas que influenciam, como por exemplo o *networking* e contactos que se estabelecem, que são fatores de sucesso essenciais.

3. Considera que a atual conjuntura económica tem influenciado o seu trabalho como Relações Públicas da TAP?

Sim e de que maneira! A TAP como empresa pública esteve sujeita a todos os cortes que o orçamento do Estado ditou para o Estado assim como para as empresas do Estado. Tudo isso gerou obviamente um conjunto de ações e medidas de comunicação tanto interna como externamente para procurar preservar a essencial união e empenho dos trabalhadores da TAP. Depois todas estas sucessivas tentativas de privatização (tivemos uma em 2012, estamos a ter outra agora em 2014), acabam por expor de forma brutal a empresa à opinião pública, as contas da empresa, aquilo que são os problemas da empresa, mas também as suas forças. Tudo isto implica cargas de trabalho muito elevadas, que provavelmente não se registam em empresas da dimensão da TAP mas que não são tão mediáticas.

Eu penso que a TAP é neste momento a empresa portuguesa mais mediática, havendo duas que se poderão comparar: a PT, que era também muito falada nos media, no entanto agora já não tanto e quando é, geralmente é pelas piores razões; e o BES, por razões muito distintas, igualmente más. Portanto, há empresas que em algum momento da sua vida assumem algum protagonismo mediático, mas em termos de serem constantes na presença mediática, de facto penso que a TAP não tem rival. Muitas vezes isso não é procurado, é mesmo a tal apetência, a tal ligação emocional com os portugueses, que faz com que a TAP seja um bom produto de venda de notícias. Tudo isso, aliado à atual conjuntura económica, às tentativas de privatização, a instabilidade laboral (que parte dela tem que ver com os cortes no orçamento de Estado e tudo mais), tem influenciado nos últimos anos o trabalho que aqui desenvolvemos.

4. Num paradigma altamente tecnológico deixam de existir crises isoladas e remotas para se tornarem globais, uma vez que, através dos novos canais de comunicação mediados pela internet, os utilizadores interagem entre si e expressam as suas preocupações mais fácil e rapidamente. Como têm sido encaradas essas mudanças nesta empresa em específico? Foram realizadas mudanças na forma de gestão da reputação da empresa?

A TAP foi pioneira, em termos de grandes empresas pelo menos, na utilização dos canais de comunicação mediados pela Internet procurando estar presente onde as pessoas estão hoje presentes. As pessoas estão hoje presentes de facto nas redes sociais, na Internet e uma empresa que queira comunicar com os seus *stakeholders* e mesmo com pessoas sem nenhuma relação com a empresa devem estar nestas novas plataformas.

Assim a TAP tem de estar presente, tem de monitorizar e tentar influenciar aquilo que se diz sobre ela de forma positiva. Portanto foi alterada a forma de gestão da reputação da empresa com esta presença mais estruturada nas redes sociais. Tudo começou com o vulcão Islandês, quando para preencher necessidades dos clientes durante uma situação de crise foi construída uma equipa tripartida, constituída por uma secção de marketing, outra de *facebook team call center* e ainda de comunicação e relações públicas. Mantém-se esse modelo de gestão da reputação, sendo que penso que se subvaloriza muito o peso das redes sociais na formação da opinião pública.

Porém, eu creio também que os media tradicionais continuam a ter uma grande influência naquilo que se diz às redes sociais, portanto se pensarmos só em redes sociais e descurarmos a parte dos media que produzem e disseminam a opinião, estamos a fazer mal o nosso trabalho. Assim, o foco também tem de se manter muito naquilo que são os media tradicionais.

Também no serviço ao cliente a TAP é conhecida por ser um *early adopter* nas novas tecnologias. A TAP teve o primeiro serviço de reservas, foi das primeiras empresas em Portugal a ter computadores, a ter sistemas informáticos e está sempre na linha da frente nestas coisas. Também na transposição do *call center* para as vendas online a TAP teve bastante sucesso, sendo que o peso das vendas através da internet é maior do que as restantes empresas portuguesas. Portanto, nas vendas posiciona-se bem nesses canais, trabalha muito com a Google em termos de publicidade digital e tudo mais, aliás grande parte do *budget* atualmente é dirigido para o digital.

