



Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Comunicação de Crise

Estudo de caso: Resgate dos mineiros de Copiapó – Chile

LILIANA VANESSA GUEDES BENTO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO PELA
UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

VILA REAL | UTAD | DEZEMBRO 2012



Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Comunicação de Crise

Estudo de caso: Resgate dos mineiros de Copiapó – Chile

Orientador: Professor Doutor Galvão dos Santos Meirinhos

Co-Orientadora: Mestre Rosa Maria Silva Rebelo

DEZEMBRO 2012

As ideias apresentadas no presente trabalho são da responsabilidade do autor.

“Nada viaja más rápido que la luz, excepto las malas noticias”

Douglas Adams

*À minha mummy,
ao António,
Padrinhos
e Prima.*

AGRADECIMENTOS

Ao terminar esta etapa tão importante gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para que este projeto se tornasse realidade.

- À Universidade de Trás – os – Montes e Alto Douro, na pessoa do Magnifico Reitor;
- Ao Professor Doutor Galvão Meirinhos, pela orientação, ajuda e motivação durante todo o trajeto;
- À Professora Mestre Rosa Rebelo, pelo carinho, atenção, ajuda e compreensão durante todo o projeto, sem si nada teria sido possível;
- À Biblioteca Municipal Dr. Júlio Teixeira em Vila Real, um muito obrigado por me ter facultado todos os jornais que foram objeto de estudo nesta dissertação;
- Ao Professor Doutor José Barbosa Machado, pela amável cedência do programa de análise de conteúdo que serviu de ferramenta a esta dissertação.
- À minha mummy, por todo o amor, apoio, dedicação, sacrifícios e força para que nunca desistisse de nenhuma etapa da minha vida, porque tu compreendes tudo o que não digo! OBRIGADO!
- Ao meu António, por toda a ajuda, paciência, carinho e amor verdadeiro que demonstrou ao longo desta etapa e de todas aquelas que já vivemos e iremos viver!
- À minha Madrinha, pelo amor e confiança, mas principalmente por ser sempre uma segunda mãe presente na minha vida!
- Ao meu Padrinho, pelo amor, confiança, sabedoria e brincadeiras que fizeram de mim o ser humano que sou hoje! Obrigado por teres sido SEMPRE o pai que nunca tive!
- À minha Paty, pelo amor, carinho, amizade e cumplicidade que me acompanha e acompanhou durante esta etapa e que faz de nós MAIS do que irmãos!
- Ao Luís, pelo carinho, sabedoria, amizade e humor, pois só TU consegues fazer-me rir até me doer a barriga!

RESUMO

O objeto de estudo deste trabalho é a identificação e análise da comunicação de crise no caso do resgate dos mineiros de Copiapó (Chile). O propósito foi identificar os intervenientes na crise, realização do enquadramento histórico e temporal do caso em estudo, em particular, da cronologia dos acontecimentos, caracterização dos mineiros, teoria da interdependência e resiliência; e analisar as notícias publicadas na imprensa portuguesa durante o período de resgate através de análise de conteúdo.

O *corpus* da investigação é composto pelas notícias veiculadas pela imprensa escrita diária e semanal portuguesa durante o período de resgate compreendido entre 5 de Agosto e 15 de Outubro de 2010 e pela delimitação temporal e causal em três períodos distintos: pré crise; crise e pós – crise.

Verificámos que o tipo de crise ocorrida no Chile é de falha tecnológica (Barton, 1993), com intensidade de Nível de Alerta 3 - nível vermelho ou de situações extremas (Cervera, 2003) e identificámos os atores da crise segundo a classificação de Pearson e Mitroff (1993).

Em relação aos jornais estudados verificámos que o Jornal Público foi o jornal que mais notícias dedicou ao caso, seguido do Diário de Noticias e do Jornal de Noticias, tendo o Jornal Expresso dedicado apenas duas notícias ao caso em estudo.

Verificámos que as palavras com maior número de ocorrências estão diretamente ligadas aos atores da crise, ao local e parceiros na resolução da crise.

Palavras - chave: Crise; Comunicação de Crise, Mineiros, Chile, Imagem, Reputação

ABSTRACT

The object of this work is the identification and analysis of crisis communication in miners rescue in Copiapó (Chile). The purpose was to identify those involved in the crisis, the realization of a framework and temporal history; the chronology of events, miners characterization, identification of interdependence theory and resilience; and also analyze reports in the Portuguese press during the redemption period through content analysis.

The research corpus is composed daily and weekly Portuguese press news between 5 August and 15 October 2010 and identification of three distinct periods: pre-crisis, crisis and post - crisis.

The results show that the type of crisis that occurred in Chile is a technological failure (Barton, 1993), with intensity Alert Level 3 - red level or extreme situations (Cervera, 2003) and the actors of the crisis were identified according to the classification of Pearson and Mitroff (1993).

The newspaper Público published higher number of news, followed by the Diário de Notícias and Jornal de Notícias, and the Expresso newspaper published only two news of the case study.

We found that the words with the highest number of occurrences are directly related to the actors of the crisis, the local and partners in crisis resolving.

Keywords: Crisis, Crisis Communication, Miners, Chile, Image, Reputation

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE CAPÍTULOS.....	i
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	iii
ÍNDICE DE TABELAS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	ix

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 Definição e contexto histórico do conceito <i>crisis</i>	3
2.2 Definição de Comunicação de Crise.....	4
2.3 História da Gestão da Comunicação de Crise.....	5
2.4 Stakeholders.....	5
2.5 Conceito de Imagem.....	8
2.6 Imagem Corporativa.....	9
2.7 Reputação Corporativa.....	11
2.7.1 Características da reputação corporativa.....	12
2.7.2 Pilares da Gestão da Reputação Corporativa.....	13
2.7.3 Gestão do risco do tipo reputação.....	15
2.7.4 Os efeitos da crise na imagem e reputação corporativa.....	16
2.8 Tipologias de Crise.....	16
2.8.1 Tipologia de Myers e Holusha.....	16
2.8.2 Tipologia de Booth.....	17
2.8.3 Tipologia de Pearson e Mitroff.....	18
2.8.4 Tipologia de Coombs.....	19
2.8.5 Tipologia de Barton e Fearn-Banks.....	20
2.8.6 Tipologia de Bakker.....	21
2.8.7 Tipologia de Lerbinger.....	21
2.8.8 Tipologia de Piñuel.....	22
2.8.9 Tipologia de Burnett.....	22
2.8.10 Tipologia de Caldini.....	23
2.8.11 Tipologia de Ferrer.....	24
2.8.12 Tipologia do Institute for Crisis Management (ICM).....	25
2.8.13 Evolução do Modelo de tipos de crises.....	29
2.9 As Fases Cíclicas da Crise.....	32
2.9.1 Fases Cíclicas da Crise de Westphalen e Pinuel (1993).....	32
2.9.2 Fases Cíclica da Crise de Pearson e Mitroff (1993).....	33
2.9.3 Fases cíclicas da Crise Lampreia (2007).....	34
2.10 Intensidade da Crise (avaliação).....	35
2.11 Etapas da Gestão de Comunicação de Crise.....	37
2.11.1 Pré – crise.....	37
2.11.2 Crise.....	39
2.11.3 Pós – crise.....	40
2.11.4 Processos de Comunicação de Crise.....	43

2.12 Auditoria	45
2.13 Equipa de Gestão de Crise (EGC)	50
2.14 Gabinete de Crise	51
2.15 Manual de Crise	51
2.16 Plano de Comunicação Estratégico e Plano de Crise	53
2.16.1 O que é que um plano de crise oferece?	55
2.16.2 Plano de Crise de González– Herrero (1998).....	55
2.16.3 Plano de Comunicação de Crise de Fearn- Banks (1996)	58
2.16.4 Plano de Comunicação de Crise de Jiménez (2007).....	59
2.17 Dark Sites	61
2.18 Simulacros e formação de porta – voz	62
2.18.1 Papel do porta–voz para a crise organizacional	63
2.18.2 Quem devemos treinar?.....	65
2.18.3 Quem deverá realizar o media training?.....	65
2.19 Modelos Teóricos da Gestão de Comunicação de Crises	66
2.19.1 Modelo Cebola de Pauchant e Mitroff (1992)	67
2.19.2 Modelo Sistémico de Pearson e Mitroff (1993).....	68
2.19.3 Modelo Informacional de Sturges (1994).....	69
2.19.4 Modelo de crise das Relações Públicas de Marra (1996)	70
2.19.5 Modelo de Crises Evitáveis e não evitáveis de Gonzalez Herrero (1998)	70
2.19.6 Modelo C.I.C.L.E (qualidade, investigação, controlo, legislação e ética) de Saura (2003) 70	
2.20 Lidar com os Media perante uma Situação de Crise	71
2.21 Instrumentos de Comunicação em Momentos de Crise	75
3. METODOLOGIA	77
4. CASO DE ESTUDO	81
4.1 Caracterização do Caso de estudo	81
4.1.1 Enquadramento temporal do Caso Estudo.....	82
4.1.2 Caracterização dos mineiros.....	84
4.2 A teoria da interdependência	90
4.3 Resiliência	90
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	93
5.1 Tipo de crise	93
5.2 Intensidade da crise	93
5.3 Duração da crise	94
5.4 Atores da crise	94
5.5 Análise das notícias do resgate	98
5.5.1 Publicações	102
5.5.2 Análise comparativa entre publicações	108
5.5.3 Análise das palavras e ocorrências nos jornais selecionados.....	109
5.6 Categorização das palavras segundo o <i>Inquirer Harvard 4</i>	111
5.7 Medidas de controlo de informação por parte do Governo Chileno durante a crise e os efeitos na reputação e imagem do Chefe de Estado	114
5.8 Plano de Comunicação do Governo Chileno	117
5.9 Projeção da imagem e reputação dos mineiros chilenos após o resgate	120
6. CONCLUSÕES	121
6.1 Desafios futuros	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXOS	131

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - <i>Stakeholders</i> funcionais da organização.....	7
Ilustração 2 - Tipos de <i>stakeholders</i>	8
Ilustração 3 - Categorias de imagem.....	9
Ilustração 4 - Classificação das crises.....	17
Ilustração 5 - Matriz de caracterização de crises.....	18
Ilustração 6 - Tipologias de Barton (1993) e Fearn - Banks (1996).....	20
Ilustração 7 - Fases da Gestão de Crise segundo Pearson e Mitroff (1993).....	33
Ilustração 8 - Ciclo de Vida de uma Crise.....	34
Ilustração 9 - Etapas da Gestão de Crise.....	41
Ilustração 10 - Processo integrado de gestão de comunicação de crises.....	42
Ilustração 11 - Processo de comunicação de crise – modelo reativo.....	43
Ilustração 12 - Processo de comunicação de crise – modelo proativo.....	44
Ilustração 13 - Modelo das políticas especiais de comunicação.....	74
Ilustração 14 - Vista do programa Lexicon 2.0.....	80
Ilustração 15 – Enquadramento geográfico da mina de São José.....	81
Ilustração 16 – Atores da Crise.....	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Grupos de poder com mais influência na “construção social” da reputação empresarial	12
Tabela 2 - Principais atributos reputacionais	13
Tabela 3 - Imagem Corporativa e Reputação corporativa.....	16
Tabela 4 - Síntese de dimensões atribucionais da crise	20
Tabela 5 - Tipologia de Crise de Coombs.....	30
Tabela 6 - Estratégias de Comunicação em situações de crise	31
Tabela 7 – Níveis de intensidade da crise	35
Tabela 8 - Modelo Integrado de Gestão de Comunicação de Crises	43
Tabela 9 - Características da Comunicação de Crise Tradicional e Moderna.....	45
Tabela 10 - Preparação dos documentos.....	53
Tabela 11 - Plano de Crise de González – Herrero (1998)	57
Tabela 12 - Plano de Comunicação de Crise Jiménez (2002)	60
Tabela 13 - Tipos de informação e fases da crise	69
Tabela 14 - Tabela resumo do número de notícias por jornal	78
Tabela 15 – Notícias publicadas pelo Jornal Expresso.....	99
Tabela 16 - Notícias publicadas pelo Jornal Público.....	100
Tabela 17 - Notícias publicadas pelo Diário de Notícias	101
Tabela 18 - Notícias publicadas pelo Jornal de Notícias.....	102
Tabela 19 – Análise jornalística do Jornal Expresso.....	103
Tabela 20 – Análise jornalística do Jornal Público.....	105
Tabela 21 - Análise jornalística do Diário de Notícias	106
Tabela 22 - Análise jornalística do Jornal de Notícias	108
Tabela 23 – Palavras com maior ocorrência nos jornais selecionados	109
Tabela 24 – Análise das ocorrências nos jornais selecionados	110
Tabela 25 - Média de ocorrência das 10 palavras mais mencionadas nas 4 publicações...111	
Tabela 26 - Descrição da categoria mineiros, segundo o Inquirer Harvard 4.....	111
Tabela 27 - Descrição da categoria mina, segundo o Inquirer Harvard 4	112
Tabela 28 - Descrição da categoria São José, segundo o Inquirer Harvard 4	112
Tabela 29 - Descrição da categoria dias, segundo o Inquirer Harvard 4.....	112
Tabela 30 - Descrição da categoria equipa, segundo o Inquirer Harvard 4.....	112
Tabela 31 - Descrição da categoria resgate, segundo o Inquirer Harvard 4	113
Tabela 32 - Descrição da categoria Chile, segundo o Inquirer Harvard 4	113
Tabela 33 - Descrição da categoria metros, segundo o Inquirer Harvard 4	113

Tabela 34 - Descrição da categoria Presidente, segundo o Inquirer Harvard 4	113
Tabela 35 - Descrição da categoria chilenos, segundo o Inquirer Harvard 4	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Diagnóstico dos Riscos para a Reputação consultora Brotzen Mayne.....	14
Gráfico 2 - Categorias Crise ocorridas 1990 (% do total de crises).....	26
Gráfico 3 - Categorias Crise ocorridas em 2002 (% do total de crises).....	26
Gráfico 4 - Categorias Crise ocorridas em 2005 (% do total de crises).....	27
Gráfico 5 - Categorias Crise ocorridas em 2009 (% do total de crises).....	27
Gráfico 6 - Categorias Crise ocorridas em 2010 (% do total de crises).....	28
Gráfico 7 - Forma de desenvolvimento das crises nos EUA.....	66
Gráfico 8 – Análise jornalística do Jornal Expresso.....	103
Gráfico 9 - Análise jornalística do Jornal Público.....	105
Gráfico 10 - Análise jornalística do Diário de Notícias.....	107
Gráfico 11 - Análise jornalística do Jornal de Notícias.....	108

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AC – Análise do Conteúdo

CEO – *Chief Executive Officer*

DN – Diário de Notícias

EGC – Equipa de Gestão de Crise

EUA – Estados Unidos da América

GC – Gabinete de Crise

ICM – *Institute for Crisis Management*

JN – Jornal de Notícias

MC – Manual de Crise

NASA – Administração Nacional da Aeronáutica e do Espaço

1. INTRODUÇÃO

A Comunicação de Crise é uma área de extrema importância dentro e fora das organizações, através dela conseguimos prever, controlar e analisar possíveis crises que podem colocar em risco uma organização. Hoje em dia, é muito frequente as organizações serem alvo de diversas crises, mas são poucas as organizações que sabem controlar e lidar com elas. Quando aplicada devidamente, a comunicação de crise torna-se uma disciplina de sucesso, onde conseguimos retirar valências negativas e positivas do acontecido, tornando assim as organizações mais fortes e consolidadas.

Este trabalho de investigação tem como objetivo geral: o estudo da aplicação da comunicação de crise, no caso dos mineiros de Copiapó – Chile e como objetivos específicos: análise das notícias publicadas na imprensa portuguesa durante todo o período de resgate; seleção das dez palavras mais utilizadas nos jornais portugueses, bem como, a sua categorização através do dicionário de categorias *online Inquirer Harvard 4* e ainda, análise dos efeitos da imagem e reputação organizacionais em situação de crise.

A estrutura da dissertação divide-se em seis capítulos: no primeiro capítulo contém a **Introdução** no qual apresentamos uma breve descrição da gestão de crise e como o conceito foi evoluindo até aos dias de hoje, bem como a importância que as organizações encontraram em planearem e gerirem as suas crises, minimizando assim, o impacto negativo nas mesmas; no segundo capítulo temos a **Revisão Bibliográfica**, que contém aspetos essenciais da Comunicação de Crise, Imagem e Reputação. Auditoria, *dark sites*, simulacros e formação de porta – voz e como lidar com os *media* em situações de crise são outros dos temas abordados neste capítulo. Abordamos também, as diferentes tipologias de crise bem como os diferentes modelos teóricos da Gestão de Comunicação de Crise, na ótica de diversos autores e estudiosos da área.

No terceiro capítulo temos a **Metodologia**, onde apresentamos a investigação, os instrumentos de análise e o *corpus da investigação* a aplicar no caso de estudo. Analisamos as notícias emitidas na imprensa portuguesa durante o resgate dos mineiros chilenos, bem como quais as palavras com maior número de ocorrência nesse mesmo período, após esta análise categorizamos as palavras, segundo o dicionário *on line Inquirer Harvard 4*.

No quarto capítulo, apresentamos o **Caso de estudo** e a sua caracterização temporal. Realizamos uma descrição sobre os mineiros de Copiapó, bem como abordamos aspetos como a resiliência e a interdependência.

No quinto capítulo, **Apresentação e discussão de resultados** terminando com a enunciação das **Conclusões** e os desafios futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição e contexto histórico do conceito *crisis*

"Quando escrita em chinês a palavra crise compõe-se de dois caracteres: um representa perigo e o outro representa oportunidade." (John F. Kennedy)

Foi no século XVIII, quando a Medicina começou a considerar o conceito hipocrático de crise como uma patologia, que o mesmo ganhou relevância e importância.

Gonzalez Herrero (1998) explica que:

Es a partir de esta época cuando la palabra crisis deja de utilizarse para designar el punto más alto en la evolución de una enfermedad (que normalmente anunciaba el inicio del paciente) para pasar a designar el momento en que una enfermedad daba un giro para peor.

O termo “crise” provém do grego *Krinein*, que quer dizer “decidir” ou mais propriamente a “capacidade de bem julgar”. Já no Oriente, não existe distinção entre a definição “Crise” e “Oportunidade”. Em chinês o mesmo ideograma representa os dois conceitos. Por isso, a “crise” não deverá ser vista como algo negativo, já que todo o momento de crise traz consigo diversas oportunidades para crescer, rever conceitos e métodos, Couto (2003).

Segundo Corado (2009) a “crise é essencialmente a perda de confiança na relação entre a pessoa ou organização com os seus públicos de relacionamento. Na prática é quando as ações deixam de se identificar com o discurso”.

Para Wilcox (2001) crise é um acontecimento extraordinário ou série de acontecimentos que afetam de forma diversa a integridade do produto, reputação ou estabilidade financeira da organização; ou ainda a saúde e bem estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral. Esta definição de crise está continuamente direcionada para as organizações.

As crises nas organizações podem surgir de forma inesperada e como tal, o comunicólogo deverá estar atento a todo o processo de identificação de crise.

Lampreia (2007) diz-nos que:

Podemos considerar que estamos perante uma crise sempre que se verifique a ocorrência de um acontecimento fora do habitual, que constitua uma ameaça e ponha em risco o normal funcionamento de toda a estrutura empresarial ou sobrevivência de um produto, ou ainda que venha a causar danos à reputação da instituição.

A crise muitas vezes, cria um conjunto de sentimentos, incluindo altos níveis de incerteza sobre a causa, culpa e consequências, stress e medo sobre o futuro, bem como um intenso escrutínio dos media, Sellnow e Seeger (1997).

Podemos assim, definir crise como um momento delicado, que pode ameaçar o bom funcionamento da organização, produto, ou serviços da mesma, originando, por vezes, danos na reputação e imagem da organização.

2.2 Definição de Comunicação de Crise

Comunicação de Risco e Comunicação de Crise têm sido definidas tradicionalmente, como sendo totalmente diferentes nas suas funções. Se, por um lado, a Comunicação de Risco é pensada como uma comunicação orientada, mais rotineira e usada muitas vezes, para campanhas públicas; a Comunicação de Crise é definida por estar intimamente ligada às Relações Públicas e a crises organizacionais, Hsu (2008).

Para Midões, (s/d) Comunicação de Crise é “ toda aquela que é planeada antecipadamente a uma crise, que previne a mesma, para que os impactos sejam amortizados na sua vivência”, poderá ser também “ um conjunto de medidas tomadas ao longo da mesma e ainda a forma como esta é aproveitada para impulsionar a empresa para o futuro, mas também poderia ser a instituição social ou mesmo o governo“. Comunicação de Crise pode ainda ser definida como “recolha, processamento e divulgação de informações necessárias para enfrentar uma situação de crise”, Coombs e Holladay (2010).

2.3 História da Gestão da Comunicação de Crise

Segundo Mendes *et al* (2006) a gestão de Comunicação de Crises é uma vertente recente da área das Relações Públicas tendo surgido na segunda metade do século XX. Nos finais do século XIX e princípios do século XX, eram poucas as pessoas interessadas nas organizações. As crises não geravam, portanto, grande impacto ou preocupação por parte dos gestores e tudo era resolvido exclusivamente no ambiente interno das organizações.

Com a evolução da sociedade, e da mentalidade em relação aos comportamentos de compra por parte dos consumidores, surge a necessidade de fortalecer as organizações, pois com o aumento do consumo e da procura as empresas tornaram-se mais vulneráveis às crises e à opinião pública, Mendes *et al* (2006).

Razões, como as anteriormente apontadas, levaram os gestores e os comunicólogos a dar importância à gestão da Comunicação de Crises, área recente que estuda e previne potenciais crises, a todos os níveis.

2.4 Stakeholders

Segundo Mendes *et al* (2006) os *stakeholders* são entendidos como um conjunto de pessoas, situadas na sua zona de ação, que se encontram em condições de poder influenciar a tomada de decisão da organização. Estes agentes revelam-se importantes e determinantes no funcionamento da organização, pois, as suas ações podem influenciar a atividade empresarial, afetando-a positiva e/ou negativamente, causando possíveis efeitos nos comportamentos de compra e oferta de serviços e produtos. Assim, a organização depende, também, das opiniões e atitudes dos *stakeholders* em relação a si.

Para Grunig e Hunt (2000), *stakeholders*/público, dividem-se em quatro tipos essenciais:

- **Público ativo:** aquele que se organiza para discutir e realizar algo respetivo ao problema em causa;
- **Público informado:** aquele que reconhece o problema;
- **Público latente:** aquele cujos membros do grupo enfrentam um problema criado pelas consequências da organização, mas não detetam o problema;
- **Não-Público:** aquele que não tem consequência sobre a organização e a organização não tem consequências sobre ele.

Urzaiz (1997) definiu dois tipos de classificação de público, segundo a natureza das relações com a organização:

- **Público decisivo:** i.e. grupo de pessoas capazes de tomar decisões relativas à vida da organização;
- **Público relativo:** i.e. grupo de pessoas sem relações vitais com a organização (relativas).

No que respeita aos *stakeholders*, o mesmo autor distingue:

➤ **Públicos internos:**

- **Pessoal:** colaboradores e quadros diretivos;
- **Sindicatos:** funcionários que se organizam em sindicatos, e constituem eles mesmos um poder e um público específico.

➤ **Públicos internos**

- **Acionistas:** donos reais das organizações, têm poder interno elevado, mas sem poder efetivo, mensurável pelo peso e percentagem das ações que possuem;
- **Sócios Capitalistas:** fornecedores financeiros, bancos, Estado através de subsídios e créditos oficiais.
- **Distribuidores e intermediários.**

➤ **Públicos externos**

- **Clientes:** nesta categoria o autor distingue consumidores de usuários efetivos e usuários potenciais. Pois, um consumidor de um produto pode não ser um cliente de uma marca.
- **Fornecedores:** de publicidade, seguros, advogados, consumíveis, entre outros;
- **Concorrentes:** empresas da mesma área de atividade, cujos produtos e marcas que visam o mesmo público-alvo;
- **Poder público a todos os níveis:** internacional, nacional, regional e local;
- **Ensino:** escolas, institutos, universidades que fornecem mão-de-obra, investigação e desenvolvimento de produtos;
- **Meios de comunicação social:** escritos, falados e audiovisuais.

Todos estes públicos são fundamentais para as organizações. Daí que numa situação de crise, a comunicação deve ser preparada tendo em conta a especificidade da relação com a empresa, Urzaiz (1997).

Uma instituição em crise pode ter diversos *stakeholders*, pelo que Pearson e Mitroff (1993) dizem-nos estes podem ser vítimas e familiares dos envolvidos na crise; meios de comunicação social (media); operadores do sistema judicial; concorrentes da organização; grupos de interesse especiais; reguladores e legisladores; clientes e consumidores; accionistas; trabalhadores e sindicatos, conforme a ilustração a seguir apresentada.



Ilustração 1 - *Stakeholders* funcionais da organização

Fonte: Adaptado de Pearson e Mitroff (1993)

Esta é uma panóplia de opções que poderá surgir numa situação de crise, no que respeita aos *stakeholders* envolvidos.

Mas os *stakeholders* podem, segundo Pearson e Mitroff (1993), assumir diferentes papéis mediante o tipo de crise e os interesses envolvidos.

A ilustração a seguir apresentada representa os diversos papéis dos stakeholders na instituição em crise: **vilões** (potenciais causadores e responsáveis pela crise); **heróis** (salvadores da crise); **vítimas** (pessoas que foram afetadas pela crise); **protetores** (os que salvaguardam a organização); **aliados** (pessoas que ajudam a organização); **Inimigos**

(pessoas que são contra a organização) e **salvadores** (pessoas que conservam a imagem da organização).



Ilustração 2 - Tipos de stakeholders

Fonte: Adaptado de Pearson e Mitroff (1993)

2.5 Conceito de Imagem

Segundo Corado (2009) “a imagem é a atribuição de qualidades ou defeitos a alguém ou a alguma coisa, que não são necessariamente verificados objetivamente.” Já segundo Dubois (1999), imagem é um:

Conjunto de percepções que um consumidor tem a respeito de um produto, de uma empresa, de uma pessoa ou de uma ideia. Estruturalmente toma a forma de uma constelação de associações entre o estímulo e um número variável de atributos discriminantes.

Para Tajada (1994) imagem é um “Conjunto de representações mentais que um indivíduo tem de uma organização e que é composto pela sua notoriedade, força e conteúdos”.

Segundo Agarwal e Sikri (1996), a **Imagem** possui três grandes categorias (Ilustração 3):

- imagem da classe do **produto**, como por ex. automóvel;
- imagem de uma **marca** em particular, ex. Mercedes-Benz

- Na **organização** podemos distinguir a imagem da empresa subsidiária, como por exemplo: *Mercedes Portugal*.