Nós aqui no nosso trabalho procuramos antecipar a procura de informação, quando se trata de crise por exemplo, produzindo informação que disponibilizamos nos diversos canais, incluindo as redes sociais e o *site fly tap*, disponível em vários países. Assim, é melhorada a comunicação, no sentido em que quando as pessoas vão à procura de informação e pergunta que querem fazer já lá está, tornando todo o processo muito mais fácil e rápido.

Assim, penso que *early adopter* é a expressão correta para caracterizar esta empresa no que diz respeito às novas tecnologias da informação. A TAP é muito proactiva na adoção de novas ferramentas tecnológicas.

5. Dado que vivemos numa era de transparência e globalização, nenhuma organização está imune a uma crise em nenhuma parte do mundo. Numa empresa tão mediática e de grande exposição como a TAP, quais são os procedimentos realizados para a prevenção de uma crise?

A única forma de prevenir uma crise de comunicação (pois uma crise em si não se pode prevenir) é também a única forma de prevenir os incêndios de verão: a floresta tem de se limpar no inverno, pois se tentarmos limpar a floresta quando está tudo a arder acabamos por nos queimar. De modo que há um manual de gestão de crise, um conjunto de *guidelines* comuns a todas as companhias que pertencem à *Star Alliance*, que consegue antecipar todos os passos e procedimentos que devem ser realizados caso uma grande crise numa companhia aérea aconteça (falamos da queda de um avião).

Tudo deve ser feito *by the book* pois aquilo que está escrito é o que é correto fazer, obviamente sempre adaptando à situação concreta. Portanto, cada um de nós e cada uma das áreas da empresa em caso de uma crise destas sabe exatamente aquilo que tem de fazer, nos tempos que tem que fazer, com quem tem de falar e isso é treinado.

No que diz respeito a crises menos graves, como a greve dos pilotos que aconteceu recentemente, é algo que infelizmente acontece com bastante frequência na TAP, os procedimentos já estão tão incorporados que acaba por não ser difícil lidar com essas situações.

Assim, os procedimentos realizados são esses: ter um manual de crise com os procedimentos a realizar em caso de crise grave e os restantes é saber de facto quais são os mecanismos utilizados para lidar com crises mais localizadas, menos mediatizadas e menos graves.

A nível global, temos o apoio de uma agência global que se desloca para qualquer local caso haja um acidente, para nos dar apoio e auxílio também na área da comunicação, a Canyon, que trabalha com a IATA (Associação Internacional de Companhias Aéreas). Portanto temos os canais, temos os modos de operação, sabemos aquilo que fazemos, temos as equipas definidas, temos tudo preparado, “temos a floresta limpa”.

6. Em caso de crise, existe algum protocolo previamente estipulado que deva ser seguido pelos colaboradores? Caso sim, em que consiste?

Fala-se dos seis “C’s” em comunicação de crise, eu gosto de três (aqui habituámo-nos a cortar custos): o *care*, em termos de cuidado, comunicação e comando. Há um posto de comando, sempre em situações de crise, todos sabemos quem comanda, não só em termos

de comunicação mas também em termos de empresa, TAP. Em caso de acidente há um centro de emergência onde está o administrador, o atual presidente e os responsáveis de todas as áreas, todos à volta de uma mesa a trocar informações, chegar a conclusões e a enviar as diretivas e a informação disponível para aqueles que estão no terreno.

Em termos de *care* e de cuidado com as pessoas, a empresa, em especial a parte da comunicação, tem de mostrar que está a tomar conta das pessoas, que está a cuidar das pessoas afetadas, dando as informações que são exigidas e que as pessoas devem receber. Se não formos nós a falar outros falarão por nós e provavelmente mal. Isto do ponto de vista da comunicação, pois há pessoas efetivamente a cuidar das pessoas no terreno.

7. No que diz respeito à comunicação de crise em específico, o que pensa serem os aspetos imprescindíveis para atingir o sucesso neste processo?