Ilustração 3 - Categorias de imagem

Fonte: Agarwal e Sikri (1996)

Produção gráfica pessoal

2.6 Imagem Corporativa

Segundo Vance e Ângelo (2007) a imagem da organização é definida como:

Um reflexo da identidade da organização a partir da percepção dos *stakeholders*. A imagem da organização é afetada pela publicidade realizada pela empresa, por suas ações junto à comunidade, pela propaganda veiculada nos media, ou seja, pelas informações recebidas pelos indivíduos sobre ela. Essa percepção também é resultado de experiências que os indivíduos vivenciam interagindo com os colaboradores da empresa ou com os produtos e serviços da organização.

Já Grunig (1993) diz-nos que “no contexto das organizações, é comum a imagem designar de forma indiferenciada conceitos como reputação, identidade, percepção, atitude, credibilidade, comunicação, entre outros.”

Para Carrillo (2005), uma organização com uma boa imagem reputacional deverá atender e cumprir diversas condições:

1. Internacionalização;
2. Liderança;
3. Qualidade da oferta comercial (além de qualquer dúvida);
4. Ética;
5. Rentabilidade (entendida como resultado da qualidade de gestão);
6. Atrativa emocionalmente para os seus colaboradores e para aqueles que gostariam de o ser;
7. Responsável (em vez de altruísta);
8. Dialogante (com grande habilidade relacional);
9. Inovadora;
10. Reconhecida pelos organismos de qualificação e admirada pelos seus competidores.

Segundo Pinheiro *et al* (2005), a imagem percebida pelo consumidor é um fator estratégico importante para o desenvolvimento futuro. Sendo que, uma crise de imagem pode destruir por completo a reputação da organização, que demorou anos a ser construída e solidificada, devido a um acidente operacional, um produto fora da validade, entre outros, pondo em causa a reputação da organização em relação ao mercado.

Orduna (2002) estabelece níveis de afetamento da imagem corporativa através de uma ilustração tipo semáforo:

● **Semáforo verde** – deteção de variáveis de risco localizadas, sem demasiada notoriedade e com final previsível;

● **Semáforo amarelo** – deteção de variáveis de risco de amplo espectro, com notoriedade pública e final imprevisível;

● **Semáforo vermelho** – deteção de variáveis de risco graves, com alta notoriedade pública e final imprevisível.

2.7 Reputação Corporativa

“... mais vale parecer do que ser...”

Maquiavel

“ el modo de obtener una buena reputation es procurar ser lo que se desea ser”

Sócrates

Segundo Lampreia (2007) uma das principais funções da comunicação de crise é a defesa e preservação da reputação da organização. A reputação estará sempre ligada à imagem que a empresa projeta junto dos seus diversos públicos.

Assim sendo, a reputação corporativa é o resultado da imagem positiva ou negativa que a organização em causa divulga. Segundo o mesmo autor, a divulgação da imagem faz-se através da comunicação, onde se estabelece uma relação entre reputação, imagem e comunicação.

No que respeita à componente imagem existem três ilustrações básicas:

- I. **Imagem inferior à realidade:** a organização é muito melhor do que a imagem que transmite, estando a sua reputação abaixo do nível;
- II. **Imagem superior à realidade:** neste caso, a imagem é superior à realidade corporativa. Temos como exemplo, as figuras públicas em que se verifica um desvio notório entre aquilo que são e aquilo que aparentam ser.
- III. **Imagem igual à realidade:** verifica-se quando a imagem é tão boa quanto a reputação. Este é um momento de equilíbrio em que a organização e deverá intensificar esforços para que continue assim, já que fortalece a sua reputação quer no em situações do quotidiano quer em situações adversas. Trata-se de reputação sólida.

O conceito de imagem é diferente do conceito de reputação. A imagem expressa a personalidade da empresa e a reputação tem a sua origem na realidade da empresa, Lampreia (2007).

Para Villafane (2003) a reputação empresarial é constituída por um grupo de poder quer em termos internacionais quer em Espanha (ver tabela 1). Salientamos que o grupo com maior influência - Clientes verifica-se em ambas as situações, sendo diferente o grau de influência nas restantes posições dos diversos grupos em termos internacionais e espanhóis.

Posição de Influência	Internacional	Espanha
1º	Clientes	Clientes
2º	Colaboradores	Imprensa escrita
3º	Reputação do CEO	Analistas financeiros
4º	Imprensa escrita	Acionistas
5º	Analistas do sector	Governo
6º	Acionistas	Analistas da indústria
7º	Analistas financeiros	Media televisivos

Tabela 1 - Grupos de poder com mais influência na “construção social” da reputação empresarial

Fonte: Villafane (2003)

Corado (2009) liga constantemente reputação à imagem, afirmando que esta fortalece e consolida relações de confiança.

2.7.1 Características da reputação corporativa

Fombrum e Van Riel (1997) apresentam uma lista de características relativas à reputação corporativa:

- Identidade interna da empresa (criada a partir da visão dos empregados);
- Forma como diferentes grupos avaliam o desempenho passado da organização;
- Imagens formadas pelos diferentes grupos de interesse - *stakeholders* (fornecem informação sobre a atratividade global da empresa, havendo relação entre as múltiplas imagens formadas);
- Dimensões essenciais da avaliação de desempenho da empresa, associadas a aspetos financeiros e à responsabilidade social.

2.7.2 Pilares da Gestão da Reputação Corporativa

Argenti e Forman (2002) basearam-se nas características da reputação corporativa apresentadas por Fombrum e Van Riel (1997) alterando a designação para, os pilares da gestão da reputação corporativa, podendo ser verificadas algumas semelhanças:

1. Pela rentabilidade da empresa (resultados económicos e financeiros importantes);
2. Pela qualidade da oferta comercial;
3. Pela reputação interna (forma como os funcionários vêem a empresa e o reconhecimento que os mesmos podem ter dentro da empresa);
4. Pela ética e responsabilidade corporativas (responsabilidade social);
5. Pela necessidade de boa reputação para a inovação (reputação é baixa, nível de inovação também baixo).

Também Frombrun e Foss (2001) apontam oito atributos principais ligados à reputação da organização (tabela 2):

Familiaridade	Conhecer bem a empresa e os seus produtos
Criação de valor	Produção de produtos com alta qualidade, gerando valor monetário
Capacidade Operacional	Execução – eficiência – produção
Cidadania corporativa	Preocupação com os seus colaboradores e comunidade em geral
Desempenho	Experiência comprovada
Liderança/gestão	Tendo um CEO com visão, comunicando valores
Recursos	Apreciados pelos interessados, como sendo uma boa organização para se trabalhar
Credibilidade	Ser confiável para trabalhar

Tabela 2 - Principais atributos reputacionais

Fonte: Adaptado de Frombrun e Foss (2001)

Para Lampreia (2007) a organização deve ter medidas que visem a protecção da reputação organizacional:

- **Medidas da defesa:** entrega da tutela da reputação ao departamento de comunicação institucional (a gestão do risco é entregue ao departamento de gestão de riscos ou tesouraria);
- **Deteção de ameaças:** devem ser detetadas e avaliadas as ameaças à reputação da empresa, que podem incluir forte presença dos média, perda de confiança por parte dos consumidores, bem como a degradação das relações com os organismos de controlo.
- **Atribuição de Prioridades:** devem ser atribuídas prioridades aos riscos de foro reputacional. Muitas vezes, a nível prático torna-se quase impossível identificar os riscos reputacionais, mas se a organização estiver munida de um plano de risco, será mais fácil combater esses riscos.

Lampreia (2007) identificou, através da consultora Brotzen Mayne, um conjunto de riscos importantes que podem por em causa a reputação da organização dentro dos quais se destacam a pirataria informática, a ação criminal, a discriminação, catástrofes ambientais e aquisição hostil com o valor de 19 pontos, numa escala que varia de 0 a 20 pontos, sendo 0 o valor em que não existe qualquer risco para a reputação da organização e 20 o valor de maior risco, como podem ser observados no gráfico 1:

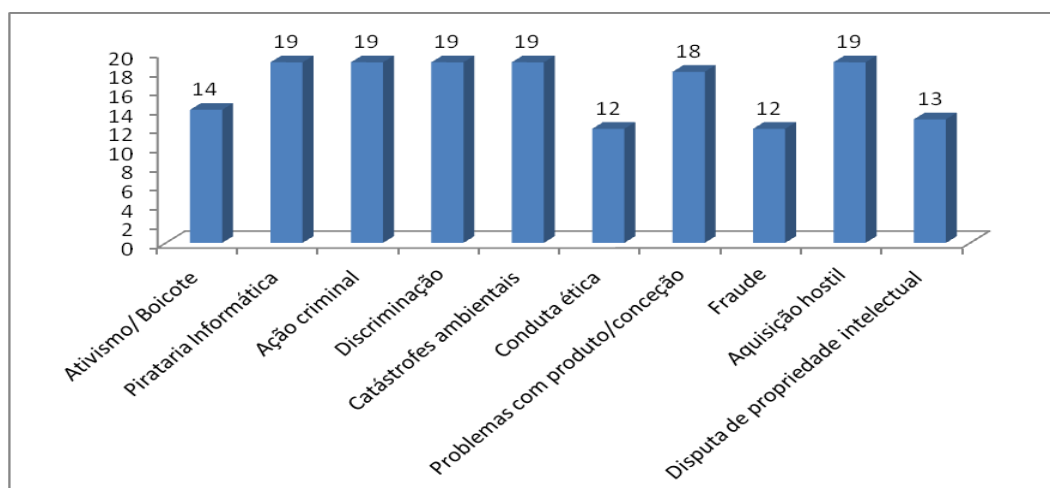


Gráfico 1 - Diagnóstico dos Riscos para a Reputação consultora Brotzen Mayne
Fonte: Adaptado de Lampreia (2007)

2.7.3 Gestão do risco do tipo reputação

A avaliação da capacidade de detecção e identificação de riscos prioritários e de resposta é fundamental para a empresa numa situação de crise. Deverá ser feita uma avaliação para definir a capacidade de organização para a detecção de riscos prioritários e responder quando estes se verificam.

Tendo em conta que os riscos para a reputação são diversos, a preparação é importante para a resolução do risco ou prevenção do mesmo. Assim sendo, deve-se estabelecer procedimentos a fim de monitorizar os riscos que podem afetar a reputação da organização. A prevenção pode passar pela existência de planos de crise gerais, como forma de resposta aos riscos imprevisíveis para a organização, Lampreia (2007).

2.7.3.1 Radicar o processo de gestão dos riscos

Os riscos para a reputação da organização, devem ser tratados como qualquer outro tipo de risco. Devendo mesmo o processo de gestão de riscos ser incluído na auditoria interna. Pelo que a estratégia utilizada para gerir os riscos, não deverá ser exposta ao exterior, pois tal ato, poderá prejudicar ações futuras, Lampreia (2007).

2.7.3.2 “E-feito” sobre a reputação

Apesar de os riscos para a reputação organizacional já se verificarem antes do aparecimento da internet, com a sua difusão, as organizações tornaram-se mais vulneráveis ao acesso não autorizado e invasão por piratas informáticos aos sítios web, com o intuito de aceder a informação confidencial, podendo denegrir e/ou destruir por completo a imagem e reputação da organização, perante o seu público-alvo. Mas não só, no seio da organização podem surgir rumores, difamação, assédio, pornografia, entre outras situações que, passadas para o exterior podem revelar uma má imagem da empresa, perante o público externo, Lampreia (2007).

Porém não são apenas desvantagens, o *e-world* desempenha também um papel na prevenção e defesa da reputação organizacional, já que a utilização proativa da internet permite à empresa fornecer informação regular aos *stakeholders*, Lampreia (2007). Como forma de prevenção de ataques, a utilização de palavra passe de acesso às páginas da internet que contêm informação necessária para os *media* e *stakeholders*, tem vindo a demonstrar-se uma medida adequada, protegendo a imagem e reputação da organização, Lampreia (2007).

2.7.4 Os efeitos da crise na imagem e reputação corporativa

Uma situação de crise poderá comprometer e colocar em perigo a imagem e reputação da organização. Villafane (2003) estabelece as seguintes diferenças entre imagem e reputação corporativas (tabela 3):

Imagem Corporativa	Reputação corporativa
Caráter e resultados efêmeros	Caráter estrutural e resultados duradouros
Projeta a personalidade corporativa	É o resultado do comportamento corporativo
É o resultado da excelência	É o reconhecimento do comportamento
Difícil de objetivar	Pode-se objetivar e verificar empiricamente
É construído fora da organização	É gerado no interior da organização

Tabela 3 - Imagem Corporativa e Reputação corporativa

Fonte: Villafane (2003)

2.8 Tipologias de Crise

Nem todas as crises têm a mesma gravidade, intensidade ou impacto nos envolvidos. Apresenta-se de seguida, uma revisão das diferentes tipologias abordadas por diversos autores.

2.8.1 Tipologia de Myers e Holusha

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

1. Perceção pública;
2. Mudanças súbitas nas tendências do mercado;
3. Falha do produto;

4. Sucessão dos administradores ou líderes;
5. Tesouraria;
6. Relações industriais;
7. *Take overs* e OPA'S;
8. Acontecimentos internacionais adversos;
9. Legislação e regulamentação governamental.

2.8.2 Tipologia de Booth

Segundo Booth (1993) a classificação das crises passa pela ideia de que, diferentes eventos despoletadores de crise originam diferentes impactos na organização e, por consequência, diferentes respostas (Ilustração 4):

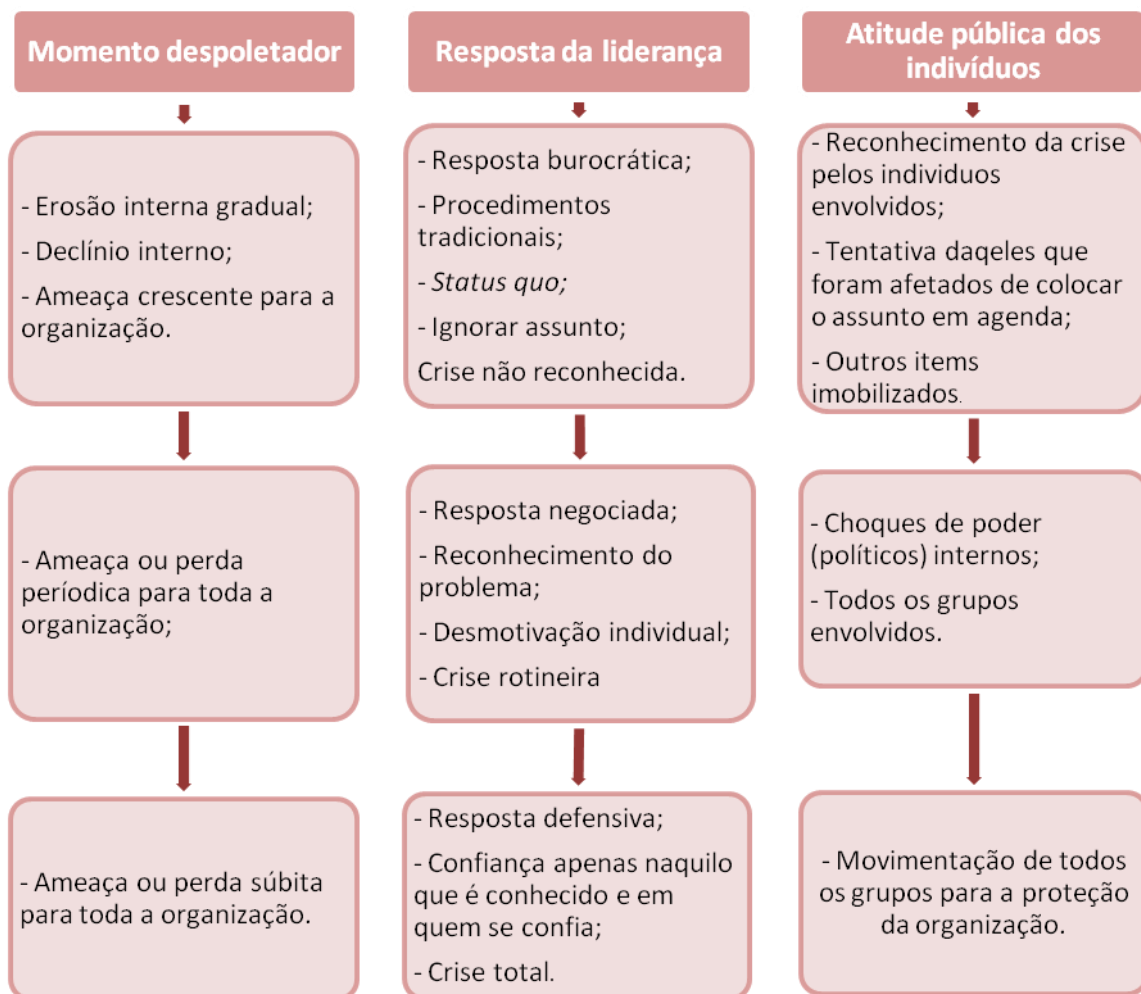


Ilustração 4 - Classificação das crises

Fonte: Booth (1993)

As crises poderão ter diferentes eventos que variam num eixo de regularidade da causa, ou seja, previsibilidade ou não do acontecimento. Adjacente aos tipos de crises tem-se também o modo de como as mudanças são percebidas pelos indivíduos e os efeitos que poderão ter na sua maneira de ser/agir, Booth (1993).

2.8.3 Tipologia de Pearson e Mitroff

A tipologia de Pearson e Mitroff, (1993) revista através da teoria de Pauchant, Mitroff e Shrivastava (1988) é uma das tipologias mais difundidas e aceites. Nesta, as “famílias de crises são reveladas a partir de duas dimensões consideradas críticas: falhas de sistemas e magnitude dos danos organizacionais”.

Segundo Pearson e Mitroff (1993) existe uma matriz de caracterização de crises, conforme representada na ilustração 5.

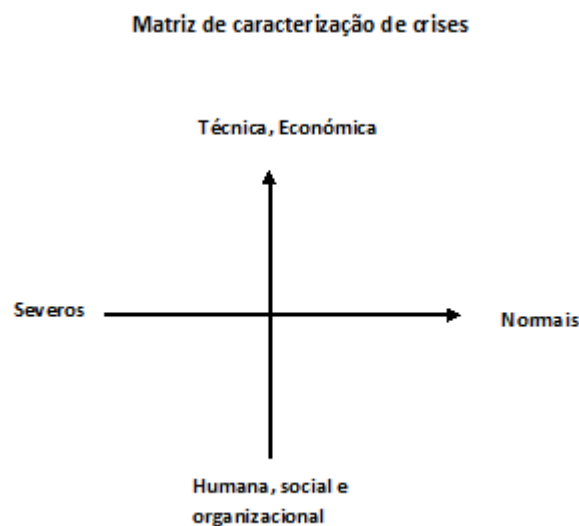


Ilustração 5 - Matriz de caracterização de crises

Fonte: Adaptado de Pearson e Mitroff (1993)

O esquema acima apresentado mostra a diferença entre crises que são vistas como sendo essencialmente técnicas e económicas e aquelas que são humanas, sociais e organizacionais. No eixo horizontal está representado o contraste de uma situação normal e de uma situação severa, ou seja, uma situação de crise.

Esta tipologia adotada e defendida pelos autores está associada a um conjunto de medidas preventivas a desenvolver pelas organizações, no sentido de se preparem para as ameaças futuras. Segundo, Mendes *et al* (2006) esta classificação de crises está assente na:

Culpabilização e responsabilização da organização: aquelas que são mais severas e que mais efeitos têm sobre as actividades organizacionais e suas hipóteses de sobreviver e recuperar de uma crise são aquelas em que o papel dos responsáveis organizacionais é mais marcante e reconhecido.

2.8.4 Tipologia de Coombs

A tipologia de Coombs (1995) centra-se numa teoria mais vasta e abrangente designada por Teoria Situacional de Comunicação de Crise. Coombs considera que:

Os eventos de crise são fenómenos sujeitos a interpretação por parte da organização e dos seus *stakeholders*. A comunicação pode ajudar a formar a reputação e as imagens de uma organização e, que, por consequência, a resposta à crise deve estar ligada ao tipo de situação de crise.

Ou seja, na ocorrência de uma crise, é a organização e os *stakeholders* (público) que interpretam, definem e gerem a crise, pois são eles os principais intervenientes na mesma. A comunicação é o principal veículo para o controlo/melhoramento da reputação/imagem da organização, bem como, cada crise deverá ter uma resposta adequada.

Mendes *et al* (2006) diz- nos que através da tipologia de Coombs (1995) uma situação de crise possui cinco dimensões atribucionais (tabela 4). A primeira, **estabilidade e consistência**, refere-se aos eventos ocorridos na crise; o **controlo externo**, retrata a influência ou a ausência desta dos atores na crise; o **locus de causalidade** refere-se à intencionalidade do ator em relação à crise; a **distintividade empresarial** retrata o comportamento moral ou imoral dos atores; e por último o **consenso setorial** que analisa o comportamento moral e imoral de outras empresas.

Dimensões Atribucionais da Crise		
Estabilidade e consistência	Primeiro evento na história	Um dos vários eventos
Controlo externo	Influência de outros atores	Ausência de outros atores
Locus de causalidade	Causa interna ao actor (intencionalidade)	Causa externa ao actor (falta de intencionalidade)
Distintividade empresarial	Comportamento moral noutros campos de desempenho dos atores	Comportamento imoral noutros campos de desempenho
Consenso setorial	Comportamento adequado de outras empresas do sector	Comportamento desadequado de outras empresas do sector.

Tabela 4 - Síntese de dimensões atribucionais da crise

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

2.8.5 Tipologia de Barton e Fearn-Banks

Os autores estabelecem uma tipologia de crise em função de cenários hipotéticos que podem desencadear crises organizacionais (ilustração 6). Os cenários identificados por Barton (1993) são mais generalistas, e passam por acidentes ambientais e, dentro destes, incêndios, furacões, inundações, etc. Fearn-Banks (1996) apresentam cenários mais específicos, estando correlacionados com os apresentados por Barton (1993).

Barton, 1993	Fearn-Banks, 1996
<ul style="list-style-type: none"> •Falhas tecnológicas; •Terrorismo; •Produto manipulado; •Atentado hostil; •Acidentes ambientais; •Disparos criminosos; •Acidentes industriais; •Retirada de um produto devido a temas de segurança; •Protestos dos consumidores; •Denúncias de publicidade enganosa; 	<ul style="list-style-type: none"> •Aquisição; •Discriminação pela idade; •Abuso do Alcool; •Quebras; •Boicote, •Suborno; •Derrame de resíduos químicos; •Contaminação; •Abuso de drogas; •Tráfico de drogas; •Desfalque; •Explosão; •Incêndio; •Inundações; •Furacões; •Litigio; •Sequestro; •Assassinatos; •Legislação negativa para interesses da empresa; •Encerramento de fabricas; •Protestos; •Discriminação sexual; •Roubo; •Greve; •Suicídio; •Acidente de transporte; •Violência no trabalho.

Ilustração 6 - Tipologias de Barton (1993) e Fearn - Banks (1996)

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

2.8.6 Tipologia de Bakker

O autor Bakker (1997) estabelece uma tipologia em função das causas da crise que pode atingir a organização. Esta crise poderá ocorrer em quatro campos genéricos:

- **Produto ou Serviço:** a contaminação de produtos, problemas com os alimentos ou artigos farmacêuticos, prevaricação ou fraude. Todos eles podem prejudicar ou destruir a reputação da organização e a confiança que os *stakeholders* têm nos produtos.
- **Falha ou interrupção de um processo:** A dependência da organização em relação aos sistemas informáticos expõe a organização a grande risco.
- **Falha motivada por colaborador(es):** a informatização e a robótica nas organizações reduziram drasticamente a necessidade de mão-de-obra nos setores industriais, mas as organizações continuam a depender das atitudes e fiabilidade dos seus colaboradores. Esta dependência está em boas mãos até envolver erro humano ou intenções maliciosas ou criminosas.
- **Temas vinculados especificamente a uma organização ou indústria:** Qualquer empresa pode converter-se no centro das atenções do público e dos meios de comunicação social. No entanto, existem setores que estão mais vigiados pela opinião pública que outros.

2.8.7 Tipologia de Lerbinger

Este autor Lerbinger (1997) apresenta sete tipos distintos de crise:

- **Crises naturais:** fenómenos da natureza, onde não existe culpa humana (furacões, terremotos, inundações, entre outros).
- **Crises tecnológicas:** as causadas pelo homem e que resultam da manipulação dos recursos presentes no seu ambiente (implantes de silicone: caso os implantes causem danos na saúde, a organização é culpada e pode ocorrer uma crise)
- **Crises de confronto:** envolvem atuação de grupos civis, organizações não-governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores (grupos organizados que lutam por determinada causa/interesse e/ou que defendem algo”.

- **Crises de malevolência:** quando grupos, indivíduos e/ou empresas concorrentes utilizam atividades ilícitas para causar danos na imagem de uma empresa (terrorismo, boatos, falsificação, sabotagem, etc.)
- **Crises de distorção de valores administrativos:** ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de apenas um dos seus públicos, em detrimento dos restantes.
- **Crises de decepção:** verifica-se quando há diferença entre o produto/serviço que é anunciado e o que é na realidade.
- **Crises de má administração:** caracterizadas por actos ilegais ou imorais provocados por indivíduos que administram a empresa (suborno, fraudes, roubos, entre outros).

2.8.8 Tipologia de Piñuel

Jiménez (2007) diz-nos que Piñuel (1997) classifica a crise em função da origem, focando-se sobretudo nas relações sociais, relações humanas e relações comunicacionais:

➤ **Relações sociais:**

- Internas: relações de produção numa organização;
- Externas: nova legislação, alterações na bolsa, entre outros.

➤ **Relações Humanas:**

- Internas: acidente na cadeia de produção;
- Externas: atentados, guerra, contaminação, entre outros.

➤ **Relações comunicacionais:**

- Internas: Rumores, boatos, etc.
- Externas: declarações polémicas sobre algum profissional do setor publicadas na imprensa.

2.8.9 Tipologia de Burnett

Burnett (1998) criou uma matriz de classificação de crises com relevância para a comunicação. O autor pensa a crise como um fenómeno que afeta a organização no todo e que produz disfunções, nomeadamente no processo de gestão estratégica da mesma. Assim, definiu critérios caracterizadores dos níveis de constrangimento:

- Pressões temporais relacionadas com a necessidade de responder rapidamente à crise (podem ser intensas ou mínimas);
- Controlo sobre os destinos da organização (pode ser alto ou baixo);
- Nível de ameaças, criado em termos de magnitude e gravidade (pode ser elevado ou reduzido);
- Constrangimento das opções de resposta (que podem ser muitas ou poucas) e que podem gerar diferentes níveis de constrangimento.

2.8.10 Tipologia de Caldini

A tipologia de Caldini (2000) foca-se em três estágios. O primeiro estágio ocorre quando existe o boato; o segundo quando ocorre o exagero do boato; e o terceiro quando a opinião pública interpreta o boato ocorrido. O autor explica que:

No primeiro estágio acontece a simplificação do boato. Uma grande história resumida. No segundo estágio ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha dramaticidade. No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com a sua visão de mundo, com os seus valores. Nesse momento, se não se gerenciou a crise, os efeitos podem ser devastadores.

Quanto à tipologia, Caldini apresenta-nos as seguintes crises:

- **de natureza legal:** todas as crises que envolvam presença jurídica (ações judiciais contra a organização e pedidos de indemnização).
- **de reputação:** aquelas que colocam em causa o bom nome da organização (denúncias de corrupção organizacionais e a transposição para o público de documentos internos da organização).
- **de relações humanas:** crises que envolvem os recursos humanos da organização (demissão de altos executivos, denúncias de colaboradores, entre outros).
- **que envolvem risco para a vida:** acidentes de trabalho e grandes contaminações.
- **Regulatórias:** crises que criam obstáculos fiscais.

2.8.11 Tipologia de Ferrer

A tipologia de Ferrer (2000) agrupa os tipos de crise segundo as possibilidades de antecipação, as consequências e a forma de evolução:

Segundo a previsão:

- **Crises previsíveis:** crises que podem ser prevenidas e cujos sinais indicam o risco potencial (ex. greve).
- **Crises imprevisíveis:** situações não desejadas e difíceis de prever (ex. incêndios, assédio sexual, sabotagem).

• Segundo as consequências:

- **Crise leve:** situações de curta duração, passíveis de serem previstas e detetadas com antecipação. A organização está preparada para combater crises deste tipo. O impacto é mínimo.
- **Crise aguda:** aquela que pode produzir impacto negativo com repercussão pública. Torna-se necessária planificação prévia para evitar consequências fatais para a organização.

• Segundo a forma:

- **Crise nascente:** situações que se podem prever: percepção de tendências, rumores, comentários negativos, que oferecem possibilidade de tempo para análise das causas e forma de solução.
- **Crise súbita:** este tipo de crise é de caráter agudo, não permitindo análise de causas nem de realização de plano de ação, a não ser que a organização tenha à *priori* um plano de gestão de crises preventivo que possua diretrizes sobre como enfrentar uma crise. O problema que apresenta uma crise deste tipo é a não manutenção de boa relação com os públicos externo e interno (ex. acidentes naturais e fortuitos, incêndios, contaminação, entre outros).
- **Crise Sustentada:** normalmente duradoura, pode prolongar-se durante semanas, meses e até anos. Só uma minuciosa análise anual das causas e a aplicação de um plano de crise poderá levar à diminuição total do problema.

2.8.12 Tipologia do Institute for Crisis Management (ICM¹)

Segundo a base de dados do ICM, os tipos de crise que mais ocorreram nos de 1990, 2002, 2005 e 2009 foram:

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

Segundo o ICM, as crises acima descritas foram, em termos estatísticos, as mais sinalizadas i.e. as mais recorrentes no universo do estudo. Este tipo de crises são muito específicas, sendo possível, numa situação de crise, a sua fácil identificação, como sugere a análise dos gráficos 2 a 6, que indicam as categorias de crise ocorridas e referentes aos anos 1990, 2002, 2005, 2009 e 2010.

¹ ICM – Instituto de Gestão de Crises que se dedica ao estudo e práticas de gestão de crises fornecendo a clientes públicos e privados de todo o mundo, capacidades necessárias para lidar antes, durante e após uma crise(www.crisisexperts.com).

Categorias de Crise – 1990

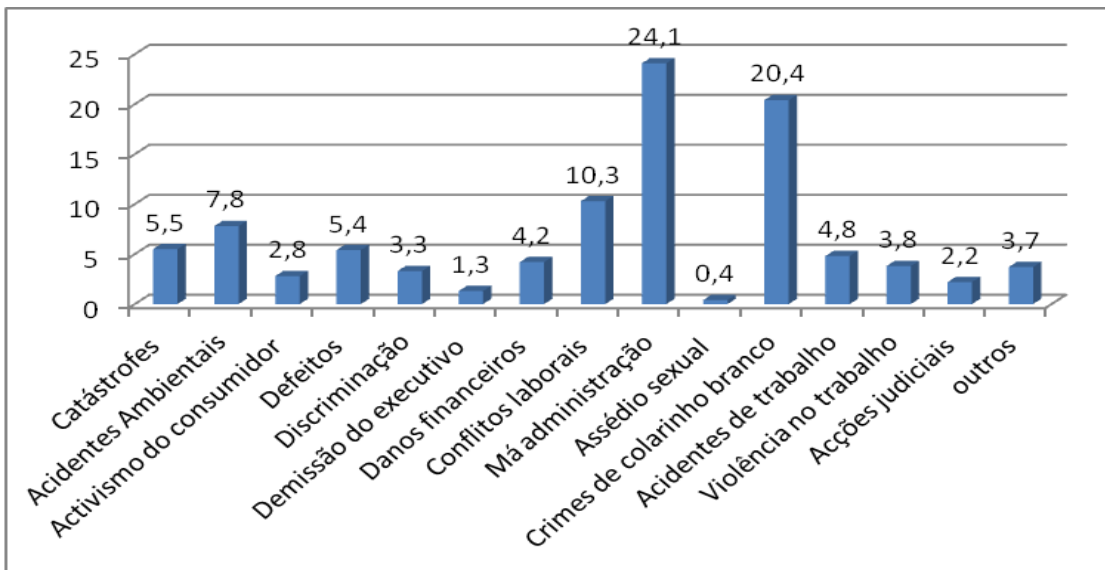


Gráfico 2 - Categorias Crise ocorridas 1990 (% do total de crises)

Fonte: *Institute for Crisis Management* consultado no ano de 2012

Categorias de Crise – 2002

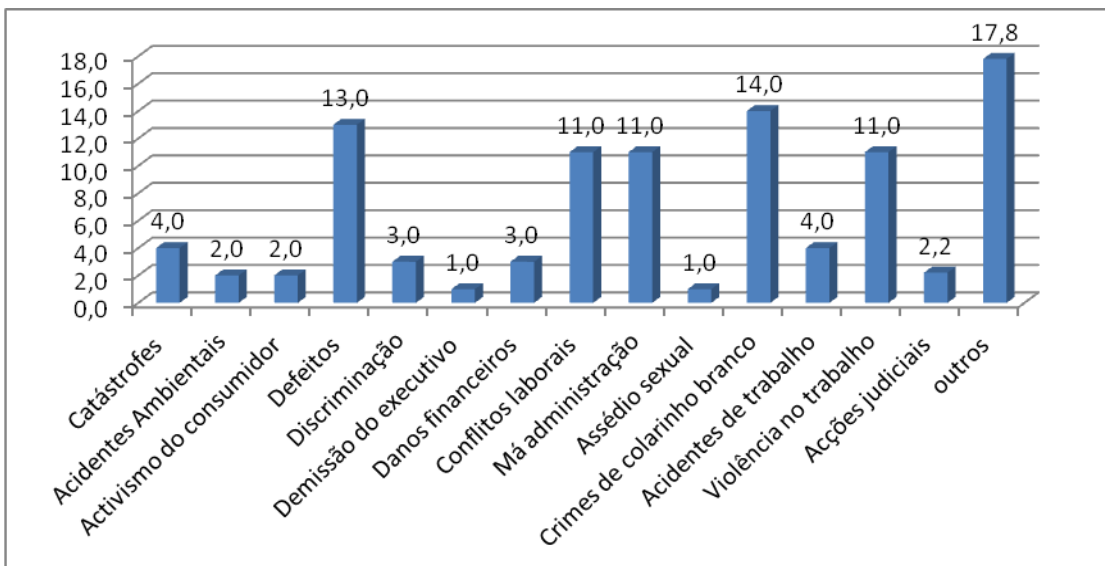


Gráfico 3 - Categorias Crise ocorridas em 2002 (% do total de crises)

Fonte: *Institute for Crisis Management* consultado no ano de 2012

Categorias de Crise – 2005

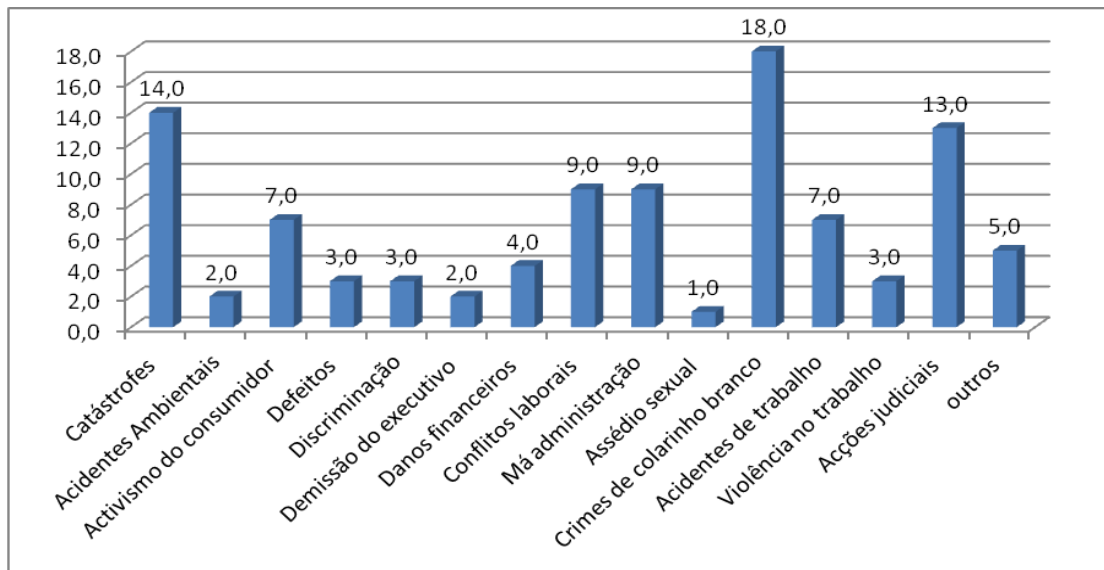


Gráfico 4 - Categorias Crise ocorridas em 2005 (% do total de crises)

Fonte: *Institute for Crisis Management* consultado no ano de 2012

Categorias de Crise – 2009

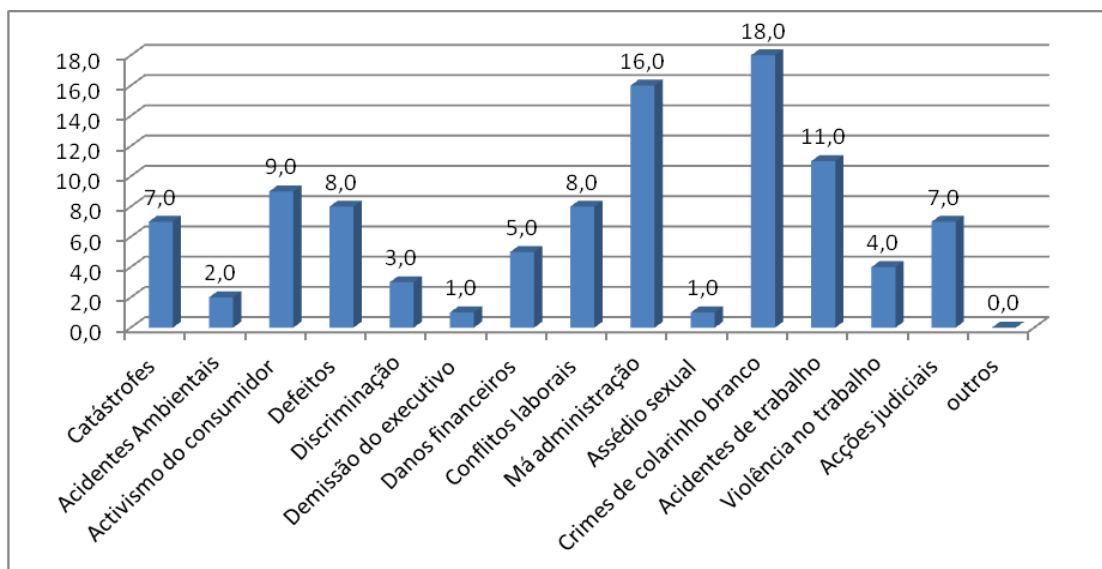


Gráfico 5 - Categorias Crise ocorridas em 2009 (% do total de crises)

Fonte: *Institute for Crisis Management* consultado no ano de 2012

Categorias de Crise – 2010

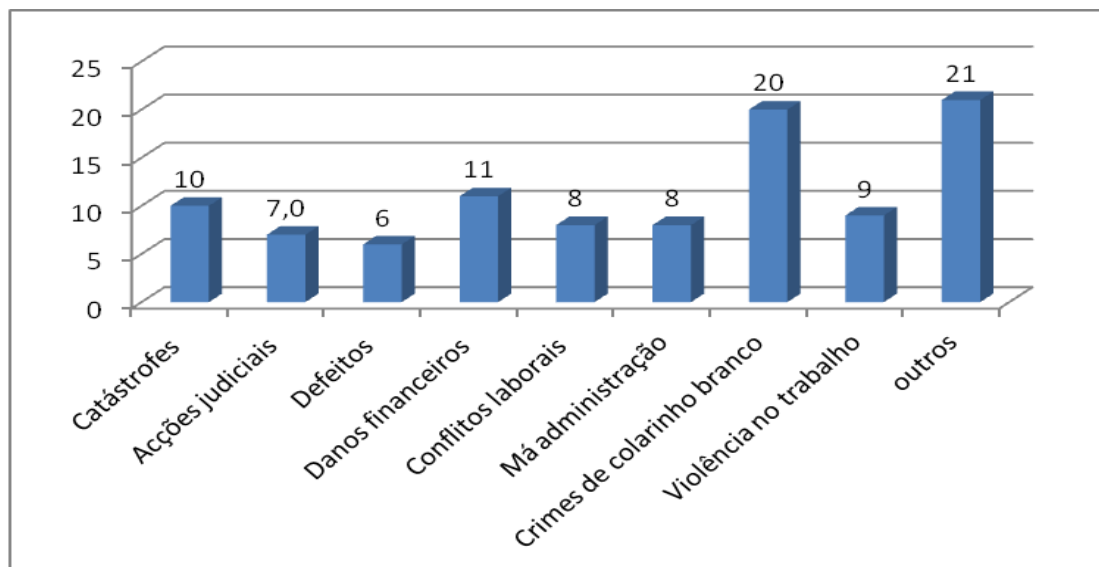


Gráfico 6 - Categorias Crise ocorridas em 2010 (% do total de crises)

Fonte: *Institute for Crisis Management* consultado no ano de 2012

Da observação dos gráficos acima apresentados, podemos verificar que os tipos de crises foram variando em percentagem de ocorrência e tipo nos anos em análise.

Em relação às catástrofes, 2002 foi o ano de menor ocorrência (4%) e 2005 foi o ano de maiores valores (14%). Tendo nos anos seguintes diminuído.

Os acidentes ambientais registaram um valor elevado em 1990 (7,8%) mas nos anos seguintes desceu consideravelmente, não constando sequer no ano de 2010.

Nas ações judiciais o ano de maior registo foi em 2005 (13%) e os anos de menor valor foram 1990 e 2002 (2,2%), como podemos analisar as ações judiciais foram aumentando drasticamente entre os anos de 2002 e 2005, onde a partir de então decresceu para o valor de 7% nos anos de 2009 e 2010.

Relativamente ao Ativismo do Consumidor registou a maior ocorrência em 2009 (9%) e menor em 2002 (2%). Este é um tipo de crise cuja ocorrência foi aumentando ao longo dos anos. No que respeita à categoria Defeitos verifica-se maior ocorrência 2002 (13%) e diminuiu consideravelmente em 2005 (3%). As crises discriminação e demissão do executivo que se mantêm regulares com valores baixos.

As crises de danos financeiros tiveram o seu maior valor em 2010 (11%) e o menor valor em 2002 (3%).

Os conflitos laborais registaram o seu maior pico em 2002 (11%), após esta data houve uma diminuição, mantendo-se até 2010 estável.

A má administração destaca-se em 1990 com 24,1%, porém registando um decréscimo até 2010 (8%). As crises de assédio sexual mantem-se estáveis.

Os crimes de colarinho branco são o tipo de crises que maior registo de ocorrência teve nas últimas duas décadas. Em 1990 foi registado um valor recorde de 20.4% de ocorrência, seguidamente e até 2002 houve um decréscimo deste tipo de crises para um valor de 14%. Volvidos vinte anos, isto é, em 2010 voltou a ocorrer novo pico com o valor de 20%.

Os acidentes de trabalho registaram o seu maior pico em 2009 (11%), sendo o valor mais baixo no ano de 2002 (4%). A violência no trabalho regista valores mais altos em 2002 (11%) e menores valores em 2005 (3%), revelando um decréscimo acentuado em três anos.

2.8.13 Evolução do Modelo de tipos de crises

Segundo Mendes *et al* (2006) Coombs and Holladay desenvolveram um modelo que contém quatro tipos de crise, baseados na combinação de duas dimensões: intencionalidade e local de origem da crise.

Assim sendo, os autores referem quatro tipos de crise:

- **Acidentes** - definidos como eventos negativos não intencionais, causados por algo ou alguém ligado à organização;
- **Transgressões** - eventos negativos intencionais, causados por algo ou alguém ligado à organização;
- **Erros (lacunas)** - consequências negativas que ocorrem em diversas circunstâncias; são propositadas e causadas por algo ou alguém ligado à organização.
- **Terrorismo** - definido por comportamentos externos à organização, que levam a atos de sabotagem, violência no trabalho, entre outros.

Coombs e Holladay associaram crise às causas e à atribuição do nível de responsabilidade organizacional. Esta abordagem engloba uma grelha que possui as dimensões de intencionalidade e controlo. Ao cruzar estas duas dimensões resultam quatro diferentes

tipos de crise: “acidente” que são causais, mas de controlo interno; “terrorismo” que são intencionais, mas causados por um fator externo; “passo em falso” que é de intencionalidade causal, mas de fator externo e “transgressões” que são de intencionalidade propositada, mas de fator interno (tabela 5).

Locus de causalidade intencionalidade	Não intencional	Intencional
Controlo influência dos outros atores		
Controlo pessoal/não	Acidente	Transgressão
Controlo externo/sim	Passo em falso	Terrorismo

Tabela 5 - Tipologia de Crise de Coombs

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

Com a identificação e evolução da tipologia de crise foram delineadas diversas mensagens estratégicas utilizadas pela organização em crise (tabela 6).

Estas estratégias devem ser usadas pela organização para o controlo e resposta aos seus *stakeholders* e assim poder reagir e responder da melhor forma aos meios de comunicação social mediante a crise ocorrida, Coombs e Holladay (2010).

<i>Estratégias de Comunicação em situações de crise</i>	
Mostrar arrependimento	→ Pedido de perdão/desculpas aos lesados pela crise;
Reparação	→ Ofertas para compensar as vítimas;
Retificação	→ Reivindicações para tomar medidas no sentido de evitar uma crise semelhante;
Negar vontade	→ Alguém é responsável pela crise;
Negar intenção	→ Minimizar a causa da crise;
Minimizar o prejuízo	→ Dizer que a crise não é grave;
Vítima merecida	→ Afirmar que a vítima merecia o que aconteceu,
Deturpar a crise	→ Deturpar a crise;
Negação	→ Dizer que a crise não existe;
Clarificação	→ Explicar o porquê de não existir crise;
Atacar	→ Confrontar dizendo que a crise existe;
Intimidação	→ Ameaçar usando o poder organizacional;
Reforço	→ Recordar ao público aspectos positivos;
Transcendência	→ Indicar locais de crise, num contexto mais amplo, mais desejável;
Elogiar os outros	→ Elogiar os outros, na tentativa de ganhar a aprovação do público-alvo;
Estratégia de sofrimento	→ A organização é uma vítima injusta de toda a crise.

Tabela 6 - Estratégias de Comunicação em situações de crise

Fonte: Adaptado de Coombs e Holladay (2010)

2.9 As Fases Cíclicas da Crise

Cada organização deve, no âmbito da sua atividade antecipar as crises, antes que elas aconteçam. Esta atitude é um passo importante para ser um gestor de sucesso e com capacidade de resolução de qualquer crise. Por isso um dos aspetos verdadeiramente importantes para a resolução de uma crise, no momento e hora certas, são o “*timing* de intervenção numa situação de emergência, bem como a urgência em dar uma resposta imediata”, Lampreia (2007).

2.9.1 Fases Cíclicas da Crise de Westphalen e Pinuel (1993)

Os autores nomeiam quatro fases fundamentais para o desenvolvimento cíclico de uma crise.

- 1- **Fase Preliminar:** a crise é detetada por uma série de sinais indicativos: descontentamento dos consumidores, alertas nas cadeias de produção, manifestações, etc.
- 2- **Fase Aguda:** a crise explode, os meios de comunicação social comunicam o acontecimento ao público, com cobertura máxima.
- 3- **Fase Crónica:** os acontecimentos produzem-se devido à interferência dos atores na crise e sobretudo pelos meios de comunicação social que “obriga” a organização a criar um processo de ações e reações para a melhoria da situação de crise.
- 4- **Fase pós – traumática:** tanto a organização como os diferentes públicos afetados pela organização tiram conclusões do sucedido e tomam decisões sobre o acontecimento: substituição de pessoas na direção da organização, reforço da segurança, organização de estratégias de comunicação.

2.9.2 Fases Cíclica da Crise de Pearson e Mitroff (1993)

Os autores destacam cinco fases para a gestão de crise (Ilustração 7):

- 1) **Deteção dos sinais:** Normalmente, as crises vão deixando sinais evidentes e repetidos para que possamos resolver ou antecipar a crise com a antecedência necessária.
- 2) **Preparação/prevenção:** implica que a organização faça os possíveis para evitar a crise, ou preparar-se com os mecanismos adequados para estar preparada na ocorrência da crise.
- 3) **Limitação dos danos:** tem como objetivo evitar que os efeitos da crise se alastrem a outras partes da organização, ainda não “contaminadas”.
- 4) **Recuperação:** consiste na implementação de programas de recuperação da atividade, a curto e a longo prazo para que a organização volte à normalidade.
- 5) **Aprendizagem:** lição que se retira de uma situação de crise, ou seja, trata-se de um feedback para conhecer os pontos fracos e fortes da atuação da organização em relação à crise.



Ilustração 7 - Fases da Gestão de Crise segundo Pearson e Mitroff (1993)

Fonte: Pearson e Mitroff (1993)

2.9.3 Fases cíclicas da Crise Lampreia (2007)

O autor indica que uma crise possui cinco fases cruciais: nascimento, crescimento, maturidade, declínio e morte. Seja qual for o tipo de crise, os dois vetores serão a intensidade e o tempo.

Uma crise poderá não passar especificamente por estas fases, pois há crises que assim que surgem, são controladas através do plano de gestão de crise. Por outro lado, existem crises em que só começam a ser controladas na fase de **crescimento** ou na fase de **maturidade**, o que provoca uma extensão de tempo e de aplicação de recursos por parte da organização em crise (Ilustração 8). “Quanto à extensão da crise e, por consequência do seu ciclo de vida, há que ter em conta três principais fatores: o grau, o âmbito e a própria estrutura institucional da empresa atingida”, Lampreia (2007).

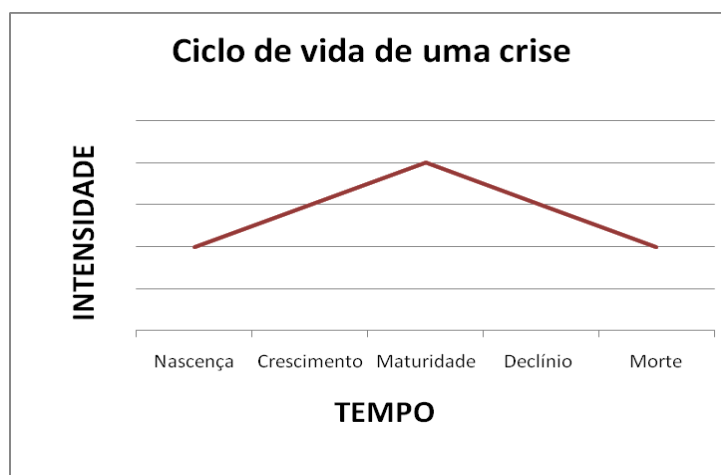


Ilustração 8 - Ciclo de Vida de uma Crise
Fonte: Adaptado de Lampreia (2007:41)

Nem todas as crises passam por todas estas fases, e muitas vezes não passam da primeira e/ou segunda fase, o que só acontece quando a Equipa de Gestão de Crise tem uma actuação rápida e eficaz no combate da crise. Habitualmente as organizações só se preocupam em resolver a crise quando esta se encontra na fase de maturidade, sendo mais difícil de a controlar, sem problemas de maior para a organização. A melhor solução é o diagnóstico da crise na fase de nascença ou crescimento para aplicação de forma de combate mais adequada Lampreia (2007).

2.10 Intensidade da Crise (avaliação)

As crises deverão ser catalogadas segundo a sua intensidade. No entanto esta avaliação só poderá ser feita *postmortem*, ou seja, depois de a crise ter ocorrido, Caetano *et al* (2006).

Segundo Cervera (2003) a intensidade da crise pode ser medida através de 3 níveis essenciais:

Alerta 1	<p><u>Nível verde ou de baixa intensidade:</u></p> <p>Acidentes ou incidentes de âmbito local, sem efeitos graves sobre a segurança, meio ambiente, a gestão da organização, entre outros (explosões, incêndios, acidentes laborais, entre outros);</p>
Alerta 2	<p><u>Nível Amarelo ou de situações de relevância:</u></p> <p>Acidentes ou incidentes de âmbito local com efeitos severos sobre segurança, meio ambiente, gestão da organização, entre outros (acidentes graves que resultaram em morte de colaborador, intoxicação alimentar colocando em perigo a saúde dos consumidores, etc).</p>
Alerta 3	<p><u>Nível Vermelho ou situações extremas</u></p> <p>Incidentes além do âmbito local, transcendendo e convertendo-se num assunto de grande interesse para os meios de comunicação social, associações, autoridades nacionais e internacionais. Com graves consequências sobre segurança, meio ambiente, gestão da organização, entre outros (guerras e conflitos a nível nacional, incêndios e explosões com um número elevado de mortos, intoxicações massivas, etc.)</p>

Tabela 7 – Níveis de intensidade da crise

Fonte: Cervera (2003)

Para Lampreia (2007) “as crises escalonam-se em cinco níveis, consoante a sua intensidade e abrangência, representando o grau 1 o de menor importância e o grau 5 o nível máximo a que qualquer crise pode chegar”.

Crises de grau 1 – neste grupo consideram-se as pequenas crises empresariais, despoletadas por fatores internos ou externos, de âmbito reduzido com um único tipo de intervenientes e passíveis de serem facilmente geridas (ex. artigo na imprensa escrita

desfavorável à organização; queixa por um grupo de consumidores, ect.). Esta intensidade pode ser facilmente resolvida, sem intervenção do Gabinete de Crise, mas terá de ser devidamente tratada na hora, ou pode correr o risco de evoluir para um grau mais elevado.