Já respondido.

8. Numa fase de rescaldo da crise em a organização volta ao seu quotidiano normal, como é avaliado o sucesso da gestão da crise que foi ultrapassada? É realizado *follow-up* com os *stakeholders* envolvidos?

Eu creio que numa situação de crise, pegando por exemplo na greve dos pilotos que durou dez dias, o *follow up* é tão evidente para todos os públicos e tão mediatizado que não chega a ser necessário realizar uma comunicação individualizada. O que interessa aqui é preservar a reputação da TAP, pois ouvimos muitos dos nossos clientes a dizer que não irão voltar a viajar na companhia. Apesar disso, o nosso trabalho é mostrar que aquela greve é algo que não devia acontecer, pois não havia motivos ou fundamentos para que ela existisse e que a empresa de facto estava a tentar fazer o máximo para cuidar dos seus clientes e a tentar voar o máximo. Tudo isso se passou, portanto a perceção da forma como a crise está a ser percebida é imediata, nós aqui vemos todas as notícias publicadas e acompanhamos a situação ao máximo (inclusive nas redes sociais) e assim temos a perceção exata daquilo que se passa.

Relativamente ao *follow up*, não fazemos ações nesse sentido, ficamos pela perceção retirada dos meios de comunicação social. A TAP é tão mediática e há tanta coisa que se diz sobre a TAP que os relatórios de *clipping* acabam por ser suficientes. Claro que temos o *feedback* do presidente, da administração e do governo relativamente à imagem que está a resultar da gestão de crise efetuada, que normalmente é positivo.

A verdade é que depois da greve de dez dias, depois da ameaça de greve em dezembro, depois do problema com o motor do avião, depois de uma greve em agosto, depois dos problemas operacionais no verão passado, a TAP encontra-se em primeiro lugar em termos de reputação das companhias aéreas que operam em Portugal, segundo a *Marktest*. Portanto penso que posso considerar este um ótimo *follow up*. Não sei se muitas companhias aéreas aguentariam as malfeitorias que a TAP tem sofrido e continuariam com a sua reputação positiva. Penso que este seja um bom indicador de sucesso.

9. No de diz respeito à Crise da Guiné-Bissau, o que me pode dizer do processo de gestão e comunicação de crise do evento?

Na verdade o que aconteceu, em termos daquilo em que estivemos envolvidos, foi que se registou um problema de segurança, um problema entre Estados também. Logo em primeira linha registou-se um problema que tem que ver com o embarque de passageiros num avião da TAP, as normas de segurança foram violadas, foram seriamente comprometidas. Os passageiros cujo embarque foi forçado chegaram a Portugal e foram para um centro de acolhimento pois eram ilegais, possuíam documentos falsificados. Portanto, aqui o papel da TAP foi explicar aquilo que se passou, ou seja, qual foi o problema e comunicar em simultâneo que não estando reunidas as condições de segurança, a companhia suspenderia a operação de voos para Bissau. Depois há uma situação em que a TAP não tem nada a comentar, que diz respeito à relação entre os Estados. A partir do momento em que não haja condições de segurança, que neste caso é uma questão diplomática, bilateral entre dois Estados, assim a TAP como empresa apenas segue aquilo que é dito pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros ou outras autoridades.

Existiu muita pressão pois os voos estiveram suspensos durante uma serie de tempo. Durante esse tempo a TAP continuou a considerar e tinha também informações por parte das autoridades que ainda não estavam reunidas as condições de segurança. A certa altura, uma outra companhia com subsídios e apoiada pelo Governo da Guiné-Bissau começou a voar para Bissau. O que significa que ocupou o espaço que antes era ocupado pela TAP. A partir desse momento e como estavam garantidas as ligações aéreas entre Lisboa e a Guiné-Bissau, a TAP deixou de operar essa rota até hoje.