Crises de grau 2 – podem surgir em situações em que a empresa é negativamente referida na primeira página de um jornal ou na abertura de um noticiário televisivo; quando as queixas de um grupo de pessoas chegam à entidade reguladora que toma determinadas medidas, ou num anúncio de greve geral dos trabalhadores. Esta intensidade pode pôr em causa a reputação e a imagem da organização e possui diversos atores.

Crises de grau 3 – normalmente fazem a abertura dos noticiários televisivos e/ou são notícia de primeira página, durante vários dias consecutivos. São tema de discussão na internet, podendo dar origem à criação de *anti sites* contra a organização. Esta intensidade é uma ameaça a nível nacional e internacional e afeta a reputação e imagem da organização.

Crises de grau 4 têm sempre repercussões políticas, tanto a nível do governo como dos partidos de oposição, que exigem da empresa (e do governo), explicações da origem da crise. Nesta intensidade, normalmente, a empresa e o próprio governo fazem a gestão da crise, dificultando a resolução da crise, devido ao aumento de imprevistos e de fugas de informação. Pelo que a crise deve ser bem mediada e gerida por ambas as partes.

Crises de grau 5 caracterizam-se pelo âmbito planetário e contam sempre com a intervenção direta dos vários países envolvidos. Apesar de ser um tipo de crise raro, quando acontece permanece na memória coletiva. Uma crise desta magnitude exige reestruturação da organização/entidades, podendo levar à extinção das mesmas.

Segundo Lampreia (2007) para solucionar uma crise deve-se, em primeiro lugar, definir o grau de crise que se está a tratar para então adoptar as medidas equivalentes e recomendadas. No caso de má definição do grau de crise e, conseqüentemente, a má aplicação de ferramentas para a sua solução corre-se o risco de ampliar o grau de crise e levar à rutura da organização. Assim, é essencial que os gestores identifiquem corretamente o tipo de grau de crise para que se possam aplicar as medidas adequadas.

2.11 Etapas da Gestão de Comunicação de Crise

Segundo Caetano *et al* (2006), a Gestão de Comunicação de Crises é constituída por três fases:

1. Apresentação – Identificação da crise;
2. Desenvolvimento da crise;
3. Desenlace – Término da crise.

Possui ainda dois períodos importantes:

1. **Período mediático:** fase do juízo público;
2. **Período jurídico:** quando a crise é transportada para o poder judicial. O tribunal ditará os inocentes e culpados e a sentença final, Caetano *et al* (2006:31).

Mas, para prever uma crise é necessário realizar um planeamento. Como tal, são três fases que constituem o fenómeno crise, Mendes *et al* (2006):

1. Pré – crise;
2. Crise;
3. Pós – crise.

2.11.1 Pré – crise

As atividades de gestão por parte da organização são orientadas para ações de forma a reduzir os riscos que possam, eventualmente, originar uma crise. Assim, a organização deve tentar detetar sinais de crise com o objetivo de prevenir e preparar crises.

No que respeita à **deteção de sinais**, esta deve ser levada a cabo pelos gestores de emergência, os quais deverão identificar os sinais de alerta, recolher as informações necessárias e fazer a análise das mesmas. Falamos de boatos, manifestações e de situações que possam colocar em causa o bom nome da organização.

Relativamente à **prevenção de crises**, os gestores de emergência devem evitar que a deteção de sinais se transforme numa posterior crise e diminuir o nível de risco da crise.

No caso da **preparação da crise**, os gestores de emergência deverão estar preparados para qualquer situação de crise. Isto implica, o desenvolvimento e a constante atualização de um plano de gestão de crises, de seleção e *media training* da Equipa de Gestão de Crise (EGC), identificando as vulnerabilidades e estruturação da comunicação, Laugé *et al* (2009).

Mendes *et al* (2006) diz-nos que a pré – crise destina-se a realizar:

- Auditoria de riscos e vulnerabilidades, ou seja, a realização de um estudo das vulnerabilidades, indicando os pontos fortes e fracos da empresa, a fim de delinear um plano que evite ou previna esses mesmos riscos e vulnerabilidades;
- Sistemas de detecção de sinais e barômetros, ou seja, uma auditoria que permita isolar/identificar um conjunto de indicadores que possam ser vigiados facilmente e cuja evolução dê indicações precisas sobre o estado da organização relativamente aos riscos detetados;
- Planos de contingência que incluam a seleção, a preparação e a ativação das equipas de crise.

Jordão (2005) aconselha dez passos essenciais a seguir, durante o período de pré – crise:

1. Criar de um plano de gestão de crises;
2. Organizar a Equipa de Gestão de Crise;
3. Organizar um kit de informações, que contenha informação útil e necessária à Equipa de Gestão de Crise como, lista de contatos dos consultores externos, exemplos de *press releases*, historial da organização, contatos dos elementos da equipa de gestão de crises, entre outros;
4. Treinar um porta-voz para que saiba lidar com os media e com as eventuais questões;
5. Reunir a Equipa de Gestão de Crise uma vez por mês para atualização dos acontecimentos dentro e fora da organização;
6. Atualizar com frequência o manual de crise;
7. Treinar, simular e rever discursos e eventuais questões que possam ser colocadas pelos meios de comunicação social;
8. Apoiar a comunidade;
9. Apoiar o CEO² da organização nas decisões tomadas na organização;
10. Planear o pós – crise.

Segundo Jaques (2007) a preparação e a prevenção para uma eventual crise, implica:

- **Processo de planeamento:** inclui a atribuição de funções e responsabilidades em relação ao processo a elementos da organização;

² CEO – Sigla de expressão Inglesa *Chief Executive Officer* e designa o mais alto cargo executivo de uma organização e tem como principal missão levar a cabo as políticas e planos estratégicos aprovados ou estabelecidos pelo conselho de administração.

- **Sistemas, Manuais de Crise:** Inclui infraestruturas para a gestão de crises: equipamento, gabinetes de crise, documentação e todo o tipo de recursos informáticos;
- **Treino e simulação:** Inclui programas de familiarização, exercícios, simulações ao vivo, entre outros.
- **Alerta precoce, digitalização:** Inclui processos como; auditorias, manutenção preventiva, gestão de antecipação e estados futuros;
- **Emissão e gestão de risco:** Inclui a identificação, periodização do desenvolvimento, estratégia e implementação;
- **Resposta de emergência:** Inclui infra estruturas, documentação e media training.

2.11.2 Crise

Segundo Laugé *et al* (2009) durante uma crise os gestores têm de executar diversos procedimentos até esta ser dada como terminada. Perante um cenário de crise, os gestores deverão responder de forma rápida com persistência e consistência.

Nesta fase o mais importante é:

- **Reconhecimento da crise:** os gestores de emergência deverão identificar a crise e seus intervenientes, a fim de realizar o melhor para a resolução da crise.
- **Resposta à crise:** de acordo com o tipo de crise identificado, os gestores deverão seguir os procedimentos ou planos de gestão de crise, de modo a atenuar as consequências imediatas e os efeitos colaterais da crise.

Segundo Mendes *et al* (2006) a crise é composta por quatro momentos principais:

1. **Identificação e categorização dos fenómenos despoletadores das crises:** trata-se da primeira reação à crise e que consiste em avaliar o impacto da crise e avaliar a relação com os *stakeholders*;
2. **Identificação e caracterização dos stakeholders e públicos,** da relação que estes têm com a empresa e de que forma estes podem influenciar no processo de crise;
3. **Seleção e preparação da estratégia de resposta à crise e suas declinações táticas:** selecionar e preparar a estratégia indicada para resposta à crise, utilizando as ferramentas de comunicação necessárias;
4. **Ativação do sistema de resposta.**

Durante o período de crise é necessário, segundo Jaques (2007) realizar uma gestão da crise:

- **Reconhecimento da crise:** Inclui a transição de emergência, avaliação objetiva e o reconhecimento precoce;
- **Sistemas de ativações / resposta:** Inclui o processo de ativação de mecanismos eficazes para a chamada, disponibilidade de *backups*, redundância dos sistemas, entre outros;
- **Gestão de crise:** Inclui a seleção e implementação da estratégia, mitigação de danos e resposta aos média.

2.11.3 Pós – crise

Para Laugé *et al* (2009) após uma crise importa perceber e avaliar todo o processo. Assim, a organização deverá implementar ações para recuperar da crise, bem como preparar-se para uma crise futura:

- **Recuperação:** esta fase consiste em ações corretivas para resolver os problemas criados pela crise. Esta fase demora mais do que a crise, pois as consequências de uma crise são extensas e difíceis de resolver.
- **Evolução da comunicação de crise:** quando a crise está resolvida é importante investigar para entender a razão da sua ocorrência, mas também perceber o que se pode fazer para que não se repita. Os gestores deverão analisar os procedimentos e melhorá-los, para uma situação futura, analisar os erros cometidos e daí retirar as respetivas lições.
- **Gestão e preparação para uma futura crise:** os gestores devem começar a preparar a próxima crise com o objetivo de melhorar a sua gestão

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

1. **Auditoria de pós crise** que avalia os efeitos operacionais e reputacionais da crise e as relações da organização com os seus *stakeholders*;
2. **Recuperação** para redefinir os objetivos da empresa e para delinear uma nova estratégia para a recuperação da crise;
3. **Criação da memória organizacional e aprendizagem**, cultivar na organização a realização de seminários, *workshops* e ainda conferências internas para o desenvolvimento da aprendizagem e da memória da organização.

Passado o pós-crise, a organização deverá focar-se na recuperação da organização, tentando rapidamente que esta volte ao seu ritmo normal, Jaques (2010). Segundo o mesmo autor a organização deverá ter em atenção os seguintes tópicos:

- **Recuperação, retomada dos negócios:** Inclui a recuperação operacional, custos financeiros, retenção do mercado, dinâmica empresarial, entre outros;
- **Impactos pós – crise:** Investigações judiciais, processos, litígios, danos à reputação, escrutínio dos media, entre outros.
- **Evolução, modificação:** Inclui a análise das causas, revisão dos processos, implementação de mudanças, entre outros.

Segundo Laugé *et al* (2009) as etapas da gestão de crise dividem-se em três grandes áreas: pré – crise; crise e pós – crise, como se pode analisar na ilustração 9.



Ilustração 9 - Etapas da Gestão de Crise

Fonte: Laugé *et al* (2009)

Mendes *et al* (2006) apresenta-nos uma categorização diferente para as etapas da gestão de crise (ilustração 10).

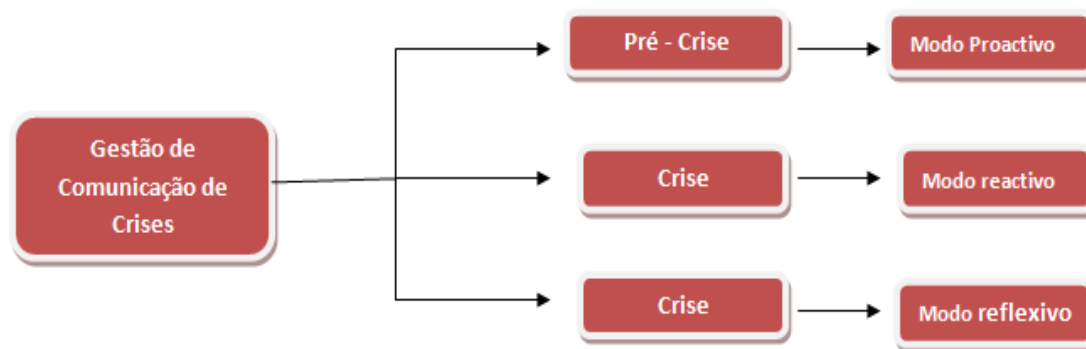


Ilustração 10 - Processo integrado de gestão de comunicação de crises

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

Segundo o autor, o processo de gestão de comunicação de crise possui três fases distintas que denomina de pré–crise, crise e, novamente, crise. O momento de **pré–crise** carece um **modo proactivo**, i.e. uma atitude interessada, cuidada e responsável perante a organização e tudo o que a rodeia; a fase da **crise** requer um **modo reativo**, ou seja, a organização deverá reagir à crise seguindo o que foi previamente estudado e planeado pela Equipa de Gestão de Crise; e após o modo reativo impõem-se um modo **reflexivo (crise)**, ou seja, reflexão e análise dos resultados positivos e negativos da crise.

Mendes *et al* (2006) apresenta ainda um **modelo integrado** da gestão de comunicação de crise que tem em conta o tempo, o modo, o locus e tarefas críticas da crise (tabela 8).

TEMPO	PRÉ – CRISE	CRISE	PÓS – CRISE
Modo	Modo proativo	Modo reativo	Modo reflexivo
Locus	Atividade continuada de controlo sobre riscos reais e potenciais e desenvolvimento de capacidades organizacionais para fazer face a esses riscos.	Reposta operacional e simbólica aos fenómenos que, apesar das medidas tomadas, conseguem afetar o equilíbrio organizacional.	Processos de avaliação, ajustamento, atualização e aprendizagem que decorrem das preocupações proactivas e reativas anteriormente referenciadas.
	Auditorias de riscos e vulnerabilidades,	Identificação da crise e audiências,	Mecanismos e procedimentos de

Tarefas críticas	montagem de sistemas de vigilância, preparação de pessoas e procedimentos.	seleção da estratégia de resposta, ativação de sistema de resposta.	avaliação, aprendizagem, ajustamento, atualização, criação da memória organizacional e recuperação operacional e simbólica.
-------------------------	--	---	---

Tabela 8 - Modelo Integrado de Gestão de Comunicação de Crises

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

2.11.4 Processos de Comunicação de Crise

Segundo Spillan *et al* (2002), o processo de comunicação de crise possui dois modelos distintos: Modelo reativo e modelo proativo (ilustrações 11 e 12).



Ilustração 11 - Processo de comunicação de crise – modelo reativo

Fonte: Spillan *et al* (2002) - Produção gráfica pessoal

O **modelo reativo** possui um estágio de pré-crise (antes da crise acontecer) passando para a crise em si. Sendo a crise uma realidade, a organização passa ao estágio defensivo que tem três fases essenciais: a reação à crise (forma como a organização reage à crise); o planejamento da crise (forma como a organização planeia a resolução e o combate da crise); e por último a crise resolvida.

O modelo reativo tem ainda um último estágio: o pós-crise. Este estágio abrange o custo incorrido (i.e. custo que o combate e a resolução da crise incorreram à organização); reestruturação (modificações que a organização terá de realizar após a crise), mudanças de pessoal (mudanças que poderão ocorrer ao nível dos recursos humanos da organização); e

negócio falhado (o negócio da organização poderá ter sido colocado em causa devido aos acontecimentos da crise, bem como da forma como foram encarados).



Ilustração 12 - Processo de comunicação de crise – modelo proativo

Fonte: Spillan *et al* (2002) - Produção gráfica pessoal

Ao contrário do modelo reativo, em que a organização reage ao acontecimento crise, com o **modelo proativo** o autor propõe uma postura de comunicação de preparação e planeamento para eventuais crises. Este modelo apresenta uma fase de pré-crise, durante o qual são identificadas e analisadas as vulnerabilidades da organização. Após esta análise, a organização passa ao estágio de preparação em que planeia e prepara a crise. Dentro do estágio Crise, a organização pode evitar a crise ou ter de a enfrentar. Em ambos os casos a organização deve avaliar o plano de crise; rever as vulnerabilidades, pois estas podem ter aumentado e modificado; e por último, deve fazer a preparação para uma nova crise. Ou seja, após a avaliação das vulnerabilidades, a organização deve identificar novos cenários para possíveis crises.

Coombs e Holladay (2010) caracterizam a comunicação de crise tradicional e moderna encontrando nestes dois tipos diferenças e desenvolvimentos notórios. A tabela 9 apresenta-nos essas diferenças.

	Comunicação de crise tradicional	Comunicação de crise moderna
Forma de organização	Centralizada (sistemas apertados)	Descentralizada (Sistemas soltos)
Foco no processo	Operacional, aguda e técnica	Pré-crise e estratégia operacional
Liderança e controlo	Planeamento racional através de regras e	Treinar a improvisação dentro de um quadro

	instruções	estratégico
Comunicação de foco	Centralização do remetente "Spray and Pray"	Centralização do público "Relacionar e comunicar"
Comunicólogo	Porta-voz	Rede de comunicadores
Escolha dos media	Comunicação social	Comunicação social e focalização das relações interpessoais
Objetivos de comunicação	Destinatário informado, pode repetir	O público (comunidades) entende que pode agir por si próprio

Tabela 9 - Características da Comunicação de Crise Tradicional e Moderna

Fonte: Adaptado de Coombs e Holladay (2010)

2.12 Auditoria

Podemos comparar o termo "avaliação dos riscos" de Villafane (1999) com o termo "auditoria". Para este autor "avaliação dos riscos" é o tratamento da análise de situações críticas mais prováveis de acontecer no ambiente organizacional.

Em primeiro lugar devemos reunir toda a informação disponível sobre crises ou conflitos de menor teor que a organização tenha sofrido nos últimos anos. A síntese dessa reconstrução histórica mostra as suas deficiências crônicas, que são suscetíveis de originar novos conflitos. Em seguida, entrevistas com diretores e funcionários para detetar aspetos potencialmente conflituosos, tanto no desenvolvimento produtivo da organização como no seu ambiente mais próximo, Villafane (1999).

De acordo com Lisboa (2009)³, existem dois tipos de auditoria Interna e Externa:

Auditoria Interna que tem como finalidade

Desenvolver um plano de ação que auxilie a organização a alcançar os seus objetivos adotando uma abordagem sistémica e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos com o objetivo de adicionar valor e melhorar as operações e resultados de uma organização.

Segundo Mendes *et al* (2006), as auditorias internas desenvolvem-se em quatro níveis:

1º NIVEL MACRO - objetivos e resultados obtidos pela organização.

³ Autor do livro "Manual de Auditoria Interna - Conceitos e Práticas para implementar a Auditoria Interna", Edição digital, consultada no ano de 2009. Não existe referência do ano de publicação. Poderá ser consultado através do link: http://www.maph.com.br/ler_capitulo.php?products_id=151

- Identificar os objetivos globais da organização e como eles estão a ser atingidos, tanto qualitativamente (reputação e fiabilidade) como quantitativamente (produtividade e lucros);
- Perceber e compreender a política da organização em relação à gestão de Comunicação de Crises.

2º NIVEL MACRO – recursos internos que a organização possui, humanos e materiais e os riscos com que a empresa enfrenta:

- Identificar esforços que desenvolvem, empenhamento, confiança na organização, comportamentos de cidadania e justiça organizacional;
- Identificar os riscos que estão associados à empresa;
- Identificar os riscos sociais, como por exemplo, assédio sexual, discriminação, desigualdade, entre outros;
- Identificar as falhas de comunicação, monitorizar os riscos e as perdas de informação;
- Identificar as pessoas que estão relacionadas com cada departamento da empresa e questioná-los sobre os riscos na sua área;
- Identificar os riscos técnicos associados ao processo tecnológico.

3º NIVEL MACRO - Recursos Humanos – a sua adequação e adaptação às realidades da organização:

- Próativos, inovando e efetuando as mudanças necessárias. Saber gerir bem os riscos e as crises.
- Perceber a estratégia da organização e saber responder a qualquer pergunta imposta pelo cliente;
- Identificar o enquadramento jurídico e financeiro de cada crise, para que fique claro o impacto que cada um pode ter na organização.

4º NIVEL MACRO - os *stakeholders* da empresa:

- Como a empresa se relaciona com os seus públicos (*stakeholders*);
- Identificar os fracassos da empresa, potenciais greves, pressão de *lobby*, ações da concorrência, entre outros.
- Segmentar os públicos que respondem de forma diferenciada aos problemas;
- Avaliar os efeitos destes problemas na comunicação; as crises éticas;

- Identificar o grau de satisfação dos *stakeholders* da organização de acordo com os interesses de cada um.

Segundo Rodrigues (2009)⁴ a **Auditoria Externa** “constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição e o resultado as operações da empresa”.

No que respeita à auditoria externa, Mendes *et al* (2006) indica dois níveis:

1º NIVEL MACRO – geral societal.

POLÍTICO

- Identificar as ideologias políticas da sociedade onde está inserida a organização;
- Identificar os grupos económicos que estão na sua área de interesse;
- Identificar as políticas governamentais e a legislação sobre o comércio que lhe é relevante;
- Identificar em que medida o terrorismo pode influenciar a sua atividade;
- Identificar os padrões de qualidade em vigor, consultando as Norma Portuguesa da Qualidade (NPQ).

ECONÓMICO

- Identificar a fase de desenvolvimento económico do país;
- Identificar as tendências económicas, tais como: taxas de juro, preços, políticas fiscais, entre outros.
- Identificar padrões de vida das populações e salários.

SOCIOLÓGICO

- Identificar as mudanças demográficas das populações;
- Identificar as perspetivas em relação aos riscos na sociedade;
- Identificar os sistemas de autoridade tanto nas relações de trabalho como na população em geral;
- Identificar os tipos de instituições que existem na sociedade e que papeis as pessoas lá desempenham;

⁴ Autor da definição de Auditoria Externa.

Poderá ser consultado através do link: <http://www.bernardoeneto.com.br/auditoria.htm>

- Identificar o tipo de mobilidade social e os diferentes estratos sociais existentes;
- Identificar o tipo de desenvolvimento moral da sociedade, como por exemplo, crenças religiosas, entre outros;
- Identificar crenças sobre o trabalho e os tempos livres.

TECNOLÓGICO

- Identificar as inovações tecnológicas que são geridas na sociedade;
- Identificar como a informação se disponibiliza para as organizações e como é gerida a sociedade de informação;
- Identificar potenciais riscos tecnológicos.

2º NIVEL MACRO – Contextual. Aqui incluem-se:

CLIENTES

- Caracterizar os clientes da organização, identificando o seu perfil, hábitos de consumo, se têm poder ou não e se existem conflitos de mercado;

FORNECEDORES

- Caracterizar os fornecedores da organização, qual o seu poder e que tipo de relação têm com a empresa;

CONCORRENTES

- Identificar os concorrentes e qual a sua posição no mercado;
- Identificar os riscos da evolução de mercado.

SINDICATOS

- Identificar o poder dos sindicatos;

COMUNIDADES LOCAIS

- Identificar as relações que se podem obter com o poder local;

COMUNICAÇÃO SOCIAL

- Identificar o poder da Comunicação Social que se interessa pela organização.

Apresentamos a seguir um modelo de ficha orientadora dos principais passos para auditoria, Mendes *et al* (2006):

FICHA ORIENTADORA PARA REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS

1. Nome da organização;
2. Caracterização da organização
 - Qual o tipo de organização que existe, qual a sua configuração organizacional:
 - Que tipos de poder existem e aqueles que são mais utilizados:
 - Como as pessoas e os grupos se envolvem em comportamentos políticos na empresa:
 - Ao nível pessoal;
 - Ao nível grupal, das ligações;
 - Ao nível organizacional, das redes sociais.
3. Tipo de governação
 - Como a empresa assume o poder:
4. Identificar a missão da empresa, a sua estratégia e os valores em que se apoia:
5. Definição das áreas em que a organização é autónoma para decidir:
6. Caracterizar as áreas em que não é autónoma para decidir e que está dependente dos outros:
7. Identificar os *stakeholders* da organização e quais os que desenvolvem influencia e fazem pressão sobre ela:
8. Como se envolve em comportamentos de responsabilidade social.
 - Ao primeiro nível económico:
 - Ao segundo nível das exigências sociais:
 - Ao terceiro nível societal:
9. Que códigos da ética da empresa, possui e se enquadra:
10. Identificar o perfil de riscos que a envolvente proporciona à empresa:
 - Identificar o tipo de conflitos sociais que podem afetar a organização:
11. Listagem de riscos identificados
12. Hierarquização dos riscos em função das ameaças operacionais e reputacionais
13. Estratégia a seguir para cada um deles
 - Prevenção;
 - Preparação;
 - Monitorização;
 - Controlo.
14. Balanço geral da organização para responder a cada uma das ameaças. Analise dos processos ao nível produtivo e do negócio.

2.13 Equipa de Gestão de Crise (EGC)

Para Lampreia (2007) a Equipa Gestão de Crise (EGC) é uma equipa constituída por funcionários da organização, que acumulam esta função mas sem remuneração. Em certas situações, poderá ser necessário recorrer a serviços externos, nomeadamente de uma agência de comunicação ou consultor independente, para ajudar na resolução efetiva de uma crise. Mas, as diretrizes são pensadas e aprovadas pela EGC efetiva da organização. Esta equipa deve ter total disponibilidade e tem um caráter permanente na organização.

A constituição da EGC é um dos primeiros passos a ser tomados, mediante uma situação de crise, a partir do grau 2. Numa empresa de grandes dimensões, a EGC é normalmente constituída por, Lampreia (2007):

- Um *team leader* (chefe de equipa): geralmente esta função é assumida pelo diretor geral da organização, assumindo muitas vezes o papel de porta voz;
- Um subchefe, que terá como funções substituir o *Team Leader*, em caso de ausência ou indisponibilidade, é a pessoa responsável pelo planeamento e coordenação do gabinete de crise;
- Um porta-voz, quando esta função não é assumida pelo diretor-geral, é reportada ao diretor de relações públicas ou ao técnico de comunicação, tem por missão tratar todos os assuntos externos;
- Um especialista de novas tecnologias e sistemas de informação;
- Um responsável dos recursos humanos, que será o encarregado dos assuntos internos;
- Um diretor técnico;
- Um jurista;
- Um responsável pela segurança;
- Um assistente, que terá como funções o contato entre os elementos do gabinete de crise, bem como, o apoio administrativo;
- Consultores externos, dependendo do momento e do contexto da crise.

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

2.14 Gabinete de Crise

As organizações devem ter um gabinete de crise (GC), totalmente equipado, para que a EGC possa reunir-se e resolver as situações de crise. Esta sala deverá ser “suficientemente ampla e onde as pessoas da EGC se possam isolar e movimentar à vontade, sem se atrapalharem mutuamente”, Lampreia (2007).

Baseado no autor acima mencionado, apresentamos a seguir uma listagem de material essencial para o funcionamento do GC:

- Alguns exemplares do manual da crise;
- Linhas de telefone diretas para o exterior;
- Linhas de telefone internas;
- Vários telemóveis com números específicos para situações de crise;
- *Emails* específicos para situações de crise;
- Televisão, leitor e gravador de CD e DVD;
- Rádio portátil, gravador e computadores portáteis;
- Projetor multimédia;
- Calendário de parede;
- Plantas da empresa e mapas da cidade e do país;
- Listas atualizadas de endereços de *email* e números de telefone;
- Dossiers de imprensa, com o historial da empresa e fotografias, bem como brochuras existentes;
- Artigos diversos de escritório (blocos de apontamentos, papel, canetas, ...)
-

Se possível, seria aconselhável a existência de uma outra sala mais calma, para que o porta-voz, bem como outros elementos da EGC possam trabalhar calmamente e sem ruído existente no gabinete de crise. Durante a situação de crise, o gabinete será vedado a pessoas que não pertençam à EGC.

2.15 Manual de Crise

Segundo Lampreia (2007) o manual de crise (MC) é “ um manual de prevenção, que contém instruções básicas para os procedimentos que minimizam os efeitos negativos de qualquer emergência”. O MC tem por objetivo principal orientar e informar a EGC, numa situação de

crise. Este manual deverá ser realizado com antecedência e por técnicos devidamente especializados.

Para o autor acima mencionado, o manual deverá ser explícito, simples, conciso, de leitura fácil e deverá conter os seguintes elementos:

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

Segundo Orduna (2002) todas as empresas devem possuir um manual de crise no qual estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, para imediatamente depois da crise. O manual de crise deverá conter um plano de ação para solucionar diversas possíveis crises no sector: Por exemplo, numa indústria química é possível ocorrer um vazamento, em qualquer momento e lugar à qual reagem os colaboradores e a opinião pública. Estes são fatores “previsíveis” que deverão ser incluídos no plano de crise.

Orduna (2002) diz que o plano de crises deverá ser “o mais ambicioso possível, quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco, sem se converter, contudo num texto denso e pouco prático”.

Segundo Lampreia (2007), a EGC deverá possuir dois exemplares do manual de crise (um no local de trabalho e outro em casa), os restantes exemplares deverão estar no gabinete de crise.

O manual de crise deverá estar disponível também formato digital, na intranet da empresa protegido com palavra passe. Sendo o conteúdo do manual confidencial deverá estar restrito à EGC; e deverá ser atualizado constantemente (seis em seis meses) com as alterações necessárias (números de telefone, emails, entre outros dados considerados necessários para as situações descritas).

Em baixo (tabela 10), iremos conter a preparação dos documentos para uma situação de crise adaptada aos seus *stakeholders*, ou seja, que tipo de documentos se devem preparar para cada *stakeholder* numa situação de crise.

Stakeholders	Tipos de documentos a preparar
Imprensa	Argumentos para o porta-voz; Guião com mensagens principais; Recomendação para falar à imprensa; Comunicados e notas para a imprensa; Dossier da imprensa com informação detalhada
Consumidores	Plano para a Comunicação Social; Comunicados ou cartas.
Consumidores afetados	Telefonemas; Publicidade; Argumentação; Respostas da central telefónica.
Cientes (reais e potenciais)	Cartas.
Autoridades	Cartas ou faxes.
Colaboradores (público interno)	Comunicado interno; Comunicado da administração.
Associações Profissionais	Comunicados, notas para a imprensa e dossiers de informação jurídica; Carta ou fax.
Telefonistas	Argumentação; Definir tratamentos de incidências e circuito de chamadas.

Tabela 10 - Preparação dos documentos

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

2.16 Plano de Comunicação Estratégico e Plano de Crise

Segundo Calero (2006) é necessário comunicar tudo o que acontece na organização, ao seu público interno e externo, para que estes conheçam as suas atividades e ações, criando através dela, uma reputação lógica e consolidada da organização o mais favorável possível. Quando a política de comunicação é concreta e fiável, fala-se de estratégia que está

incluída num plano, sendo necessário realizar um plano de comunicação estratégico concreto e rigoroso, que permitirá à organização alcançar os objetivos pretendidos.

Segundo Garcia (1987) o plano de comunicação estratégico:

“es necesario para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determine sus objetivos, fines o metas, proporcionado los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes.”

Para Martin (1995) o plano de comunicação estratégico rege-se por determinados passos, tais como:

- **Realização de uma investigação no mercado exterior**, para saber quais são as características técnicas do público-alvo e potenciais recetores.
- **Realização de uma investigação interna** através de reuniões com colaboradores, entrevistas com superiores, chefes e sindicatos, observação de dados e análise de resultados. A finalidade desta investigação é conhecer a cultura corporativa da organização, obter o apoio incondicional dos colaboradores, chefes e sindicatos e ainda o reforço da imagem da organização. A esta definição podemos associar o termo de **Auditoria Interna** utilizado pelo autor Mendes *et al* (2006) que define Auditoria Interna em diferentes níveis macros.
- **Realização de uma investigação externa**, por meio de: entrevistas a clientes, público atual e potencial. A finalidade desta investigação é alcançar a confiança do público alvo e potenciar a imagem da organização. A esta definição pode-se associar o termo de **Auditoria Externa** utilizado pelo autor Mendes *et al* (2006) que define Auditoria Externa em diferentes níveis macro.
- **Determinação do posicionamento da organização no mercado**, por meio da observação da organização com o mundo exterior e como são percebidas as suas ações e serviços.
- **Criação de um comité de comunicação**, formado pela presidência, direção geral, diretor de comunicação, consultor externo e um porta voz da organização. Este comité deverá coordenar todas as investigações, reunir-se regularmente em qualquer situação de crise, realizar comunicações internas e externas, centralizando-as no

gabinete de comunicação; selecionar os canais de difusão que sejam idóneos; planificar, diagnosticar e aplicar medidas concretas de comunicação e imagem pública e por último, estar em contacto com a alta direção e os meios de comunicação social. Este ponto é referido também por Lampreia (2007) que denomina este comité como Equipa de Gestão de Crise (EGC), onde são englobados igualmente, todas as personalidades referidas anteriormente.

- **Aplicação, controle e avaliação das acções:** pesquisa de canais idóneos internos e externos (*press releases*, boletim informativo, revista, dossier informativos) e avaliação das conclusões práticas para aplicações posteriores em caso de ocorrência de outra crise.

Com o objetivo de controlar a crise, a medida fundamental a ser tomada é a prevenção, ou seja, é a preparação para enfrentar o inesperado e a surpresa. Admitir que existe surpresa não quer dizer que a organização seja imprevisível.

Assim, o plano de crise é um programa normativo, que determina pautas de comportamento corporativo antes de uma emergência e estabelece os princípios gerais para a gestão da mesma, Calero (2006).

2.16.1 O que é que um plano de crise oferece?

Quando nos encontramos no meio de uma situação de crise, o objetivo é proteger a reputação da organização. Por a empresa deve:

- Comunicar a mensagem certa;
- Na hora certa;
- Às pessoas certas.

Pois, responder rapidamente numa situação de crise é uma atitude que poderá ser benéfica para a empresa, Anthonissen (1998).

2.16.2 Plano de Crise de González– Herrero (1998)

González–Herrero (1998) definiu um plano de crise tendo em conta a filosofia corporativa da base do plano; justificação do plano de crise, Objetivos do plano de crise; análise de

Comunicação de Crise — Estudo de Caso: Resgate dos Mineiros de Copiapó - Chile

potenciais crises; guia de ação em caso de emergência, relações com os media, centro de operações; recursos externos e por último evolução do funcionamento do plano de crise (tabela 11).

PLANO DE CRISE DE GONZALEZ- HERRERO								
Filosofia corporativa da base do	Justificação do plano de crise	Objetivos do plano de crise	Análise de potenciais crises	Guia de ação em caso de emergência	Relações com os <i>Media</i>	Centro de operações	Recursos externos	Evolução do funcionamento do plano de crise
<p>*Missão corporativa</p> <p>*Filosofia e princípios de atuação corporativos</p>	<p>*Análise de crises sofridas pela organização e outras empresas do setor</p> <p>*Reflexão sobre a necessidade de ter uma EGC</p>	<p>*Hierarquia de prioridades na aplicação do plano (objetivos primordiais subordinados)</p> <p>*Função dos funcionarios na consecução dos objetivos</p>	<p>*Análise ambiental</p> <p>*Tipologia de crise</p>	<p>*Membros da EGC</p> <p>*Alerta dos responsáveis da EGC</p> <p>*Responsabilidade dos membros da EGC</p> <p>*Métodos de recolha de informação</p> <p>*Procedimentos a seguir com a aprovação das ações</p>	<p>*Guia dos <i>media</i> (nome dos responsáveis chave, n.º de telefones, emails)</p> <p>*Forma de comunicação com os <i>media</i></p> <p>*Projeto de materiais de comunicação a utilizar</p> <p>*Procedimento para seguir a cobertura informativa</p> <p>*Designação do porta-voz: como atuar nas entrevistas com os meios de comunicação social, em conferências e outras aparições públicas</p> <p>*Imprimir os formulários de recolha de informação. Tipo de informação solicitada à empresa e quem solicita: Nome, nº carteira profissional e nome do jornal</p>	<p>*Local</p> <p>*Equipamento necessário</p>	<p>*Organismos oficiais (Governo e Proteção Civil)</p> <p>*Consultores (comunicação, opinião pública e jurídicos)</p> <p>*Associações</p> <p>*Especialistas</p>	<p>*Colocado em prática o plano de crises de forma simulada</p> <p>*Evolução do funcionamento do plano de inclusão de melhores oportunidades</p>

Tabela 11 - Plano de Crise de González – Herrero (1998)

Fonte: Adaptado de González – Herrero (1998)

2.16.3 Plano de Comunicação de Crise de Fearn- Banks (1996)

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

Conteúdo

1. Definições
2. Objetivo de comunicação
3. Papéis e responsabilidades
4. Notificação de crise
5. Procedimento de comunicação no âmbito da gestão de crises menores
6. Procedimento de comunicação no âmbito da gestão de crises maiores
7. Ativação do centro de operações de emergência
8. Identificação do porta – voz
9. Orientações para o porta – voz
10. Formato de instrução para o porta – voz
11. Comunicado de imprensa
 - 11.1 Circunstancias que podem necessitar de um comunicado de imprensa
 - 11.2 Informação apropriada para o comunicado
 - 11.3 Informação não adequada para o comunicado
12. Mensagens para os meios de comunicação social durante uma crise ambiental
13. Audiências durante a crise
14. Como as pessoas recebem a informação durante a crise
15. Ferramentas a utilizar durante a crise
 - 15.1 Contactos com a crise
 - 15.2 Contactos chave de Relações Públicas e comunicólogos;
 - 15.3 Ficha de incidentes
 - 15.4 Ficha telefónica
 - 15.5 Exemplo de comunicado de imprensa
 - 15.6 Lista para estabelecer o centro de conferência com os media
 - 15.7 Mapa das plantas ou divisões
 - 15.8 Criação de factos e figuras

2.16.4 Plano de Comunicação de Crise de Jiménez (2007)

A autora elaborou um plano de comunicação de crise baseado na investigação prévia; objetivos de comunicação; identificação dos públicos; constituição da EGC; elaboração de estratégias; canais de comunicação, evolução pós-crise e simulação e formação de porta-voz (tabela 12).

PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE - JIMÉNEZ							
Investigação prévia	Objetivos de Comunicação	Identificação dos públicos	Constituição da EGC	Elaboração de estratégias	Canais de Comunicação	Evolução pós-crise	Simulação e formação de porta-vozes
<p>*Análise da realidade da atividade empresarial</p> <p>*Análise de crises anteriores</p> <p>*Análise da imagem em tempos de calma</p>	<p>*Conjunto de objetivos gerais e específicos do plano. Os objetivos fundamentais seriam: resposta rápida e efetiva; definir responsabilidades e funções; controlar a informação; refletir segurança e responsabilidade; manter e consolidar a confiança.</p>	<p>*Identificação dos <i>stakeholders</i></p> <p>*Identificação seletiva dos públicos, objetivos afetados especialmente pela crise.</p>	<p>*Constituir a EGC</p> <p>*Alertar os seus membros</p> <p>*Aprovar e supervisionar as estratégias comunicativas a seguir</p>	<p>*Pode adotar quatro modalidades: Reatividade; Proatividade; Acessibilidade e Consistência</p>	<p>*Determinar canais de comunicação para a difusão de mensagens: visitas, conferências de imprensa, comunicados de imprensa, entrevistas, campanhas de imagem, internet, entre outros.</p>	<p>*Averiguar com segurança o final da crise</p> <p>*Extrair conclusões e ensinamentos</p> <p>*Identificar novos riscos</p> <p>*Atualizar o plano de comunicação de crise</p> <p>*Ativar o plano de superação de crise</p>	<p>*Levar a cabo atividades de simulação de crises</p> <p>*Formar os porta-vozes para saber fazer frente aos meios de comunicação social e ao resto dos públicos</p>

Tabela 12 - Plano de Comunicação de Crise Jiménez (2007)

Fonte: Adaptado de Jiménez (2007)

2.17 Dark Sites

Segundo Lee (2008), um *dark site* é o pré-desenvolvimento de um site na Web, que tem como função a publicação de vários tipos de informação durante a crise. Serve para manter uma imagem positiva da organização e é para uso exclusivo da organização, assim como para todos os elementos da EGC.

Após o 11 de Setembro de 2001, foi desenvolvida uma nova consciência de comunicação por parte das empresas de forma rápida e eficaz, em situação de crise extrema. A criação dos *dark sites* deveu-se à necessidade de combater essas situações de crise. Este tipo de sites é muito comum nas grandes organizações mundiais, pois conseguem identificar as vulnerabilidades e o risco corporativo. Normalmente, os *dark sites* contêm uma pré-aprovação de mensagens e documentos: novos *press releases*, imagens, entre outro tipo de informação confidencial.

O *dark site* poderá ter um domínio separado ou conjunto, deverá estar alojado num local seguro, onde nenhuma outra organização tenha acesso, sendo mais utilizado pelas seguintes indústrias, devido aos riscos de situação de crise que a área de atividade acarreta:

- Alimentação;
- Farmacêutica;
- Aviação;
- Financeira.

Segundo Lee (2008), em qualquer tipo de crise é essencial que a organização explique no site, toda a sua versão da crise, pois se assim não for, os próprios media se encarregarão de especular e deturpar as situações.

O *dark site* é geralmente usado como resposta à crise, o design deverá ser simples e não deverá conter elementos de distração para o leitor:

Conteúdos do *Dark site*:

1- Nome

2- Informação genérica sobre a organização

- a. História da organização; organigrama; informação confidencial
- b. Informação sobre os serviços e políticas da organização
- c. Uma visão geral sobre o histórico da organização sobre temas importantes
- d. Perguntas mais frequentes

- e. Curtas – metragens para os média (vídeo e imagens)
- f. Informação em diversas línguas e formatos
- g. Cotação da organização

3- Informações sobre a crise

- a. Informação confidencial
- b. Perguntas mais frequentes
- c. Comentários de especialistas

4- Área de imprensa

- a. Páginas estabelecidas para atualizações de *press releases*
- b. Declarações antecipadas de possíveis situações de crise
- c. Informações do contacto da imprensa

2.18 Simulacros e formação de porta – voz

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

As capacidades necessárias para gerir uma crise empresarial aperfeiçoam-se simulando situações de crise, sob a direção de consultores especializados, e através da utilização de técnicas de *roleplaying* e de televisão em circuito fechado.

As simulações entre os porta-vozes consistem na “reprodução de situações de crises, nas quais os representantes da companhia têm que afrontar a gestão de um acontecimento, paralelamente à demanda de informação pelos meios de comunicação, num ambiente o mais realista possível”. Estas práticas deverão ser imprevisíveis para os porta-vozes, a fim de tornar o simulacro mais verídico para conseguir melhores resultados na formação e treino, Orduna (2002).

Tanto os simulacros como as auditorias ajudam a melhorar a organização na sua gestão de comunicação de crises, pois apenas 43,1% das organizações levam a cabo um simulacro de crise, Perez e Garcia (2010).

Assim, o gabinete de crise deverá realizar diversas simulações, no âmbito dos vários tipos de crises existentes, dando um pouco mais de relevância, às crises que envolvam emoções, pois são as crises mais inesperadas, difíceis de lidar e de resolver mediante o público-alvo.

Preparar os porta-vozes, para que estes tenham um discurso coerente e firme mediante os órgãos de comunicação social, é essencial pois serão estes o elo de ligação entre a empresa e os media, Lampreia (2007).

Segundo o estudo da Dircom 2008, 75,3% das organizações possui um porta-voz designado para prestar declarações em situações de crise, Perez e Garcia (2010).

Uma organização necessita no mínimo de dois porta-vozes e em certas situações poderá necessitar de mais. Isso depende da dimensão da empresa e dos mercados geográficos em que se inserem.

A título de exemplo, uma organização com uma única localização e que fabrique um único produto, basta ter dois porta-vozes:

- **Porta-voz 1** – tem como função a representação da organização;
- **Porta-voz 2** - utilizado no caso de o porta voz 1 estar indisponível ou ser necessário, o porta voz em vários locais.

Os porta-vozes não decidem sozinhos no que dizer aos media, são apenas o elo de ligação entre a organização e os atores da crise. Normalmente são pessoas com boa apresentação, profissionais, corporativos e treinados devidamente para lidar com a imprensa em geral.

Os porta-vozes especializados não são contratados para lidar e resolver a crise, mas para aumentar a credibilidade da empresa, e explicar como aconteceu a crise, Anthonissen (1998).

Para Calero (2006) um porta-voz deverá ser credível e estar sempre muito bem informado; deve ter acesso direto a todas as pessoas e informações da organização e deverá estar sempre disponível para os meios de comunicação social.

2.18.1 Papel do porta-voz para a crise organizacional

Como já se verificou o porta-voz é uma figura incontornável numa situação de crise. Pois é ele que comunica ao público as informações que este quer ou necessita saber, para reduzir o seu desconhecimento da situação e a sua ansiedade, caso esteja envolvido direta ou indiretamente na ocorrência. Ao porta-voz não basta transmitir mensagens, mas

também elaborá-las. O porta-voz tem que fazer que a mensagem seja credível, pois só assim o público confiará na organização, Oliveira (s/d).

Para Calero (2006) o porta-voz deverá:

- Proporcionar informação contrastada, sem especulações;
- Falar com calma, reflexo do controle que tem sobre o tema;
- Apresentar a informação de forma direta;
- Não procurar culpados;
- Atualizar continuamente os dados;
- Apoiar a comunicação transmitida em pareceres de técnicos e profissionais que expliquem os aspetos mais complexos e especializados da informação;
- Evitar a frase “sem comentários”;
- Atualizar o manual de crise com todas as informações para os meios de comunicação;
- Revelar a mesma informação a “jornalistas amigos” e a “jornalistas inimigos”.

Para Caldini (2000) o porta-voz deverá ter as seguintes posturas perante a crise:

- Não falar sem antes saber o que aconteceu exatamente. Caso tenha de o fazer deve avisar a imprensa que irá se informar convenientemente e que voltará para explicar a situação. Mas, deve regressar, pois se assim não for, os jornalistas irão falar por ele e inventar uma possível verdade;
- O porta-voz não deve mentir aos meios de comunicação social nem ao seu público-alvo, pois se for descoberta a mentira, terá a reputação anulada perante os media;
- O porta-voz deverá assegurar que os media compreendem o que ele está a comunicar pelo que, não se deve utilizar termos técnicos e evasivos;
- Não deve utilizar a frase “sem comentários ou nada a declarar”, pois este tipo de declarações só afetam e prejudicam mais a situação de crise;
- Os sinais de alerta não devem ser ignorados pelo porta voz que deverá resolver todos os problemas potencialmente graves, antes que se tornem crises.

Para Marconi (1997) o porta-voz tem como função impedir que executivos, funcionários e outras fontes próximas ao assunto se contradigam uns aos outros; e que ofereçam fragmentos da história que nem sempre são do melhor interesse da empresa ou que sejam úteis em oferecer a perspetiva mais favorável. Por isso, numa situação de crise, o porta-voz terá que gerir quatro níveis de excitações ou de negação emocional:

- Público;
- Técnico;
- Jornalista;
- Ele próprio.

O porta-voz deverá possuir total disponibilidade horária e deverá fornecer todos os contatos necessários para que seja encontrado, no caso de emergência, Oliveira (s/d).

2.18.2 Quem devemos treinar?

Segundo Anthonissen (1998), depois de ter sido constituída a EGC, uma questão pertinente se coloca: quem devemos treinar? Segundo o autor, devemos treinar os gestores de topo, bem como, todos os gestores operacionais, não esquecendo o comunicólogo. Um dos benefícios do treino dos porta-vozes é que a organização será capaz de igualar o nível do porta-voz ao nível da crise.

2.18.3 Quem deverá realizar o media training?

Segundo Anthonissen (1998), quando a organização realizar a seleção para o instrutor de comunicação de crise é necessário verificar se tem experiência nessa área. As agências especializadas em Relações Públicas poderão não ter especialistas em *media training*, mesmo que atendam alguns clientes ocasionalmente.

Por isso na seleção de um porta-voz, algumas perguntas deverão ser colocadas:

- Quem são alguns dos seus clientes?
- Poderá fornecer-nos referências?
- Poderá facultar uma amostra do calendário de treino?
- No passado, quantas sessões de treino realizou?
- Há quanto tempo se encontra no mercado?
- Quais são as qualificações dos formadores? Algum deles é ex-jornalista?

2.19 Modelos Teóricos da Gestão de Comunicação de Crises

Após explicadas as diferentes tipologias de crises defendidas por diversos autores, resolvemos aprofundar e analisar de forma detalhada os modelos teóricos de comunicação existentes:

1. Modelo Cebola de Pauchant e Mitroff (1992) é o modelo mais falado e referenciado por diversos estudiosos na matéria.
2. Modelo sistémico de Pearson e Mitroff (1993);
3. Modelo informacional de Sturges (1994);
4. Modelo de Crises de Relações Públicas de Marra (1996);
5. Modelo de Crises evitáveis e não evitáveis de Gonzalez Herrero (1998);
6. Modelo C.I.C.L.E (qualidade, investigação, controlo, legislação e ética) de Saura (2003).

O gráfico 7, explica que 71% das crises ocorridas nos EUA, que aparecem nos media e que afetam drasticamente a reputação da organização, antes de explodirem, atravessam um período de escalada de aviso, ou seja, emitem sinais que detetam o aparecimento de uma crise. Normalmente, os sinais aparecem 45 dias antes da crise eclodir, ou seja, “as crises obedecem a um certo ciclo de desenvolvimento”, Mendes *et al* (2006).

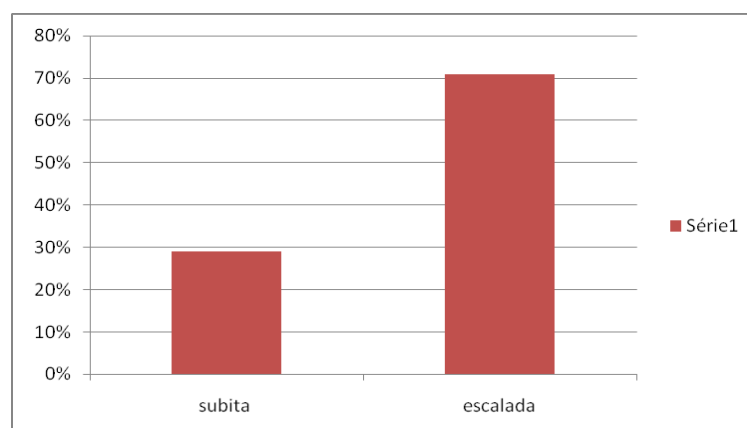


Gráfico 7 - Forma de desenvolvimento das crises nos EUA
Fonte: Adaptado de Mendes *et al* (2006)

No que respeita aos modelos teóricos de gestão de crise iremos abordar seis modelos primordiais; enquanto uns abordam aspetos mais gerais, outros focalizam a sua visão da crise numa área mais concreta e específica.

2.19.1 Modelo Cebola de Pauchant e Mitroff (1992)

Este modelo possui o nome de “Cebola”, devido a ser constituído por camadas concêntricas formando cada uma delas um nível diferente de crise. Cada uma das camadas do modelo refere-se a um nível distinto da realidade:

- Nível 1 pode ser estudado pela Psicologia;
- Nível 2, pela Sociologia e Antropologia;
- Nível 3 incorpora fenómenos da Teoria da Organização;
- Nível 4 aborda a gestão dos negócios.

A ilustração abaixo representa quatro níveis essenciais:

- Nível 1, **carácter dos indivíduos**, compreende “as respostas emocionais formadas pelos diretores da organização”. Os autores crêem que a organização que está preparada para a crise irá atuar de forma responsável.
- Nível 2, **cultura organizacional** é um fator que influencia a forma de combate a uma crise. Pois, dependendo da cultura organizacional exercida e implementada na organização, condicionará a forma de resposta à crise.
- Nível 3, a **estrutura organizativa** encontramos a estrutura da organização compreendendo a hierarquia, a tecnologia nos processos de produção. A Equipa de Gestão de Crise está localizada neste nível.
- Nível 4, a **estratégia da organização** onde se inclui todos os mecanismos, planos e procedimentos necessários para a gestão de crise (ilustração 15).



Ilustração 15 – Modelo Cebola de Pauchant e Mitroff (1993)

Fonte: Adaptado de Jimenez (2007)

2.19.2 Modelo Sistémico de Pearson e Mitroff (1993)

Segundo Pearson e Mitroff (1993) o sistema de gestão de crises possui quatro variáveis críticas de gestão de crises:

V1 - Tipo de crise – qualquer organização poderá ter ilimitadas crises. Uma organização deverá avaliar e questionar-se sobre as crises que poderão ocorrer para as quais se deverá preparar (planos contingenciais) e quais os critérios determinantes para a identificação de uma crise, que deverão estar incluídas no plano de crises.

V2 - Fases da crise – as fases da crise são normalmente deduzidas através de sinais, bem como, por um ciclo de desenvolvimento da crise, embora não seja uniforme para todas as crises. Permite ainda que sejam identificadas diferentes tipos de crise.

Pearson e Mitroff (1993) defendem que as fases tradicionalmente identificáveis são:

- Detecção de sinais;
- Preparação/prevenção;
- Limitação;
- Resposta;
- Recuperação;
- Aprendizagem.

V3 - Sistemas organizacionais – segundo os mesmos autores, os gestores de crises deverão ter em atenção os seguintes cinco subsistemas:

1. Técnico – engloba a especialidade de alguma área.
2. Humano – relacionado com o ser humano;
3. Infra – estrutural – estrutura físicas;
4. Cultural – relacionado com a cultura;
5. Emocional e crenças – envolva sentimentos e convicções.

V4 - Stakeholders – todos os funcionários, empregados, acionistas, consumidores, reguladores, sindicatos, entre outros... “os diferentes *stakeholders* assumem papéis diferentes ao longo do processo de comunicação de crise podendo comportar-se como vítimas, vilões, protetores, heróis, inimigos, ...” ,Mendes *et al* (2006), ou seja, são todos aqueles que em determinado momento interagem com a organização.

2.19.3 Modelo Informacional de Sturges (1994)

Para Sturges (1994) a crise possui um ciclo de desenvolvimento ao longo do tempo, passando por quatro fases essenciais:

- Construção;
- Emergência;
- Declínio;
- Finalização.

Segundo o autor, um dos objetivos – chave da gestão de crises é o controlo de danos, já que “a intenção é prevenir a deterioração dos relacionamentos que a organização mantém com a sua envolvente”.