Entretanto, uma série de clientes já tinham comprado o seu bilhete para essa rota e foi necessário resolver essas situações e comunicar nas redes sociais, por e-mail e dar resposta a quem nos confrontava em termos de comunicação social relativamente a essa questão. Portanto, como a TAP não voava para Bissau e não podia voar para Bissau, foi preciso arranjar soluções. A solução proposta a esses clientes foi: ou devolvemos o

dinheiro e voam de outra forma, ou então voam com a TAP até Dakar e a partir desse local serão levados noutra companhia local até Bissau (neste caso Senegalesa). Estas soluções foram providenciadas pois não queríamos “abandonar” os nossos clientes, acreditando nós que muitas outras companhias o que fariam seria isso mesmo, “abandonar” os seus clientes. Também isso jogou a favor da reputação da TAP, o tal cuidar das pessoas de que já tínhamos falado. Penso que isso demonstrou muito bem o grande esforço realizado (que custa dinheiro). Não abandonámos as pessoas que já tinham comprado bilhete, os nossos clientes oferecendo alternativas até ao momento em que já não haviam mais pessoas com quem nós tínhamos um compromisso.

Atualmente o espaço está ocupado por outra companhia aérea, não quer dizer que a TAP não recupere a rota, pois esta ficou suspensa, não está cancelada. No entanto, enquanto esta situação se mantiver não é rentável para a TAP retomar a rota pois essa companhia tem apoios e à TAP ninguém paga.

10. Que estratégias foram utilizadas na criação dos conteúdos para os diferentes públicos? Quais os principais cuidados a ter numa situação tão delicada?

Como já disse, aqui o nosso cuidado foi sobretudo cuidar das pessoas que tinham confiado na TAP e tentar arranjar-lhes soluções. Em períodos de crise há sempre queixas, há sempre críticas, há sempre pessoas que dizem que não estão a fazer por elas aquilo que tinham que fazer. No entanto, acredito que a TAP cuidou de facto das pessoas, não as abandonou e eu penso que foi essa a ideia que ficou de toda esta situação. Ou seja, a TAP não tem qualquer responsabilidade naquilo que se passou, pelo contrário, é uma vítima, e ainda assim cuidou das pessoas que tinham confiado na companhia para fazer as suas viagens. Eu penso que, em termos de impacto na reputação da TAP, foi mesmo essa a imagem que ficou. Ficou também a imagem de prudência e de cautela na gestão da situação, pois a TAP nunca comentou o problema específico e porque esta é uma situação bastante delicada entre Estados, portanto a TAP, enquanto empresa e agente operador de transporte aéreo, teve sempre o máximo de cuidado procurando analisar também a sua própria relação com o Estado da Guiné-Bissau pois é uma rota que está suspensa mas que podemos querer retomar a qualquer momento. Mas na minha opinião o balanço é bom.

11. Qual o balanço que faz dessa crise em específico e o impacto na reputação da TAP?

Já respondeu.

12. Crê que o *Storytelling* Organizacional – tipo de discurso que utiliza a narrativa para persuadir e envolver emocionalmente os colaboradores – tem potencial para realizar uma comunicação mais eficaz durante uma crise (tanto para *stakeholders*, mas também para colaboradores TAP)?

Tem claro. O *storytelling* tem um papel fundamental na comunicação seja daquilo que for. No que diz respeito ao organizacional, penso que tem tanto peso na comunicação interna, dirigida aos trabalhadores, como na externa, dirigida a outros *stakeholders*. Penso que foi Sócrates que falou das narrativas não é? A narrativa é agora substituído pelo termo inglês “*storytelling*”, mas estamos a falar da mesma coisa. A forma como se transmitem os factos, ou um encadeamento de factos, as causas e as consequências dos factos e tudo isso constitui uma história. As histórias têm de ter um princípio, um meio e um fim, ou seja, tem de se perceber onde as coisas começam, como se estão a desenvolver e realmente como irão terminar. Em toda a comunicação organizacional, seja interna, seja externa, tem necessariamente de ter algo de *storytelling*, temos de dar alguma coisa às pessoas.