Sturges (1994) diz-nos quais os tipos de informação e fases da crise (tabela 13):

Fase	Informação
Pré-crise	Internalização
Construção	Internalização + instrutiva
Emergência	Instrutiva + ajustamento
Declínio	Ajustamento
Finalização	Internalização

Tabela 13 - Tipos de informação e fases da crise

Fonte: Adaptado de Sturges (1994)

Se a crise ainda não deu os primeiros sinais, o tipo de informação utilizada deveria ser a **internalização**. Na construção da crise, a **internalização** deverá ser reforçada embora acompanhada pela **instrutiva**. No momento de emergência da crise devem ser privilegiadas as informações **instrutiva** e **ajustamento**. No declínio da informação de **ajustamento** deverá ser dominante, sendo acompanhada na fase final pela **internalização**. Com a finalização, a imagem e a reputação da empresa deverão sair recuperadas, Sturges (1994).

2.19.4 Modelo de crise das Relações Públicas de Marra (1996)

O modelo de Marra incide nas relações que a organização mantém com os seus públicos – alvo. O êxito da gestão de crise é atribuído à cultura comunicacional da organização e aos excelentes relações públicas, bem como à autonomia do departamento de relações públicas na organização, sendo a chave para uma correta gestão de crises, Jimenez (2007).

2.19.5 Modelo de Crises Evitáveis e não evitáveis de Gonzalez Herrero (1998)

O modelo de crises evitáveis é o modelo em que as situações podem ser evitáveis mediante a intervenção da organização. O segundo modelo de crises não evitáveis ocorre em situações não evitáveis e onde a ação do Homem deve ser limitada para minimizar os impactos negativos da crise, Jimenez (2007).

2.19.6 Modelo C.I.C.L.E (qualidade, investigação, controlo, legislação e ética) de Saura (2003)

Este modelo foi criado por Saura (2003) depois de analisar diversas crises graves ocorridas no setor da alimentação e bebida em Espanha, durante o período 1990–2000, e a partir daí, surgiu um modelo de gestão de comunicação de crises baseado no setor alimentício e bebidas. O modelo C.I.C.L.E é formado pelos seguintes itens: qualidade, investigação, controlo, legislação e ética:

- **Qualidade** engloba a análise dos riscos e controlo dos pontos críticos;
- **Investigação** deverá aplicar-se aos princípios de precaução e esforço em centros de investigação;
- **Controlo** divide-se em controlo externo (administração central e autónoma) e controlo interno (seleção de fornecedores, matérias, produtos);
- **Legislação** deverá cumprir o regulamento e gerar a legislação necessária;
- **Ética**, que devemos fazer o que está correto e comunicar/informar/educar o certo aos *stakeholders*.

2.20 Lidar com os Media perante uma Situação de Crise

Para Oliveira (s/d) “os avançados meios tecnológicos que integram hoje as redações, a atualização ao minuto das notícias e ainda, as exigências dos diversos públicos” são as três maiores razões que deixam muitas vezes os jornalistas em situações consideradas ingratas.

Os jornalistas são colocados para realizar certas reportagens e acontecimentos sem possuírem o mínimo de informação que sustente o seu trabalho; eles são obrigados a procurar informação atualizada e fundamentada no menor tempo possível. Por isso numa situação de crise, a organização deve: manter os jornalistas informados sobre as medidas que estão a ser tomadas para a resolução da crise. As informações devem ser comunicadas com base em factos, caso contrário a imprensa construirá a sua própria versão da situação de crise.

Segundo Lampreia (2007) a Comunicação social atua da seguinte forma em momentos de crise:

- Apresenta pontos de vista, não a veracidade dos acontecimentos;
- Procura sempre a controvérsia das situações;
- Artigos sobre o risco/crise são sempre classificados pela dicotomia: perigoso ou seguro;
- Os dados sobre a crise são mais noticiáveis do que os dados sobre a segurança.

Mas a comunicação social tem especial interesse por situações de crise, já que estas geram notícias que resultam em termos públicos. E como a comunicação social possui pouco tempo para aprofundamento de questões acerca da crise, deverá ser a própria instituição, na fase de crise, a fornecer a informação necessária, para evitar boatos e controvérsia.

Diferentes fases de exposição do problema por parte da Comunicação Social:

- A primeira notícia tornada pública, é normalmente transmitida pela agência noticiosa nacional (Lusa), os jornais, a rádio e a televisão, limitam-se simplesmente às ditas “*notícias flash*”.
- Este tipo de notícias são incompletas, caracterizadas pela prudência do jornalista através do discurso oral e escrito, os tons utilizados são normalmente no condicional.

Como exemplos, apresentam-se: “ diz-se que...”; “ a causa do acidente parece ainda desconhecida”; “ fontes próxima de ...”; “ as vítimas pareciam...”; entre outros, Lampreia (2007).

Esta é a fase mais importante para a empresa em crise, e deverá demonstrar a sua posição em relação ao sucedido, pois é a partir daqui que os jornalistas decidirão a notícia a seguir. Assim na pré-crise e durante a crise deverão ser tomadas medidas em relação ao meios de comunicação social por parte da organização:

- Identificar no comando das operações, um porta-voz e definir com ele uma estratégia para as entrevistas;
- Quando existe um porta-voz, o líder da Equipa de Gestão de Crise não deverá expor-se à imprensa, este deverá ocupar-se unicamente da gestão da crise;
- O líder da Equipa de Gestão de Crise deverá indicar o porta – voz responsável;
- Definir rapidamente duas ou três mensagens a serem transmitidas o mais rapidamente possível, para limitar a ansiedade do público e proporcionar informação correta e atualizada;
- O público deverá ser informado de tudo: qual a ocorrência! Os seus efeitos! O número de vítimas! Solução do problema! Tempo necessário!
- Todas as declarações deverão transmitir o desejo e vontade por parte da organização em esclarecer/resolver a situação em crise;
- Preparar uma agenda com a visita dos meios de comunicação social, dando prioridade aos fotógrafos e operadores de câmara, Oliveira (s/d).

Segundo Couto e Soares (2007) é necessário seguir certos passos para saber lidar com os media:

- Simplificar o trabalho à comunicação social, fornecendo informação clara e objetiva sobre a crise;
- A instituição deverá estar aberta à comunicação social;
- A instituição deverá estabelecer relações de confiança a longo prazo com a comunicação social;

- A instituição deverá dar ênfase ao aspecto emotivo, deverá partilhar as preocupações do público e deverá mostrar empenho na resolução de toda a crise.

O objetivo é ter a comunicação social como parceiro na resolução da crise, embora limitado no seu papel como agente informativo.

Segundo Oliveira (s/d), no eclodir de uma crise é necessário ter em atenção que a propagação da informação é muito veloz. A empresa em crise deve esclarecer os meios de comunicação social para que estes divulguem a informação correta (ou a informação que a empresa pretende passar ao público) para que o público compreenda o que está a acontecer naquele momento. Daí a importância da elaboração por parte da Equipa de Gestão de Crise, de um plano para a gestão das relações com a comunicação social. Um plano desse género prevê:

- A nomeação dos porta-vozes da empresa;
- As circunstâncias em que falarão;
- Os temas para os quais estão devidamente preparados;
- Os outros elementos que darão apoio à comunicação social;
- As perguntas com maior probabilidade de serem colocadas;
- As acusações a que a organização pode ser objeto;
- Os procedimentos automáticos para elaborar e divulgar comunicados à imprensa;
- As indicações que devem ser fornecidas aos colaboradores para gerir e proteger dos media.

Segundo Oliveira (s/d), depois de a crise ter terminado é necessário avaliar o plano de crise, analisar as falhas e erros cometidos e que poderão passar por:

- Transmissão de mensagens diferentes por vários especialistas;
- Atraso na divulgação da informação e que aumenta a especulação;
- Transmissão de mensagens que indicam a existência de segurança em excesso;
- Recomendações ao público sem uma cuidadosa revisão;
- Não enfrentar, nem corrigir os boatos que surgem.

A escolha de um porta-voz é uma decisão importante para a organização, pois mostra o lado mais humano da organização em relação à crise e seus intervenientes, Lampreia

(2007). Deve ser alguém que conheça muito bem a organização para estar à altura das diferentes solicitações por parte dos media.

No caso das crises governamentais, os meios de comunicação social são o chamado “calcanhar de Aquiles” para a gestão de qualquer crise ligada ao Governo. Por esta razão nas primeiras reuniões da Equipa de Gestão de Crise deverão estar presentes, os colaboradores responsáveis pela imprensa de todas as entidades governamentais interessadas. Normalmente é nomeado para porta – voz, um Ministro de Estado que ficará responsável pelo contato com os meios de comunicação social, bem como com o próprio Governo, Couto e Soares (2007).

Por isso a relação que a organização possui com os *media* e a forma como atua com eles deve ser cuidada para que a organização não seja colocada em causa. No gráfico abaixo, temos o modelo de políticas de comunicação, que indica os tipos de relação a ter com os *media*.

Na relação com a **imprensa**, existem relações que não dependem só da atuação e boa vontade, mas também da postura dos jornalistas com a organização; Por isso deve-se evitar a improvisação, discutir ou divagar; os **comunicados e notas de imprensa** devem ser breves, interessante e atual; e por último, na **entrevista** deveremos optar pela espontaneidade, distinguir o importante do acessório e exigir imparcialidade (ilustração 13).

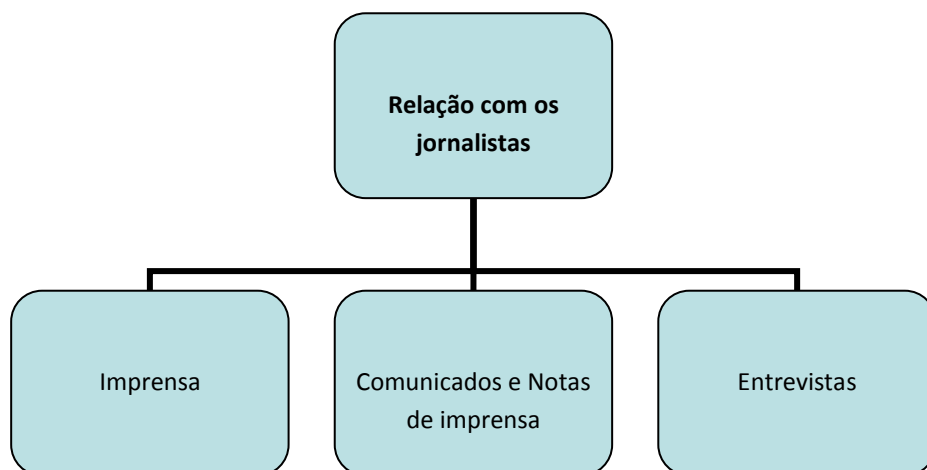


Ilustração 13 - Modelo das políticas especiais de comunicação
Fonte: Adaptado de Calero (2006)

2.21 Instrumentos de Comunicação em Momentos de Crise

Segundo o estudo Dircom (2008) os instrumentos utilizados em momentos de crise são: a análise da cobertura jornalística, a informação através da internet e do *email*, a consultoria externa, a informação fornecida por funcionários, a informação fornecida por clientes, o serviço de atendimento ao cliente, os manuais de crise e as informações dos sindicatos, Perez e Garcia (2010).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho, consiste na consulta documental de bibliografia geral e específica sobre comunicação de crise e na análise de notícias sobre o estudo caso, publicadas na imprensa portuguesa. Pretende-se realizar uma análise bibliográfica exploratória, de forma a contextualizar as temáticas sobre a comunicação de crise, imagem e reputação.

A investigação tem um cariz quantitativo e qualitativo e consiste na abordagem e compreensão de uma realidade social específica – o resgate dos mineiros de Copiapó - aplicada ao caso de estudo em causa.

O instrumento de análise utilizado para análise das notícias selecionadas foi a análise de conteúdo (AC). Através desta, pretendemos quantificar e identificar as palavras mais utilizadas durante o resgate dos mineiros chilenos na imprensa portuguesa diária e semanal.

O *corpus* de investigação incide nas notícias publicadas durante o período de soterramento dos mineiros chilenos entre decorreu entre 5 de Agosto a 15 de Outubro de 2010. Trata-se da duração total da situação de crise - 69 dias até ao resgate e 2 dias após o resgate dos mineiros - e delimitação temporal e causal dos três períodos distintos: pré – crise, crise e pós – crise.

A análise de conteúdo das notícias selecionadas foi realizada através do programa Lexicon 2.0, que permite listar as palavras de determinado texto e quantificando o número de ocorrências de cada uma das palavras. A fase seguinte consistiu no transporte destes dados para o software EXCEL. Pudemos, assim tratar os dados hierarquicamente, apurar e comparar o número de ocorrências, o que nos permitiu classificar e separar a informação obtida de relevante ou irrelevante, com base nesse critério.

Posteriormente foi realizada uma categorização através do *Inquirer Harvard* 4⁵ – dicionário de categorias online, no qual foi utilizado o guia geral de categorias, denominado por

⁵ Pode ser consultado em: <http://www.wjh.harvard.edu/~inquirer/>

inquirebasic. Palavra a palavra, foi consultado o dicionário a fim de obter a sua categorização.

Na aplicação da metodologia realizámos uma consulta e análise documental da bibliografia geral sobre comunicação de crise. Segundo Sousa (2003):

A análise documental consiste na exploração de documentos em vários suportes (papel, vídeo, áudio, recortes de jornal, etc) que possam ser uteis à investigação. O profissional de relações públicas identifica, localiza, recolhe, seleciona, descreve e analisa documentos de interesse para a sua pesquisa. Frequentemente uma análise documental é complementada com uma análise de conteúdo, mas distinguem-se uma da outra porque a análise documental simples não tem o nível de profundidade nem pressupõe a quantificação que normalmente se associa à análise de conteúdo.

De seguida, consultámos a bibliografia específica, a análise de notícias sobre o resgate dos mineiros chilenos através da imprensa portuguesa. O *corpus* de análise do caso estudo abrange um total de 74 notícias de quatro jornais portugueses, três diários e um semanal, no período de 5 de Agosto a 15 de Outubro de 2010:

Jornais	Expresso	Público	Jornal de Notícias	Diário de Notícias	
Notícias	2	27	15	30	Total = 74

Tabela 14 - Tabela resumo do número de notícias por jornal

A recolha documental consistiu na identificação das peças jornalísticas relativas ao caso estudo, tendo as mesmas sido posteriormente compiladas e digitalizadas. Esse trabalho foi realizado na Biblioteca Municipal Dr. Júlio Teixeira, em Vila Real.

Na análise das peças jornalísticas selecionadas foi levada a cabo uma análise de conteúdo (AC) como instrumento de ferramenta. A análise de conteúdo é uma metodologia de análise de dados que consiste em determinar a presença de certas palavras ou conceitos em textos. Os investigadores quantificam e analisam a presença, significado e relações dessas

palavras e conceitos e, depois, fazem inferências sobre mensagens nos textos, Torres (2009).

Sousa (2003) salienta a utilidade da análise de conteúdo na atividade de relações públicas, no sentido em que permite destacar questões associadas à entidade que estes profissionais servem, ao contabilizar, num jornal, o número de notícias em que os protagonistas são pessoas da entidade.

Como objetivos deste estudo pretende-se identificar a aplicação da comunicação de crise, no caso dos mineiros de Copiapó – Chile; a análise das notícias publicadas na imprensa portuguesa durante todo o período de resgate; a seleção das dez palavras mais utilizadas nos jornais portugueses, bem como, a sua categorização através do dicionário de categorias *on line Inquirer Harvard 4* e por último, análise dos efeitos da imagem e reputação organizacionais em situação de crise.

Para a análise de conteúdo foi utilizado o programa informático Lexicon 2.0 (ilustração 14) através do qual se listaram todas as palavras das peças jornalísticas e se verificaram as ocorrências de cada uma delas. A escolha por este programa derivou das seguintes razões:

- Programa disponível na Universidade de Trás – os – Montes e Alto Douro⁶
- Análise documental em português;
- Interface simples na utilização do programa;
- Programa que preenchia os requisitos para a análise do caso em estudo;

Como o programa Lexicon 2.0 apenas lê ficheiros em texto simples (*.txt), os textos das notícias seleccionadas foram convertidas para esse formato.

⁶ Software concebido e cedido pelo Doutor José Barbosa Machado, Docente do Departamento de Letras da UTAD.

Número	Palavra	ocorrências	conjugação verbal	substantivo	Lema	Outros	Capítulo	Descrição
1	de	50						
2	Presidente	5						
3	da	248						
4	República	1						
5	Schuyler	1						
6	encore	1						
7	do	14						
8	o	4						
9	homólogo	1						
10	chileno	5						
11	Sobretudo	2						
12	Pinera	3						
13	para	302						
14	felicitar	1						
15	pelo	4						
16	sucesso	2						
17	do	37						
18	resgate	3						
19	do	24						
20	mineiros	29						
21	ela	3						
22	missiva	1						
23	Caravaca	2						
24	Sara	1						
25	destaca	1						
26	estracordinário	1						
27	menado	2						
28	de	111						
29	permanença	1						
30	valenta	1						
31	abnegação	1						
32	e	76						
33	solidariedade	1						
34	o	1						

Ilustração 14 - Vista do programa Lexicon 2.0

As notícias foram agrupadas em blocos semanais já que, dos jornais selecionados, um deles é semanário, sendo os restantes diários. Neste sentido, os dados introduzidos no programa seguiram a lógica acima mencionada, apresentando como resultado uma tabela com o número de ocorrências de cada palavra presente no bloco semanal de notícias.

O passo seguinte foi identificar as dez palavras mais utilizadas, por jornal, no total de notícias analisadas no programa Lexicon 2.0 (tabelas 19 a 22). Para tal, após a listagem fornecida pelo programa selecionaram-se as palavras com maior número de ocorrências.

Seguidamente, a metodologia seguiu no sentido de identificar, dentro da seleção realizada, as palavras com maior número de ocorrência no total dos jornais, utilizando para tal, dois critérios:

- i. A palavra teria que aparecer no mínimo em dois jornais;
- ii. As palavras que se verificaram com maior somatório de ocorrências (A aplicação deste critério apenas se verificava se o primeiro fosse válido).

Após a identificação das palavras mais utilizadas, foi realizada uma correspondência de categorização através do *Inquirer Harvard 4* – dicionário de categorias *on-line*.

4. CASO DE ESTUDO

4.1 Caracterização do Caso de estudo

O objeto de estudo incide sobre o resgate dos mineiros de Copiapó – Chile, no período de 5 de Agosto a 15 de Outubro de 2010. Copiapó é uma região do deserto do Atacama - Norte do Chile, local onde se situa a mina onde ficaram soterrados 33 mineiros. Trata-se de uma região com grande riqueza mineral e agroindustrial, sendo a sua forte área de negócio e empregabilidade o sector das minas (Ilustração 15). O cenário deste caso estudo é a mina de San José, rica em ouro e cobre, sendo uma das minas com mais empregabilidade na região.

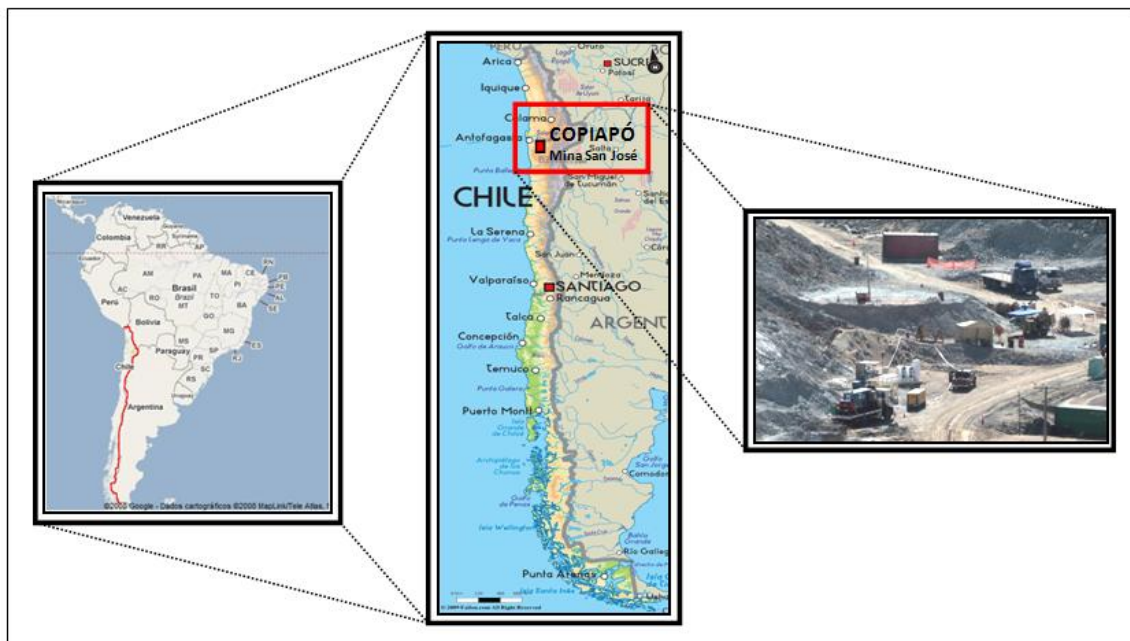


Ilustração 15 – Enquadramento geográfico da mina de São José

4.1.1 Enquadramento temporal do Caso Estudo

A 5 de Agosto de 2010 ocorre um desmoronamento na mina de cobre e ouro de San José – Copiapó, no deserto do Atacama - Chile. A uma profundidade de 700 metros trabalhavam 33 mineiros que ficaram presos num refúgio com 52 metros quadrados.

A notícia de que os 33 mineiros, desaparecidos há 17 dias, estavam vivos, causou euforia nas equipas de resgate que esperavam notícias. Sobreviveram com restos de comida, conservas e água que encontraram em veículos de manutenção (Forni, 2010).

Durante 69 dias, os mineiros permaneceram no fundo da mina até ao dia do salvamento (13 de Outubro de 2010). A tecnologia utilizada para o salvamento dos mineiros foi estudada por diversos profissionais da área, chegando-se à conclusão da utilização útil e eficaz da Fénix 2.

A Fénix 2 - cápsula utilizada pela equipa de resgate, concebida pela marinha chilena em parceria com a NASA, mede quase dois metros de altura, tem um diâmetro de cerca de 50 cm e pesa meia tonelada. A cápsula equipada com garrafas de oxigénio, sistemas de comunicação e rodas retratáveis, possui ainda, uma escotilha para uma saída de emergência. Equipamento seguro e bem estruturado, demorou cerca de uma hora para realizar o percurso de ida e volta para cada um dos mineiros. Estes foram resgatados individualmente, numa operação que durou cerca de 26 horas. A história foi acompanhada em direto por vários órgãos de comunicação de todo o mundo. O resgate dos mineiros tornou-se um acontecimento mundial e os mineiros transformaram-se em heróis para o Mundo.

A partir da notícia de que os mineiros estavam vivos o Governos chileno assumiu o controlo das operações de resgate, tendo a comunicação sido feita pelo Governo chileno, nomeadamente pelo presidente, Sebastian Pinera e pelo Ministro da Minería, Laurence Golborne, que foram os porta-vozes da crise durante o período de resgate. Os mesmos apoiaram de perto toda a operação de resgate e também o apoio aos familiares dos mineiros.

Havendo um envolvimento do Governo traduzida em dois elementos principais, também a comunicação, i.e. a informação veiculada para os meios de comunicação social era mediada e gerida pelo Governo, nomeadamente pelo Presidente e o Ministro da Mineria.

Desde o início do acidente, a atitude do Governo foi de ajuda e de tentativa de salvamento dos mineiros. O Presidente encontrava-se em visita de estado à Colômbia e mal foi informado do acontecido, regressou de imediato para se informar de toda a situação ocorrida.

O Governo responsabilizou-se por toda a operação, quando foi informado que os donos da mina não queriam assumir qualquer responsabilidade com o acidente.

4.1.1.1. Cronologia⁷ dos acontecimentos

Apresentamos de seguida um relato cronológico dos acontecimentos mais marcantes, durante o período em estudo:

5 de Agosto: Desabamento na mina San José, pertencente à empresa San Esteban, situada a 830 Km a norte de Santiago do Chile. 33 mineiros ficam soterrados;

6 de Agosto: As equipas de resgate chegam ao local do desabamento a 400 metros de profundidade, onde tentam entrar em contato com os mineiros através de um poço de ventilação;

7 de Agosto: Novo desabamento. Bloqueia poço de ventilação. Ministro da Mineria, Laurence Golborne informa os familiares do acontecimento;

19 de Agosto: É lançado um plano para contactar os mineiros através de uma sonda, o objetivo é atingido;

22 de Agosto: “*Estamos bien en el refugio los 33*”, foi a mensagem enviada pelos mineiros, após a chegada da sonda. Presidente Sebastian Pinera visita a mina e informa a comunicação social e os familiares que o resgate irá levar três a quatro meses;

23 de Agosto: Depois de 17 dias incomunicáveis, foi possível entregar comida e medicamentos aos mineiros soterrados, através de uma sonda;

26 de Agosto: Transmissão do primeiro vídeo filmado pelos mineiros no local onde se encontram soterrados;

31 de Agosto: A perfuradora Strata 950, encarregada do Plano A de resgate, começa o seu trabalho, uma média de 15-20 metros por dia;

⁷ Cronologia retirada do site <http://www.rtve.es/noticias/mineros-chile/cronologia/>

4 de Setembro: É realizada a primeira videoconferência entre os mineiros soterrados e as suas famílias;

5 de Setembro: Um mês após o desabamento, a equipa de resgate começa a trabalhar no plano B, com a máquina *Schramm T – 130*;

15 de Setembro: Especialistas informam que o resgate pode ser concluído em Novembro, um mês antes do previsto pelas autoridades;

17 de Setembro: A máquina *Schramm T – 130* atinge uma oficina ao lado do abrigo e começa a expandir o diâmetro do tubo de 66 polegadas, o necessário para evacuar os mineiros;

19 de Setembro: A equipa de resgate lança o Plano C, pois a sonda tinha a capacidade de perfurar a 2 mil metros de profundidade a uma velocidade que varia de 20 a 40 metros/dia. Conseguiram cavar um total de 66 cm;

25 de Setembro: Apresentação da cápsula Fénix.

30 de Setembro: Familiares de 27 mineiros processam a empresa proprietária da mina e pedem uma indemnização;

1 de Outubro: O Ministro da Mineria anuncia que o resgate só deverá ser realizado em finais de Outubro;

5 de Outubro: dois meses após o desabamento. As famílias comemoram e mantêm a esperança;

9 de Outubro: A T- 130 chega à galeria onde estão os mineiros.

4.1.2 Caracterização dos mineiros

Apresentamos a seguir uma breve descrição de todos os mineiros envolvidos no acidente, por ordem do resgate da mina de San José. O Governo juntamente com as equipas médicas decidiram a ordem de resgate dos mineiros chilenos: formaram dois grupos com as seguintes designações: GOLF – onde se incluíam os mineiros saudáveis e FOXTROT- onde se inseriram os mineiros com potenciais problemas, Franklin (2011).

Apresentamos de seguida uma caracterização individual de cada mineiro:



1º Elemento a ser resgatado

Florêncio Ávalos Silva, 31 anos, casado, pai de dois filhos, chefe na mina. É o segundo na hierarquia do grupo preso na mina. Irmão de Renan Ávalos que também ficou preso.



2º Elemento a ser resgatado

Mário Sepúlveda, 40 anos, casado, pai de dois filhos, eletricitista e era o porta-voz do grupo, é ele quem aparece nos vídeos gravados no interior da mina e mostra ao mundo como os mineiros viviam no refúgio.



3º Elemento a ser resgatado

Juan Illanes, 52 anos, casado, mecânico eletricitista, ex – militar.



4º Elemento a ser resgatado

Carlos Mamani Soliz, 23 anos, casado, operador de máquinas pesadas. Boliviano e único estrangeiro do grupo. Trabalhava na mina há poucos dias quando ocorreu o acidente.



5º Elemento a ser resgatado

Jimmy Sánchez Lagues, 19 anos, pai de uma menina de 3 meses é o elemento mais jovem do grupo. Tinha como funções medir a humidade relativa da mina.



6º Elemento a ser resgatado

Osmán Araya, 30 anos, casado, pai de três filhos. Trabalhava na mina há quatro meses.



7º Elemento a ser resgatado

José Ojeda Vidal, 46 anos, viúvo e diabético. Foi ele quem redigiu a mensagem internacionalmente conhecida após o acidente: “*Estamos bem no refúgio, los 33*”.



8º Elemento a ser resgatado

Claudio Yañez Lagos, 34 anos, solteiro e tem duas filhas. Na mina dialogava pessoalmente com cada mineiro.



9º Elemento a ser resgatado

Mario Gómez Heredia, 63 anos, casado e era motorista. É o mais experiente do grupo, pois trabalhava na mina desde os 12 anos de idade. Escapou a vários acidentes, mas perdeu três dedos de uma mão.



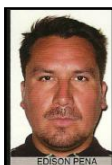
10º Elemento a ser resgatado

Alex Veja Salazar, 31 anos, casado e é pai de dois filhos. Era mecânico.



11º Elemento a ser resgatado

Jorge Galleguillos, 56 anos e sofre de hipertensão. Trabalha desde os 16 anos de idade como mineiro e possui uma vasta coleção de pedras e minerais.



12º Elemento a ser resgatado

Edison Peña Villarroel, 34 anos, solteiro e fanático por desporto. Durante a estadia na mina realizava corridas diariamente.



13º Elemento a ser resgatado

Carlos Barrios, 27 anos, casado e pai de um filho, descobriu que a sua mulher estava grávida uma semana após o acidente.



14º Elemento a ser resgatado

Victor Zamora Bugueño, 33 anos, casado e pai de um filho, sua mulher estava grávida do segundo filho. Era apelidado dentro da mina como “o poeta”.



15º Elemento a ser resgatado

Victor Segovia Rojas, 48 anos, casado e pai de cinco filhas. Era perfurador na mina e escreve tudo o que ocorre no refúgio desde o dia do desmoronamento.



16º Elemento a ser resgatado

Daniel Herrera Campos, 37 anos, casado e motorista na mina.



17º Elemento a ser resgatado

Omar Reygadas Rojas, 56 anos e pai de cinco filhos. É eletricitista na mina e em 30 anos de profissão já ficou soterrado em três ocasiões.



18º Elemento a ser resgatado

Esteban Rojas Carrizosteban, 44 anos e pai de três filhos. Na mina era o encarregado da manutenção e carregador de explosivos.



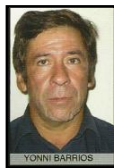
19º Elemento a ser resgatado

Pablo Rojas Villacorta, 45 anos, casado e pai de um filho. Na mina era carregador de explosivos e trabalhava lá a cerca de seis meses.



20º Elemento a ser resgatado

Darío Segovia Rojo, 48 anos e pai de seis filhos. Na mina era operador de broca e trabalhava a cerca de três meses na mina.



21º Elemento a ser resgatado

Yonni Barrios Rojas, 50 anos e é enfermeiro. Durante a estadia na mina foi encarregado de aplicar injeções e redigir relatórios sobre a situação dos companheiros no refúgio.



22º Elemento a ser resgatado

Samuel Ávalos Acuña, 43 anos e pai de três filhos.



23º Elemento a ser resgatado

Carlos Bugueño Alfaro, 27 anos.



24º Elemento a ser resgatado

José Henríquez González, 54 anos, casado e pai de duas filhas. Na mina era perfurador e durante a estadia na mina tornou-se o guia espiritual do grupo.



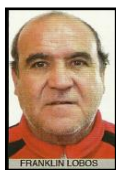
25º Elemento a ser resgatado

Renán Ávalos Silva, 29 anos, solteiro. A sua cara foi a primeira a ser visualizada em todo o mundo. É irmão de Florencio Ávalos, o primeiro resgatado.



26º Elemento a ser resgatado

Claudio Acuña Cortés, 34 anos e pai de duas filhas. Na mina era operador de perfuradora.



27º Elemento a ser resgatado

Franklin Lobos Ramírez, 52 anos e pai de duas filhas. Na mina era o motorista, mas já foi jogador de futebol.



28º Elemento a ser resgatado

Richard Villarroel Godoy, 26 anos, sua mulher estava grávida. Na mina a sua profissão era mecânico.



29º Elemento a ser resgatado

Juan Aguilar Gaete, 49 anos e pai de dois filhos. Na mina era o supervisor e trabalhava como mineiro há 19 anos.



30º Elemento a ser resgatado

Raúl Bustos Ibáñez, 40 anos e pai de dois filhos. Na mina era mecânico.



31º Elemento a ser resgatado

Pedro Cortez Contreras, 24 anos, divorciado e pai de uma filha. Na mina era eletricitista.



32º Elemento a ser resgatado

Ariel Ticona Yáñez, 29 anos pai de dois filhos e de uma menina que nasceu durante a permanência na mina.



33º Elemento a ser resgatado

Luis Urzúa Iribarren, 54 anos e pai de dois filhos. Na mina era topógrafo e chefe de turno. Assumiu o comando da equipa nos 17 dias em que esperaram que as equipas de resgate os localizassem. Trabalha como mineiro há 31 anos.

4.2 A teoria da interdependência

A teoria de interdependência poderá ser aplicada em relações diádicas ou em relações grupais e foi estudada e desenvolvida principalmente por Kelley. Este abordou a interdependência nos jogos experimentais e instrumentos derivados da teoria de jogos. “Um jogo experimental é uma tarefa de laboratório usada para descrever a forma como os indivíduos agem em situações de interdependência em que cada indivíduo toma decisões que afetam o seu bem – estar e o bem – estar dos outros”, Garcia - Marques e Garcia – Marques (2003).

Aplicada ao nosso caso de estudo, podemos afirmar que a teoria da interdependência foi aplicada em grupo, pois estavam reunidos no interior da mina 33 mineiros e todos eles necessitavam uns dos outros para sobreviver tanto fisicamente como mentalmente. Dentro da mina e inconscientemente foi realizado um jogo experimental, pois todos eles tinham que tomar decisões importantes, decisões essas que poderiam incluir o grupo ou não; era uma decisão de cada um deles. A realidade foi que eles moderaram as vontades e decisões de cada um, o que permitiu também uma união e respeito durante os 69 dias que estiveram soterrados, tendo sido fundamental para a sua sobrevivência durante o período de permanência.

4.3 Resiliência

No nosso caso de estudo, os mineiros tiveram como característica permanente a resiliência. Termo que surgiu da Física e significa a “capacidade humana de superar, tirando proveito dos sentimentos inerentes às dificuldades”, Grapeia (2007). Resiliência é, também, a “capacidade de um indivíduo se adaptar de maneira positiva diante de situações adversas, mantendo o seu desenvolvimento normal e recuperando-se dos efeitos do stress”, Neri (2005).

Consideramos que esta característica foi uma constante nos mineiros soterrados, pois conseguiram gerir bem as suas emoções e ações dentro da mina durante todo o período de permanência na mina. Depois de terem sido descobertos mantiveram a calma e esperaram que o resgate fosse realizado. Destacou-se neste grupo o líder Luís Urzua (último a sair da mina), um líder formal que esteve no comando da operação durante os primeiros 17 dias,

enquanto esperavam pela equipa de resgate; juntamente com o mineiro Ávalos Silva (primeiro a sair da mina) que era o segundo na hierarquia do grupo dentro da mina.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta numa primeira parte o tipo de crise, a intensidade da crise e a identificação dos atores da crise, intervenientes no resgate dos mineiros chilenos. Na segunda parte temos a apresentação e discussão dos resultados obtidos através da análise de conteúdo, bem como a categorização segundo o *Inquirer Harvard 4*. Na última parte, apresenta-se a análise da imagem e reputação do governo chileno.

5.1 Tipo de crise

Na análise do caso de estudo, identificámos o tipo de crise ocorrido, baseado em alguns dos autores estudados. A tipologia de Barton (1993) estabelece uma tipologia de crise em função de cenários hipotéticos que podem desencadear crises organizacionais. Os cenários realizados por Barton são generalistas e passam fundamentalmente por acidentes ambientais, no qual destacamos, as falhas tecnológicas e os acidentes industriais; dois tipos de crises que podem ser enquadrados no caso de estudo. À falha tecnológica podemos associar à falta de meios industriais para o desenvolvimento de um trabalho seguro nas minas, bem como, à não manutenção regular da mina em termos tecnológicos. Os acidentes industriais – são acidentes que ocorrem em indústrias, neste caso, na indústria mineira.

Segundo a tipologia de Lerbinger (1997), encontramos-nos perante uma crise tecnológica, é uma crise causadas pelo Homem e que resulta da manipulação dos recursos presentes no seu ambiente – em relação ao caso de estudo, podemos dizer que os donos da mina sobrecarregaram a extração de ouro e cobre e daí resultou o desabamento.

Assim sendo, consideramos que o caso em estudo é uma crise do tipo tecnológico.

5.2 Intensidade da crise

Todas as crises deverão ser catalogadas segundo a sua intensidade. No entanto, esta avaliação só poderá ser realizada, *postmortem*, ou seja, depois de a crise já ter ocorrido.

Podemos identificar através de Cervera (2003), que a crise dos mineiros chilenos está enquadrada no nível de alerta 3, considerado nível vermelho ou situações extremas – incidentes além do âmbito local, transcendendo e convertendo-se num assunto de grande interesse para os meios de comunicação social, associações, autoridades nacionais e internacionais. Com graves consequências sobre a segurança, meio ambiente e gestão da organização, ou seja, a crise mineira foi falada e noticiada em todo o Mundo como um acontecimento mundial; a comunicação social acompanhou de perto todos os desenvolvimentos do resgate, bem como, grandes instituições a nível mundial deram o seu contributo para a resolução da situação.

Segundo Lampreia (2007) as crises possuem cinco níveis, consoante a intensidade e abrangência. Analisámos que a crise dos mineiros chilenos está nas crises de grau 5, pois contam com a intervenção de vários países. É um tipo de crise raro, mas quando acontece fica na memória coletiva. Uma crise desta magnitude exige uma reestruturação da organização/entidades podendo levar à extinção das mesmas. Este acontecimento percorreu o mundo inteiro, bem como, muitos países mostraram o seu interesse em ajudar. Esta crise provocou o fecho da mina de San José, bem como a falência dos seus donos.

5.3 Duração da crise

A duração da crise ocorreu desde o dia 5 de Agosto de 2010 a 13 de Outubro de 2010. Como fase do pós-crise inicial identificámos os dias 14 e 15 de Outubro de 2010.

5.4 Atores da crise

Apoiado na teoria de Pearson e Mitroff (1993) sobre os diferentes tipos de *stakeholders/atores*, identificámos durante o resgate dos mineiros chilenos vários tipos de atores, ou pela sua influência na crise, ou porque foram afetados pela mesma. A seguir (ilustração 16) indicamos os diversos atores da crise, desde os mineiros passando pelos familiares destes, até ao Governo chileno.

Podemos afirmar que os **Mineiros** são as principais **vítimas** nesta crise, pois foram diretamente afetados: ficaram soterrados durante 69 dias, longe das suas casas e famílias, sem acesso a boa alimentação, ou a cuidados de saúde, entre outros. Os mesmos tiveram de sobreviver sem recursos durante 17 dias, onde a resiliência e a interdependência foram

fundamentais para a resolução positiva da crise. Após 17 dias, os mineiros foram encontrados através de uma sonda, que deu a conhecer ao mundo que estavam vivos, através da célebre frase “ *Estamos bien en el refugio, los 33*”. As operações continuaram, com a perfuração até ao local onde se encontravam os mineiros e, foram criados dois túneis, um que levava o oxigénio e as comunicações e outro que levava os alimentos e medicação necessária.

Após terem sido encontrados pelas equipas de resgate, a atitude dos mineiros modificou-se ligeiramente, começaram a realizar todo o tipo de exigências às equipas médicas. Com o evoluir dos dias e o acesso à comunicação social, os mineiros adquiriram consciência do seu protagonismo a nível mundial originando um desequilíbrio no interior do grupo, pelo que foi mais complicado para a equipa médica acalmar os ânimos, fortalecer a união entre eles, bem como manter o equilíbrio emocional dos mineiros.

Os **Familiares** são também **vítimas** da crise, tendo sido atingidos diretamente, já que ficaram longe dos seus familiares cuja vida estava em perigo. A família foi um dos grupos mais importantes na crise pois, através destes, eram geridas as emoções dos mineiros. Sem a coesão e a cooperação deste grupo teria sido quase impossível manter durante tanto tempo e com harmonia todos os mineiros dentro da mina.

Quando informados do acontecimento, os familiares foram deslocaram-se imediatamente para a Mina de San José onde permaneceram em tendas durante todo o resgate, foi criado um acampamento denominado Esperanza.

Quando os mineiros contactavam com as suas famílias, através de videoconferência ou de carta, era sentida uma tranquilidade dentro da mina. Os próprios familiares foram aconselhados a não preocuparem os mineiros com acontecimentos exteriores à mina. As famílias foram fundamentais para que os mineiros se mantivessem calmos dentro da mina até ao dia do resgate final.

O **Governo** chileno teve um papel importantíssimo e muito valorizado no resgate dos mineiros pois, foi o Governo que assumiu as operações de salvamento e comunicações durante o período, pelo que consideramos que na tipologia adoptada, desempenhou um papel de **herói**.

Ao longo do resgate mineiro, todas as declarações e acções foram coerentes: O Governo foi o porta-voz durante toda a crise; após o acidente, o Presidente Pinera e o Ministro da Mineração Laurence Golborne abandonaram os países em que se encontravam em visitas de estado e assumiram de imediato, o comando das operações (note-se que o Governo chileno não era detentor da Mina de San José); informaram os familiares dos mineiros soterrados, fizeram declarações aos *media* sobre o acontecido (normalmente as conferências de imprensa eram protagonizadas pelo Presidente Pinera ou pelo Ministro da Mineria, Laurence Golborne); acompanharam e auxiliaram os familiares dos mineiros,

nomeadamente a Primeira Dama que fez esse acompanhamento personalizado; criaram uma escola no Acampamento Esperanza para que as crianças pudessem estudar e não tivessem de faltar à escola; assim como pedidos externos feitos pelo Presidente Pinera na busca de ajuda e resolução do caso.

O Presidente aparecia quase sempre acompanhado da sua esposa, ela que tinha o papel de tranquilizar os familiares dos mineiros. Demonstrou ser sempre uma pessoa simpática e carinhosa perante as famílias.

O Governo fez a gestão, ao longo do tempo, de toda a informação dada aos meios de comunicação social e, todos os desenvolvimentos do caso, eram comunicados em primeiro lugar aos familiares e só após à imprensa.

Essa gestão foi feita pelo próprio Presidente ou então pelo Ministro os quais, informavam pessoalmente os familiares do desenvolvimento do resgate. Aos meios de comunicação social, as comunicações eram feitas através de conferências de Imprensa ou comunicados Franklin (2011).

Os **responsáveis pela mina** (San Esteban Primeros SA) foram os **vilões** desta crise, devido à falta de segurança dentro e fora das minas, que originou o desabamento das mesmas e por consequência o soterramento dos mineiros, que poderia ter resultado em perdas humanas.

Aquando do desabamento da mina, os donos da mesma foram informados imediatamente, mas mesmo assim, aguardaram algumas horas para informarem as autoridades do acontecido, bem como não assumiram qualquer responsabilidade pelo desabamento da mina, nem pela falta de segurança da mesma Franklin (2011).

Este grupo foi o mais atacado e questionado pela comunicação social e sindicatos devido à sua passividade e calma numa situação de crise elevada. Os familiares, em confronto com este grupo, prosseguiram para as vias judiciais e o Governo pediu que os donos da mina se afastassem durante o processo de resgate, assumindo assim todo o poder durante as operações.

Os **sindicatos** foram considerados nesta crise como os **inimigos dos responsáveis da mina**, pois são o grupo que esteve contra a organização e a favor das vítimas. Os sindicatos exigiram explicações aos responsáveis pela mina bem como ao próprio Governo, pois esta mina teria sido encerrada em 2008 por falta de condições de segurança. Segundo estes, os mineiros trabalhavam em condições totalmente perigosas à vida humana, tendo muitos deles perdido partes do corpo e ficado com diversas lesões corporais e psicológicas para sempre. O sindicato em reuniões com o Governo conseguiu implantar uma lei que protege os trabalhadores mineiros, bem como seguem todos os protocolos de segurança existentes. Todo este acordo só foi conseguido após o trágico acidente na mina San José.

Os **parceiros institucionais** foram os **heróis**, pois colaboraram com o Governo Chileno na procura de soluções de salvamento para os mineiros. O principal parceiro nestas operações foram os Estados Unidos da América (EUA), pois emprestaram todos os equipamentos e profissionais na área para que o salvamento dos mineiros fosse realizado com sucesso. A própria interferência e papel ativo da Administração Nacional da Aeronáutica e do Espaço (NASA) no resgate aumentou a esperança dos familiares e do Governo no salvamento.

Os **meios de comunicação social** foram o grupo mais dinâmico durante todas as operações de resgate, era este grupo que informava todo os públicos nacionais e internacionais sobre o desenvolvimento das operações. Mantiveram-se durante os 69 dias na mina de San José, tendo acompanhado e transmitido o resgate individual em direto para a televisão com uma abrangência internacional. Acompanharam as alegrias e tristezas dos familiares e até dos próprios técnicos de resgate, ou seja, foram um grupo extremamente importante para o desenvolvimento e projeção de todo este acontecimento, Pearson e Mitroff (1993).



Ilustração 16 – Atores da Crise

5.5 Análise das notícias do resgate

A análise das notícias do resgate tem como objetivo quantificar o número de notícias emitidas por 4 jornais portugueses, listar e quantificar as palavras mais utilizadas e estabelecer categorias para as mesmas a fim de estabelecer significados para cada palavra.

Das 74 notícias analisadas resultaram um total de 65.049 palavras (que incluem artigos, verbos, substantivos, adjetivos e repetições de palavras). Após este resultado, depuramos as palavras listadas, dando relevância aos substantivos e adjetivos das notícias em análise. Deste processo, resultou um total de 1509 palavras (5023 ocorrências), considerada informação útil, tendo as restantes sido consideradas informação irrelevante, pelo que não foram consideradas nesta análise.

Nesta amostra encontram-se palavras repetidas, pois a avaliação foi feita em blocos de notícias semanais, existindo repetições de semana para semana e de jornal para jornal.

Depois de analisadas as 1509 palavras, selecionamos as dez palavras com maior número de ocorrências (1448 ocorrências) em cada jornal estudado, eliminando, nesta análise as palavras com repetições e agrupámo-las. Seguidamente identificámos, dentro da seleção realizada, as palavras com maior número de ocorrências no total dos jornais, utilizando para tal dois critérios: primeiro: a palavra teria que aparecer no mínimo em dois jornais; segundo: as palavras com maior somatório de ocorrências. A aplicação deste último critério apenas se verifica se o primeiro não for válido.

A análise contém todos os resultados obtidos e analisados através do programa de análise de conteúdo Lexicon 2.0. e aborda os resultados obtidos durante o período de 5 de Agosto a 15 de Outubro de 2010, nos quatro jornais nacionais selecionados: Jornal Expresso, Jornal Publico, Diário de Noticias e Jornal de Noticias.

Nas Tabelas 15,16,17 e 18 apresenta-se a discriminação das notícias recolhidas dos jornais, bem como o título, a secção e data.

Jornal Expresso

PUBLICAÇÃO	TÍTULO DA NOTICIA	SECÇÃO	DATA
Expresso	<i>O resgate dos mineiros de San José</i>	Primeiro caderno	28/08/2010
Expresso	<i>Mineiros assistidos pela NASA</i>	Primeiro caderno	4/09/2010

Tabela 15 – Notícias publicadas pelo Jornal Expresso

Jornal Público

PUBLICAÇÃO	TÍTULO DA NOTICIA	SECÇÃO	DATA
Público	<i>Resgate de 33 mineiros soterrados no Chile ainda vai demorar três a quatro meses</i>	Hoje	24/08/2010
Público	<i>Mineiros do Chile poderiam ter escapado se houvesse uma escadaria de emergência</i>	Mundo	25/08/2010
Público	<i>Mineiros chilenos pedem para sair do inferno e o Presidente prepara-os para a longa espera</i>	Mundo	26/08/2010
Público	<i>Mineiros chilenos já sabem que o resgate vai demorar</i>	Mundo	27/08/2010
Público	<i>Chile como vão sobreviver até ao natal os mineiros que vimos ontem pela primeira vez na televisão</i>	Capa	28/08/2010
Público	<i>Quatro meses na vida de 33 mineiros chilenos</i>	P2	28/08/2010
Público	<i>Chile vai tentar resgatar mineiros em menos tempo</i>		30/08/2010
Público	<i>Já arrancou a operação de resgate dos 33 homens presos numa mina</i>	Mundo	31/08/2010
Público	<i>Donos da mina ponderam declarar falência e deixar de pagar salários e indemnizações</i>	Mundo	1/09/2010
Público	<i>Donos da mina do Chile pedem desculpa por acidente</i>	Mundo	2/09/2010
Público	<i>Sobreviventes dos Andes apoiam mineiros do Chile</i>		3/09/2010
Público	<i>Operação de resgate dos mineiros chilenos poderá ficar concluída em Novembro</i>	Mundo	7/09/2010
Público	<i>Mineiro soterrado acompanha parto da filha por vídeo</i>	Mundo	16/09/2010
Público	<i>Perfuradora chega a local a que mineiros do Chile têm acesso</i>	Hoje	18/09/2010

Público	<i>No acampamento Esperanza já está tudo a postos para receber os seus heróis</i>	Mundo	6/10/2010
Público	<i>Os 33 mineiros soterrados há dois meses deverão ser resgatados já na terça – feira</i>	Mundo	9/10/2010
Público	<i>Resgate dos mineiros no Chile começa quarta – feira</i>	Mundo	11/10/2010
Público	<i>Tudo a postos para o início do resgate dos 33 mineiros soterrados há dois meses no chile</i>	Mundo	12/10/2010
Público	<i>“Não sei se me vai dar para as lagrimas”</i>	Destaque	13/10/2010
Público	<i>Operação de resgate dos mineiros chilenos</i>		13/10/2010
Público	<i>A noite mais longa dos mineiros chilenos</i>	Capa	13/10/2010
Público	<i>Hora a hora, o resgate dos mineiros correu sem percalços</i>		14/10/2010
Público	<i>Mineiros regressam à realidade depois do resgate</i>	Mundo	14/10/2010
Público	<i>O regresso dos mineiros à liberdade</i>	Capa	14/10/2010
Público	<i>“Don Lucho”, o chefe do turno interminável</i>		15/10/2010
Público	<i>Maioria dos 33 mineiros está em surpreendente condição física</i>	Mundo	15/10/2010
Público	<i>Maioria está em surpreendente condição física</i>	Capa	15/10/2010

Tabela 16 - Notícias publicadas pelo Jornal Público

Diário de Noticias

PUBLICAÇÃO	TÍTULO DA NOTICIA	SECÇÃO	DATA
Diário de notícias	<i>Chile rejubila com o “milagre” dos 33 mineiros soterrados vivos</i>	Globo	24/08/2010
Diário de notícias	<i>Mineiros ignoram que resgate vai durar meses</i>	DN globo	25/08/2010
Diário de notícias	<i>Sismos sentidos perto do local onde estão os 33 mineiros presos</i>	Globo	26/08/2010
Diário de notícias	<i>Apos a euforia, o objetivo é evitar a depressão no “inferno” da mina</i>	Globo	27/08/2010
Diário de notícias	<i>Liderança a 700 metros de profundidade</i>	Especial	28/08/2010
Diário de notícias	<i>Papa reza pelos mineiros chilenos</i>	Globo	30/08/2010
Diário de notícias	<i>Governo chileno quer resgatar mineiros em três semanas</i>	Capa	31/08/2010
Diário de notícias	<i>Chile procura antecipar resgate mineiros</i>	DN globo	31/08/2010
Diário de notícias	<i>Sismo abala a mina no dia em que sonda começa a escavar</i>	Globo	1/09/2010
Diário de notícias	<i>Peritos da NASA vão ajudar a simular dia e noite na mina</i>	Globo	2/09/2010

Diário de notícias	<i>"Big Brother" a 700 metros de profundidade na mina</i>	Globo	3/09/2010
Diário de notícias	<i>As primeiras polémicas na mina de São José</i>	Globo	6/09/2010
Diário de notícias	<i>Mineiro pode ter natal amargo</i>	Globo	7/09/2010
Diário de notícias	<i>Os concelhos da NASA aos mineiros</i>	Globo	9/09/2010
Diário de notícias	<i>Escavadora forçada a parar 48 horas</i>	Globo	10/09/2010
Diário de notícias	<i>Mineiro vai poder ver "Esperanza"</i>	Globo	16/09/2010
Diário de notícias	<i>Primeiros a usar a "Fénix" chilena serão um médico e um socorrista</i>	Globo	27/09/2010
Diário de notícias	<i>Aberta escola para filhos e netos de 33 mineiros presos</i>	Globo	29/09/2010
Diário de notícias	<i>Libertação de mineiros pode começar em duas semanas</i>	Globo	1/10/2010
Diário de notícias	<i>Mineiros presos terão encontrado ouro</i>	Globo	6/10/2010
Diário de notícias	<i>Perfuradora está a 130 metros dos mineiros presos no Chile</i>	Globo	7/10/2010
Diário de notícias	<i>"T- 130" alcança mineiros</i>	Globo	8/10/2010
Diário de notícias	<i>Resgate previsto para terça – feira</i>	Globo	9/10/2010
Diário de notícias	<i>Filhos dos mineiros antecipam festa de reencontro</i>	Capa	11/10/2010
Diário de notícias	<i>Mineiros mais hábeis serão os primeiros a sair na quarta – feira</i>	DN Globo	11/10/2010
Diário de notícias	<i>"Ninguém quer ser o primeiro a subir"</i>	Globo	12/10/2010
Diário de notícias	<i>Libertação de cada mineiro assinalada por uma sirene</i>	Globo	13/10/2010
Diário de notícias	<i>Histórias de reencontros dos mineiros com as famílias</i>	Capa	14/10/2010
Diário de notícias	<i>Um resgate mediático que custou 14, 3 milhões de euros</i>	Atual	14/10/2010
Diário de notícias	<i>Da catástrofe para o estrelato</i>	Especial	15/10/2010

Tabela 17 - Notícias publicadas pelo Diário de Notícias

Jornal de Noticias

PUBLICAÇÃO	TÍTULO DA NOTICIA	SECÇÃO	DATA
Jornal de Noticias	<i>Construção de santuário causa polémica</i>	Mundo	6/09/2010
Jornal de notícias	<i>Famílias exigem salários dos mineiros</i>	Mundo	7/09/2010
Jornal de notícias	<i>Mineiro completa 54 anos preso na mina</i>	Mundo	10/09/2010
Jornal de notícias	<i>Capsula de resgate chegou à mina</i>	Volta ao mundo - foto noticia	27/09/2010
Jornal de notícias	<i>Faltam 160 metros para salvar mineiros</i>	Volta ao mundo	6/10/2010
Jornal de notícias	<i>Médico vai ter com mineiros para</i>	Capa	11/10/2010

	<i>definir ordem de saída</i>		
Jornal de notícias	<i>Divisão na mina pode fazer fracassar resgate</i>	Mundo	11/10/2010
Jornal de notícias	<i>Resgate de mineiros deve começar amanhã</i>	Mundo	12/10/2010
Jornal de notícias	<i>Vários casamentos e um parto feliz</i>	Mundo	13/10/2010
Jornal de notícias	<i>Dia D no Chile</i>	Mundo	13/10/2010
Jornal de notícias	<i>Resgate dos mineiros começou de madrugada</i>	Capa	13/10/2010
Jornal de notícias	<i>Salvos</i>	Primeiro plano	14/10/2010
Jornal de notícias	<i>Liturgia nacionalista e cheia de maravilhas</i>	Primeiro plano	14/10/2010
Jornal de notícias	<i>Resgatados das trevas</i>	Capa	14/10/2010
Jornal de notícias	<i>De anônimos a celebridades</i>	Mundo	15/10/2010

Tabela 18 - Notícias publicadas pelo Jornal de Notícias

Da análise às 4 publicações verificamos que a primeira notícia sobre o caso em análise é de 24 de Agosto (já em período de crise) no Jornal Publico e Diário de Noticias, de 28 de Agosto no caso do Jornal Expresso e que o Jornal de Noticias apenas dedica a primeira notícia ao caso (dentro do período em estudo) a 6 de Setembro.