A TAP é uma empresa que desperta reações muito emocionais, não só dos seus *stakeholders*, mas internamente também. A TAP tem uma narrativa, a TAP tem 70 anos, tem uma história, tem uma tradição e portanto tem fatores de reputação muito importantes como a segurança de voo, a excelência da manutenção, os profissionais altamente qualificados e dedicados, a ponte aérea na descolonização, tem o nome de Portugal, tudo isto é *storytelling*. E tudo isto são valores que eu penso que ao serem transmitidos de várias formas nos diversos canais de comunicação de que já falámos e através de várias abordagens, dão à TAP uma reputação internacional elevadíssima. Assim, as narrativas estão sempre presentes, mesmo que subjacentes, já estão perfeitamente interiorizadas, fazem parte da cultura organizacional.

A TAP tem uma cultura muito forte internamente, o que pode ser positivo e pode ser negativo. É positivo porque aqueles que são os valores *core* da TAP já estão muito enraizados e são alimentados, nunca deixamos de os alimentar. Por outro lado, para promover algumas mudanças organizacionais e de cultura organizacional, é mais difícil, porque determinada cultura já está muito enraizada.

Por exemplo, a orientação para o cliente não fez durante muito tempo parte do *core* de valores da TAP e toda esta mudança de cultura foi induzida com diversas iniciativas, como o Programa Simpatia (programa que premeia os trabalhadores mais simpáticos para os clientes), com todos os novos canais de contacto, as redes sociais e tudo mais que

mostraram que a empresa, enquanto organização, está aberta e dialoga com as pessoas, portanto os trabalhadores devem ver e devem fazer o mesmo.

Portanto, sempre que se procura imputar um novo valor no *core* de valores da cultura organizacional, obviamente o *storytelling* tem de fazer parte. Aqui entra também a questão de, relativamente à orientação para o cliente, o cliente ser a nossa razão de existir. Nós não recebemos dinheiro do Estado, portanto ou o cliente nos compra bilhetes ou nós desaparecemos. E eu penso que isto já está muito bem interiorizado por grande parte da empresa mas há sempre caminho a fazer e as narrativas e o *storytelling* têm de continuar em todos os suportes de comunicação com o público para alimentar os valores e a cultura organizacional.

13. A comunicação de crise passa muitas vezes por “contar a história” da perspetiva da organização. Considera que a comunicação de crise incorpora elementos do *storytelling*? Quais?

Isto na comunicação de crise, em concreto na greve dos pilotos, esteve muito patente em toda a comunicação realizada pela TAP esta questão de dar prioridade aos nossos clientes, pois quem nós estamos a deixar mal são os nossos clientes que compraram voos e confiaram na TAP para fazerem as suas viagens e depois não puderam. Portanto, este discurso de valorização do cliente estava sempre lá.

14. Na sua opinião, a comunicação de crise deve ser mais informativa, ou existem vantagens estratégicas em ser narrativa?

Depende das crises. Por exemplo em casos de crise grave, como um acidente tem de ser, num primeiro momento, totalmente informativa. Porque a emoção já lá está toda por si. Portanto nesse caso tem de ser objetivo, informativo, factos, factos e factos e pouca narrativa. Mais tarde, quando se fizer o rescaldo de tudo o que aconteceu então pode-se apostar mais na via narrativa: explicar porque aconteceu, aquilo que foi feito para melhorar os danos, como se tratou das pessoas, quem eram as pessoas afetadas...

Mas em primeira linha, o que as pessoas querem numa situação de crise, é informação. Num momento mais tarde a narrativa poderá ser útil para minorizar os danos, tanto quanto possível e gerir a reputação.

Anexo 2 – Comunicados divulgados internamente pela TAP Portugal durante a Crise da Guiné-Bissau

Comunicado 1 - 2013-12-11

TAP suspende operação para Bissau

Perante a grave quebra de segurança ocorrida na fase de embarque do voo da TAP TP202 de Bissau para Lisboa na madrugada do dia 10 de dezembro, que implicou o embarque de 74 passageiros com documentos comprovadamente falsos, a rota Lisboa/Bissau/Lisboa encontra-se suspensa até uma completa avaliação das condições de segurança no aeroporto em Bissau.

A TAP está a desenvolver esforços para minimizar o impacto desta decisão sobre os seus passageiros, estando designadamente a procurar ligações alternativas.

Comunicado 2 - 2013-12-13

TAP - voo extraordinário Lisboa - Dakar – Lisboa

Devido a não estarem ainda garantidas as imprescindíveis condições de segurança no aeroporto de Bissau, mas de forma a não prejudicar os seus clientes que já possuem bilhetes para voos entre Lisboa e a capital guineense, a TAP realiza amanhã, dia 14 de Dezembro, um voo extraordinário Lisboa/Dakar/Lisboa, com ligação a um voo da Senegal Airlines, fretado pela TAP, que assegurará o transporte dos passageiros entre Dakar e Bissau.

Com este voo extraordinário, a TAP garante a realização da viagem a todos os passageiros com reservas válidas, em ambos os sentidos, nos voos regulares entre Lisboa e Bissau, entretanto suspensos, da passada 5ª feira e de amanhã. Caso na próxima semana se mantenha a suspensão da operação da TAP para Bissau, estão já a ser analisadas alternativas de viagem para todos os passageiros com bilhetes válidos entre Lisboa e Bissau, em ambos os sentidos.

Comunicado 3 - 2013-12-16

2ª feira, voo extraordinário Lisboa - Dakar – Bissau - Lisboa

Por não estarem ainda garantidas as imprescindíveis condições de segurança no aeroporto de Bissau, mas de forma a não prejudicar os seus clientes que já possuem bilhetes para voos entre Lisboa e a capital guineense, a TAP realiza hoje, dia 16 de dezembro, às **20.50h** um **voo extraordinário Lisboa/Dakar/Lisboa (TP3225)** com ligação a um voo da Senegal Airlines que assegurará o transporte dos passageiros entre Dakar e Bissau.

Para os restantes voos programados por horário normal para Bissau para esta semana – 5ª feira e sábado – e caso não haja alteração quanto à situação que deu origem ao cancelamento dos voos diretos, a TAP está a desenvolver esforços para transportar os seus passageiros da mesma forma.

Comunicado 4 - 2013-12-16

Actualização - voos Lisboa-Bissau

A TAP está a assegurar a realização das viagens de todos os clientes possuidores de bilhetes válidos para os voos entre Lisboa e Bissau - rota na qual a operação está suspensa, como é do conhecimento público - através de voos extraordinários para Dakar, com a ligação a Bissau a ser realizada em avião fretado à Senegal Airlines. Esta alternativa é oferecida nos dois sentidos.

Após ter realizado uma primeira ligação com estas características no dia 14 de Dezembro, sai hoje de Lisboa mais um voo e está já assegurada a realização de outro na quinta-feira, 19 de Dezembro, dias que coincidem com os dias de operação normal para Bissau (segundas, quintas e sábados).

Comunicado 5 - 2013-12-20

Voos Extraordinários para Dakar com ligação a Bissau. A TAP está a assegurar a realização das viagens de todos os clientes possuidores de bilhetes válidos para os voos entre Lisboa e Bissau - rota na qual a operação está suspensa, como é do conhecimento público - através de voos extraordinários para Dakar, com a ligação a Bissau a ser realizada em avião fretado à Senegal Airlines. Esta alternativa é oferecida nos dois sentidos.

Após ter realizado três ligações com estas características à capital guineense, nos dias 14, 16 e 19 de dezembro, está já assegurada a realização de **outro voo no sábado, 21 de**

dezembro. Os voos extra para Dakar estão a ser realizados em dias que coincidem com os da operação normal para Bissau (segundas, quintas e sábados).

Comunicado 6 - 2013-12-26

Operação Especial da TAP para Bissau via Dakar termina no final do ano

A TAP suspendeu a sua operação normal para a Guiné-Bissau na sequência do embarque forçado no aeroporto de Bissau de 74 passageiros com documentação falsa no passado dia 10 de dezembro. Tendo em conta o período do ano desta ocorrência, a Companhia decidiu promover temporariamente voos extraordinários entre Lisboa e Dakar, fretando um avião à Senegal Airlines para transportar os passageiros entre a capital do Senegal e Bissau.

Porém, o contrato com a companhia senegalesa termina com a realização do voo que parte de Lisboa na próxima 2ª feira, 30 de dezembro, regressando na manhã de 3ª, motivo pelo qual a TAP deixa de realizar os voos que Lisboa/Dakar/Bissau/Dakar/Lisboa que vinham a ser efetuados. Os passageiros com reservas Lisboa/Bissau/Lisboa para lá do dia 1 de janeiro serão contactados oportunamente pelos serviços da TAP.

A realização, no futuro, de voos da TAP entre Lisboa e Bissau será reavaliada quando existirem garantias que permitam a realização de voos em condições normais de segurança.

Anexo 3 – Grelha de análise dos comunicados divulgados internamente pela TAP Portugal durante a Crise da Guiné-Bissau

	Grau de cor		Preenchimento de necessidades dos colaboradores	
	Elementos estruturais da história	Enredo	Dissonância de discurso	Redução de stress e incerteza
Comunicado 1	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo: «(...) madrugada do dia 10 de dezembro (...»; • Ação: «(...) o embarque de 74 passageiros com documentos comprovadamente falsos (...»; • Espaço: aeroporto de Bissau • Adjetivação: «(...)grave quebra de segurança (...»; 	<ul style="list-style-type: none"> • Personagens: 74 passageiros sírios; TAP • Componente trágica: «(...) Perante a grave quebra de segurança ocorrida na fase de embarque do voo da TAP TP202 de Bissau para Lisboa (...» • Componente heroica: «(...) A TAP está a desenvolver esforços para minimizar o impacto desta decisão sobre os seus passageiros, estando designadamente a procurar ligações alternativas (...» 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso claro, preciso e organizado que não propicia a sua dissonância ; • Valores e estratégias da empresa visíveis – cuidar dos clientes: tentar garantir as viagens para os clientes com quem tinham um compromisso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso oportuno, informativo e útil; • Serve um objetivo específico – informar os colaboradores acerca da crise por que a empresa está a passar; • Aplicabilidade da informação em situações específicas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de cor: médio 		<ul style="list-style-type: none"> • Nível de preenchimento das necessidades: alto 	

Comunicado 2	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo: 13 de dezembro de 2013; • Ação: «(...) um voo extraordinário Lisboa/Dakar/Lisboa, com ligação a um voo da Senegal Airlines, fretado pela TAP, que assegurará o transporte dos passageiros entre Dakar e Bissau (...);»; • Espaço: Lisboa/Dakar/Bissau • Adjetivação: «(...) Devido a não estarem ainda garantidas as <u>imprescindíveis</u> condições de segurança no aeroporto de Bissau (...);»; 	<ul style="list-style-type: none"> • Personagens: TAP e clientes • Componente heroica: «(...) com este voo extraordinário, a TAP garante a realização da viagem a todos os passageiros com reservas válidas, em ambos os sentidos, nos voos regulares entre Lisboa e Bissau (...).». 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso claro, assertivo e organizado que não propicia a sua dissonância ; • Valores e estratégias da empresa visíveis – cuidar dos clientes: tentar garantir as viagens para os clientes com quem tinham um compromisso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso oportuno, informativo e útil; • Serve um objetivo específico – informar os colaboradores acerca da crise por que a empresa está a passar; • Aplicabilidade da informação em situações específicas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de cor: baixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de preenchimento das necessidades: alto 		

<p>Comunicado 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo: 16 de dezembro de 2013; • Ação: «(...) um voo extraordinário Lisboa/Dakar/Lisboa (TP3225) com ligação a um voo da Senegal Airlines que assegurará o transporte dos passageiros entre Dakar e Bissau.»; • Espaço: Lisboa/Dakar/Bissau; • Adjetivação: «(...) Por não estarem ainda garantidas as <u>imprescindíveis</u> condições de segurança no aeroporto de Bissau(...)». 	<ul style="list-style-type: none"> • Personagens: TAP e clientes; • Componente heroica: «(...) a TAP está a desenvolver esforços para transportar os seus passageiros da mesma forma.». 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso claro, assertivo e organizado que não propicia a sua dissonância ; • Valores e estratégias da empresa visíveis – cuidar dos clientes: tentar garantir as viagens para os clientes com quem tinham um compromisso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso oportuno, informativo e útil; • Serve um objetivo específico – informar os colaboradores acerca da crise por que a empresa está a passar; • Aplicabilidade de da informação em situações específicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Nível de cor: baixo 		<ul style="list-style-type: none"> • Nível de preenchimento das necessidades: alto 		
<p>Comunicado 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo: 16 de dezembro de 2013 • Ação: «(...) A TAP está a assegurar a realização das viagens de todos os clientes possuidores de bilhetes válidos para os voos entre Lisboa e Bissau (...)»; • Espaço: Lisboa/Dakar/Bissau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personagens: TAP e clientes • Componente heroica: «(...) Após ter realizado uma primeira ligação com estas características no dia 14 de Dezembro, sai hoje de Lisboa mais um voo e está já assegurada a realização de outro na quinta-feira, 19 de Dezembro, dias que coincidem com os dias de operação normal para Bissau (segundas, quintas e sábados) (...)». 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso claro, assertivo e organizado que não propicia a sua dissonância ; • Valores e estratégias da empresa visíveis – cuidar dos clientes: tentar garantir as viagens para os clientes com quem tinham um compromisso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso oportuno, informativo e útil; • Serve um objetivo específico – informar os colaboradores acerca da crise por que a empresa está a passar; • Aplicabilidade de da informação em situações específicas.

	• Nível de cor: baixo		• Nível de preenchimento das necessidades: alto	
Comunicado 5	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo: 20 de dezembro de 2013 • Ação: «(...) .A TAP está a assegurar a realização das viagens de todos os clientes possuidores de bilhetes válidos para os voos entre Lisboa e Bissau.»; • Espaço: Lisboa/Dakar/Bissau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personagens: TAP e clientes; • Componente heroica: «(...) Após ter realizado três ligações com estas características à capital guineense, nos dias 14, 16 e 19 de dezembro, está já assegurada a realização de outro voo no sábado, 21 de dezembro.». 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso claro, assertivo e organizado que não propicia a sua dissonância ; • Valores e estratégias da empresa visíveis – cuidar dos clientes: tentar garantir as viagens para os clientes com quem tinham um compromisso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso oportuno, informativo e útil; • Serve um objetivo específico – informar os colaboradores acerca da crise por que a empresa está a passar; • Aplicabilidade de da informação em situações específicas.
Comunicado 6	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo: 26 de dezembro de 2013; • Ação: «Operação Especial da TAP para Bissau via Dakar termina no final do ano»; • Espaço: Lisboa/Dakar/Bissau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personagens: TAP; 74 passageiros sírios e clientes; • Componente trágica: «(...) A TAP suspendeu a sua operação normal para a Guiné-Bissau na sequência do embarque forçado no aeroporto de Bissau de 74 passageiros com documentação falsa no passado dia 10 de dezembro (...); «(...) Porém, o contrato com a companhia senegalesa termina com a realização do voo que parte de Lisboa na próxima 2ª feira, 30 de dezembro, regressando na manhã de 3ª, motivo pelo qual a TAP deixa de realizar os voos que Lisboa/Dakar/Bissau/Dakar/Lisboa que vinham a ser efetuados.»; 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso claro, assertivo e organizado que não propicia a sua dissonância ; • Valores e estratégias da empresa visíveis – cuidar dos clientes: tentar garantir as viagens para os clientes com quem tinham um compromisso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso oportuno, informativo e útil; • Serve um objetivo específico – informar os colaboradores acerca da crise por que a empresa está a passar; • Aplicabilidade de da informação em situações específicas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Componente heroica: «(...) Tendo em conta o período do ano desta ocorrência, a Companhia decidiu promover temporariamente voos extraordinários entre Lisboa e Dakar, fretando um avião à Senegal Airlines para transportar os passageiros entre a capital do Senegal e Bissau». 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de cor: alto 		<ul style="list-style-type: none"> • Nível de preenchimento das necessidades: alto 	