5.5.1 Publicações

O **Jornal Expresso** foi fundado pelo Dr. Francisco Pinto Balsemão em 6 de Janeiro de 1973, tem periodicidade semanal, ao sábado. Por ser um jornal semanal, tem como característica um maior aprofundamento das notícias.

Dentro do período de crise o Jornal Expresso dedicou apenas duas notícias ao caso em análise e publicou-as no 1º Caderno.

Analisámos o texto correspondente às duas notícias com as datas de 28/08/2010 e 4/09/2010. Ambas estão enquadradas no período da crise, ou seja, no decorrer da crise e ainda sem solução (Ver anexos).

Nesta publicação que as palavras de maior incidência (tabela 19 e gráfico 8) foram: **mineiros, mina, San José, água, dias, meses, sonda, furo, equipas e canal**. O jornal focou, assim, os principais elementos deste acontecimento, ou seja, os mineiros (principais vítimas da crise); mina e San José (nome da mina que indica também local e cidade da situação de crise e que normalmente são mencionadas em simultâneo); dias e meses

(tempo de duração da crise); água (elemento essencial de sobrevivência para os mineiros); sonda e canal (instrumentos de comunicação com os mineiros); equipas de salvamento (elementos cruciais para o resgate dos mineiros e solução da crise); e furo (infra-estrutura e realizada diversas vezes durante a duração da crise, essencial para a comunicação com os mineiros e a passagem da sonda).

Jornal Expresso

Palavras	Ocorrências (nº)	Percentagem (%)
Mineiros	36	31,86
Mina	14	12,39
San José	14	12,39
Água	10	8,85
Dias	8	7,08
Meses	8	7,08
Sonda	7	6,19
Furo	6	5,31
Equipas	6	5,31
Canal	4	3,54
Total:	113	100%

Tabela 19 – Análise jornalística do Jornal Expresso

Jornal Expresso

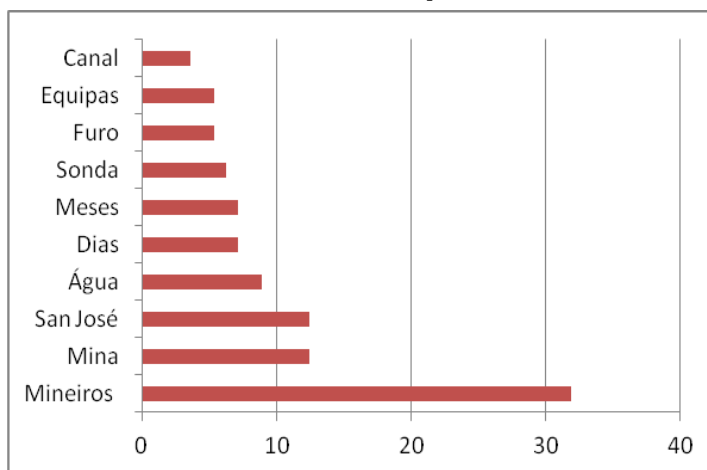


Gráfico 8 – Análise jornalística do Jornal Expresso

O **Jornal Público** foi fundado em 1990 e é propriedade da Comunicação Social SA. Esta empresa pertence ao grupo Sonaecom, foi constituída em Outubro de 1990. A ideia de criar um jornal de referência começou por germinar em 1989 por um grupo de jornalistas que trabalhavam no Jornal Expresso. Trata-se de uma publicação de periodicidade diária.

Nesta publicação verificámos que foi opção editorial noticiar em Capa por quatro vezes o caso em análise, 3 delas em dias consecutivos e coincidiram com o final da crise (13/10) e com o pós-crise (14 e 15/10).

Das 27 notícias analisadas num período entre 24/08/2010 e 15/10/2011 está enquadrado o período de crise e pós-crise, ou seja, o eclodir da crise (período de resgate) e a crise solucionada (salvamento) (Ver anexos).

No que respeita às palavras com maior ocorrência foram: **mineiros, mina, resgate, Chile, metros, presidente, chilenos, San José, dias e país** (tabela 20 e gráfico 9). A maior parte das palavras utilizadas tiveram elemento principal os mineiros (principais atores da crise); mina, Chile e San José (nome da mina que indica também local e cidade e país da situação de crise e que normalmente são mencionadas em simultâneo); resgate (ato de salvamento), metros (quantificação da distância entre a superfície e os mineiros), presidente e país (representante máximo do país), dias (tempo de duração da crise) e chilenos (população do Chile).

Jornal Público

Palavras	Ocorrências (nº)	Porcentagem (%)
Mineiros	203	31,7
Mina	81	12,6
Resgate	71	11,1
Chile	67	10,4
Metros	48	7,5
Presidente	45	7,0
Chilenos	39	6,1
San José	36	5,6
Dias	28	4,3
País	21	3,2
Total:	639	100%

Tabela 20 – Análise jornalística do Jornal Público

Jornal Público

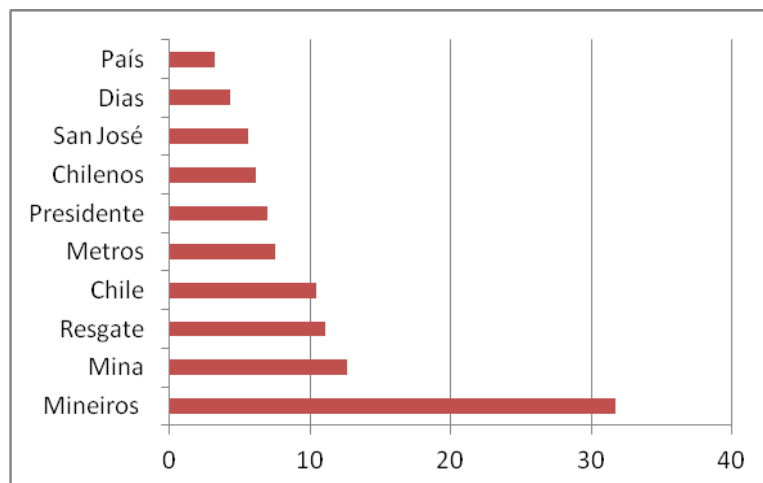


Gráfico 9 - Análise jornalística do Jornal Público

O **Jornal Diário de Notícias (DN)** é um dos jornais matutinos de referência em Portugal e ocupa a 5ª posição entre os jornais diários generalistas. Foi fundado em 1864 por Eduardo Coelho e Tomás Quintino Antunes.

Nesta publicação verificámos que foi opção editorial noticiar em Capa por três vezes o caso em análise, 2 delas em dias que coincidiram com o final da crise (11/10) e com o pós-crise (14/10).

No jornal Diário de Notícias (DN) analisámos trinta notícias entre 24/08/2010 e 15/10/2010 (Ver anexos). No DN está enquadrado o período de crise e pós – crise, tal como verificamos no Jornal Público. Apurámos que as palavras de maior incidência foram: **mineiros, mina, San José, resgate, metros, dias, Chile, operação, cápsulas, grupo/presos** (Tabela 21 e gráfico 10). A maior parte das palavras mencionadas tiveram como base a operação de resgate dos mineiros chilenos, ou seja, mineiros (principais atores da crise), mina, San José, Chile (nome da mina que indica também local e cidade e país da situação de crise e que normalmente são mencionadas em simultâneo), resgate (ato de salvamento), metros (quantificação da distancia entre a superfície e os mineiros), operação (trabalhos de resgate dos mineiros), cápsula (instrumento de comunicação e meio de salvamento dos mineiros), grupo (conjunto dos mineiros) e presos (clausura dos mineiros).

Diário de Notícias

Palavras	Ocorrências (nº)	Percentagem (%)
Mineiros	183	31,1
Mina	93	15,8
San José	85	14,4
Resgate	59	10,0
Metros	53	9,0
Dias	37	6,3
Chile	28	4,7
Operação	18	3,0
Cápsulas	17	2,8
Grupo/presos	14	2,3
Total:	587	100%

Tabela 21 - Análise jornalística do Diário de Notícias

Diário de Notícias

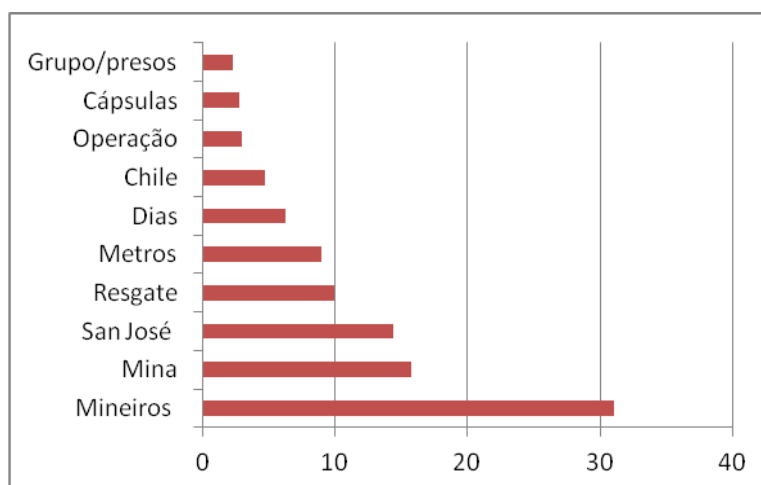


Gráfico 10 - Análise jornalística do Diário de Notícias

O **Jornal de Notícias** foi fundado no dia 2 de Junho de 1888. Foi um dos jornais de maior expansão em Portugal, especialmente após o 25 de Abril. É um jornal de periodicidade diária, com grande impacto no norte do país.

Nesta publicação verificámos que foi opção editorial noticiar em Capa por três vezes o caso em análise em dias quase consecutivos e coincidiram com o final da crise (11/10 e 13/10) e com o pós-crise (14/10).

Nas notícias analisadas no jornal de Notícias, registamos um total de quinze notícias, nos períodos de 6/09/2010 a 15/10/2010 (Ver anexos), continuamos a verificar os períodos de crise e pós – crise. Apurámos que as palavras de maior incidência foram: **mineiros, resgate, mina, Chile, metros, horas, equipa, superfície, Luís Urzua, chilenos/Agosto/presidente** (tabela 22 e gráfico 11). A maior parte das palavras mencionadas tiveram como foco os mineiros, (principais atores da crise), resgate (ato de salvamento), mina, Chile (local e país da situação de crise), metros e superfície (quantificação da distancia entre a superfície e os mineiros), horas e Agosto (tempo de permanência), equipa de salvamento (elementos importantes na resolução da crise), Luís Urzua (líder dos mineiros enclausurados) chilenos e presidente (povo e representante máximo do Chile).

Jornal de Noticias

Palavras	Ocorrências (nº)	Porcentagem (%)
Mineiros	71	30,0
Resgate	37	15,6
Mina	34	14,4
Chile	31	13,1
Metros	13	5,5
Horas	11	4,6
Equipa	10	4,2
Superfície	10	4,2
Luis Urzua	10	4,2
Chilenos/Agosto/Presidente	9	3,8
Total:	236	100%

Tabela 22 - Análise jornalística do Jornal de Notícias

Jornal de Noticias

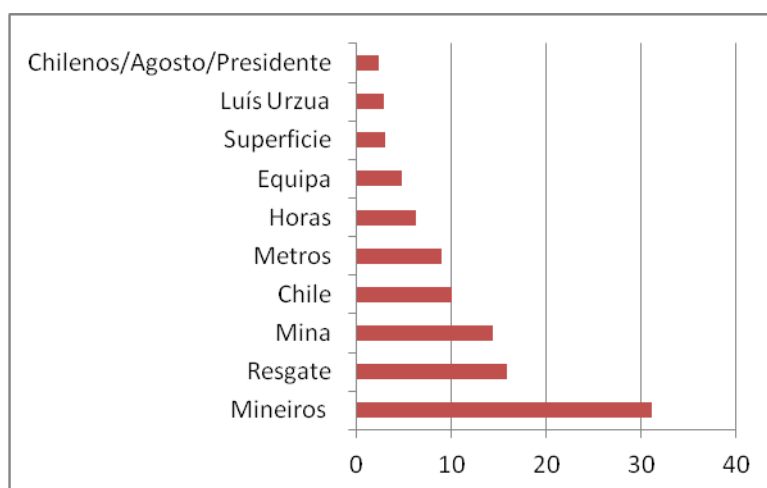


Gráfico 11 - Análise jornalística do Jornal de Notícias

5.5.2 Análise comparativa entre publicações

Da análise das notícias, foi possível apurar que o Jornal Público foi o jornal que mais importância deu ao assunto em epígrafe, não só pelo número de emissão de notícias, assim como pelo registo de maior número de ocorrências. O **Diário de Notícias** foi o segundo jornal com maior número de ocorrências. **O Jornal de Notícias**, comparativamente aos outros jornais diários, apresenta menor registo de ocorrências e menor destaque ao caso em análise, como podemos verificar pela data da primeira notícia e pelo número de notícias

dedicadas ao caso. Por último, o Jornal Expresso (semanário) deu menos importância ao caso em análise como pode ser percebido pelo número de ocorrências e emissão de notícias no período estudado.

5.5.3 Análise das palavras e ocorrências nos jornais selecionados

Após a análise das notícias referentes ao caso estudo, selecionámos as dez palavras com maior ocorrência, por ordem de grandeza decrescente (tabela 23).

	Publicações			
	Expresso	Público	DN	JN
Mineiros	X	X	X	X
Mina	X	X	X	X
San José	X	X	X	
Dias	X	X	X	
Equipas	X			X
Resgate		X	X	X
Chile		X	X	X
Metros		X	X	X
Presidente		X		X
Chilenos		X		X

Legenda: X = confirmação da presença da palavra na publicação.

Tabela 23 – Palavras com maior ocorrência nos jornais selecionados

Dos dados apresentados na tabela 23, verificamos que as palavras: **mineiros** e **mina** são comuns à totalidade das publicações em análise. As palavras **San José** e **Dias** são mencionadas apenas em três publicações, a palavra **equipas** aparece apenas no jornal Expresso e JN; enquanto as palavras **resgate**, **Chile** e **metros** está mencionada em três dos jornais estudados e por último as palavras **Presidente** e **chilenos** aparecem apenas em dois jornais.

Desta análise verificamos que o jornal semanário Expresso focou a sua análise em 3 aspetos principais: intervenientes, local e tempo. As restantes publicações alargaram-se nos aspetos focados: o jornal público apresenta 9 das palavras com maior ocorrência, seguido do JN (8 palavras e DN (7 palavras).

A tabela 24, a seguir mencionada, apresenta o número de ocorrências de cada palavra: **mineiros** aparecem com maior frequência no jornal Público; as palavras **mina**, **San José** e **dias** têm maior incidência no Diário de Notícias; **equipas** aparecem mais vezes no Jornal de Notícias; **Resgate** e **Chile** aparece com maior frequência no Jornal Público; **metros** aparece

com maior ocorrência no Diário de Notícias e por último as palavras **Presidente e chilenos** aparecem com maior frequência no Jornal Público.

	Jornais					
	Expresso	Público	DN	JN	Total	Média <i>m</i>
Mineiros	36	203	183	71	493	123,3
Mina	14	81	93	34	222	55,5
San José	14	36	85		135	45
Dias	8	28	37		73	24,3
Equipas	6			10	16	8
Resgate		71	59	37	167	55,7
Chile		67	28	31	126	42
Metros		48	53	13	114	38
Presidente		45		9	54	27
Chilenos		39		9	48	24
Total de ocorrências					1448	

Tabela 24 – Análise das ocorrências nos jornais selecionados

Da análise da tabela verificamos ainda que o Jornal Público se destaca com maior ocorrência em 5 das 10 palavras mais mencionadas, seguido do DN com 4 palavras, o que nos leva a concluir que foram estas as publicações que deram maior destaque ao acontecimento.

Na tabela 25, a palavra “mineiros”, com um total de 493 ocorrências e uma $m=123,3$ é palavra de maior destaque em todas as publicações, o que nos parece coerente já que estes são os protagonistas da crise. Já a palavra “resgate” com 167 ocorrências mas com uma $m=55,7$ no total das quatro publicações é a palavra que é a seguir mais mencionada, apesar de o ter sido apenas nas três publicações diárias; esta é logo seguida da palavra mina com 222 ocorrências, mas com $m=55,5$. São as três palavras mais utilizadas e destacadas durante todo o período de estudo e que jornalisticamente respondem a três das cinco questões básicas da notícia: Quem? – Mineiros; O Quê? – Resgate; Onde? – Mina.

Média de Ocorrência	Palavra
123,3	Mineiros
55,7	Resgate
55,5	Mina
45	San José
42	Chile
38,0	Metros
27	Presidente
24,3	Dias
24,0	Chilenos
8	Equipas

Tabela 25 - Média de ocorrência das 10 palavras mais mencionadas nas 4 publicações

Como podemos observar todas as palavras estão intimamente ligadas ao acontecimento em estudo e nos seus intervenientes principais. Salienta-se que a palavra família(as) não se situou entre as palavras mais mencionadas, apesar de ter sido um dos aspectos a que o governo deu mais importância.

5.6 Categorização das palavras segundo o *Inquirer Harvard 4*

Seguidamente fizemos a correspondência destas palavras às categorias do dicionário online *Harvard 4*. O objetivo da correspondência descrito prende-se com a categorização das palavras com maior ocorrência, onde procuramos estabelecer significados e categorias para cada palavra.

Consultado o guia geral de categorias do *Inquirer*⁸ obtivemos a seguinte correspondência de categorias (tabelas 26 a 35):

PALAVRA MINEIROS (MINER)

Entry	Source	Econ@	ECON	Role	HU	WltPt	WltTot	Othrtags
MINER	H4Lvd	Econ@	ECON	Role	HU	WltPt	WltTot	Noun

Tabela 26 - Descrição da categoria mineiros, segundo o *Inquirer Harvard 4*

⁸ <http://www.wjh.harvard.edu/~inquirer/Home.html>

Associada a atividades económicas, comerciais e industriais (Econ@/ECON), ligado ao comportamento humano (Role/HU); que participa na criação de riqueza (WltPt) e diz respeito à riqueza em si (WltTot).

PALAVRA MINA (MINE - Defined: 32% noun-adj: A pit or excavation from which ores, precious stones, etc. are extracted)

Entry	Source	Econ@	ECON	PLACE	Social	WltOth	WltTot	Othrtags
MINE#2 ⁹	H4Lvd	Econ@	ECON	PLACE	Social	WltOth	WltTot	Noun

Tabela 27 - Descrição da categoria mina, segundo o Inquirer Harvard 4

Estão igualmente associadas atividades económicas, comerciais e industriais (Econ@/ECON), integra-se na categoria de lugar (PLACE) que permite interação social dentro de um espaço limitado (SOCIAL) ligada aos negócios e comércio de produtos (WltOth) e à própria riqueza (WltTot).

PALAVRA SÃO JOSÉ – diz respeito ao nome da Mina, pelo que optámos por fazer a correspondência à categoria NOME (NOUN)

Entry	Source	ComForm	COM	Othrtags
NOUN	H4	ComForm	COM	Noun

Tabela 28 - Descrição da categoria São José, segundo o Inquirer Harvard 4

Diz respeito ao processo de comunicação, relacionado com a forma, formato ou meio de comunicação (COMFORM/COM) – identificação.

PALAVRA DIAS (DAY)

Entry	Source	ABS	Time@	TIME	TimeSpc	Othrtags
DAY	H4Lvd	ABS	Time@	TIME	TimeSpc	Noun

Tabela 29 - Descrição da categoria dias, segundo o Inquirer Harvard 4

Está relacionada com orientação cognitiva. É um marco temporal (ABS) com consciência temporal (Time@/TIME) de eventos e tempo gasto numa ação (TimeSpc).

PALAVRA EQUIPA (TEAM)

Entry	Source	Affil	COLL	HU	PowCoop	PowTot	Othrtags
TEAM	H4Lvd	Affil	COLL	HU	PowCoop	PowTot	Noun

Tabela 30 - Descrição da categoria equipa, segundo o Inquirer Harvard 4

Diz respeito a afiliação e suporte/apoio (Affil) de colectividades, rituais e formas de relações interpessoais em contextos institucionais (COLL/HU) com poder de cooperação e de influencia (PowCoop/PowTot).

PALAVRA RESGATE - entendemos fazer a correspondência à palavra LIBERATE (já que é feita uma libertação de um grupo de pessoas de algo).

Entry	Source	Positiv	Affil	Power	Active	IAV	RcTot	Othrtags
LIBERATE	H4Lvd	Positiv	Affil	Power	Active	IAV	RcTot	SUPV Other

Tabela 31 - Descrição da categoria resgate, segundo o Inquirer Harvard 4

Com associação positiva (Positiv) está ligada à afiliação e suporte (Affil) ligada a poder, controlo ou autoridade (Power) implica uma orientação activa (Active) uma interpretação de uma ação (IAV) está ligada a valores morais como a rectidão. É um superverbo (SUPV).

PALAVRA CHILE

Entry	Source	Nation	Othrtags	Defined
CHILE	Lvd	Nation	Noun	POLIT ECON PLACE

Tabela 32 - Descrição da categoria Chile, segundo o Inquirer Harvard 4

Diz respeito ao nome de um País (Noun/Nation) definido como uma categoria política, económica e de lugar (POLIT/ECON/PLACE).

PALAVRA METROS - entendemos fazer a correspondência à palavra FEET#2 (Measurement of a distance)

Entry	Source	ABS	DIST	Space	TimeSpc	Othrtags
FEET#2	H4Lvd	ABS	DIST	Space	TimeSpc	Noun S

Tabela 33 - Descrição da categoria metros, segundo o Inquirer Harvard 4

Integrada na categoria orientação cognitiva é usada como marcador (ABS) refere-se a distância e à sua medida (DIST) e à consciência e localização no espaço (SPACE/TimeSpc).

PALAVRA PRESIDENTE (President - Defined | noun: Highest officer of a country or other body).

Entry	Source	Strong	Power	Polit@	POLIT	Role	HU	PowAuPt	PowTot	Othrtags
PRESIDENT	H4Lvd	Strong	Power	Polit@	POLIT	Role	HU	PowAuPt	PowTot	Noun

Tabela 34 - Descrição da categoria Presidente, segundo o Inquirer Harvard 4

Tem associada a categoria forte (STRONG) diz respeito a alguém com poder, controlo e autoridade (POWER), tem ainda um carácter político, inclui papéis políticos, actos, ideias, ideologias e símbolos (Polit@/POLIT) e está intimamente ligado a comportamento humano (ROLE/HU) com poder de influência política (PowAuPt/PowTot).

PALAVRA CHILENOS – entendemos fazer a correspondência a Cidadão (Citizen: A member of a nation, state, city, or other political body)

Entry	Source	Polit@	POLIT	Role	HU	PowAuPt	PowTot	Othrtags
CITIZEN	H4Lvd	Polit@	POLIT	Role	HU	PowAuPt	PowTot	Noun

Tabela 35 - Descrição da categoria chilenos, segundo o Inquirer Harvard 4

Com carácter político, inclui papéis políticos, actos, ideias, ideologias e símbolos (Polit@/POLIT) está intimamente ligado a comportamento humano (ROLE/HU) com poder de influência política (PowAuPt/PowTot).

5.7 Medidas de controlo de informação por parte do Governo Chileno durante a crise e os efeitos na reputação e imagem do Chefe de Estado

Controlar a informação de um acontecimento que despertou atenção ao nível global, não se revelou uma tarefa fácil. Porém resultou num sucesso da comunicação de crise e no melhoramento da reputação e imagem dos governo e do próprio país. Apresentamos de seguida algumas decisões tomadas pelo Governo Chileno, no sentido de controlar a comunicação e, conseqüentemente, a informação que era passada para o exterior, apresentado por Franklin (2011), com a respetiva análise.

- *O acesso à operação de resgate propriamente dita era limitado às camaras do governo e aos poucos jornalistas afortunados que tinham recebido acesso interno, Franklin (2011).*

Análise: Foi aplicado o plano de crise através da medida que visa a proteção da reputação: comunicar a mensagem certa, na hora certa, às pessoas certas, daí o controlo dos *media* na crise.

- *A equipa da imprensa de Pinera instalou um posto de comando na entrada da mina de San José. Os assessores de Pinera que trabalhavam numa unidade conhecida por*

“Secretariado das Comunicações” reviu as gravações para determinar se eram adequadas à divulgação pública, Franklin (2011).

Análise: A equipa de Pinera, equiparada a uma EGC, aplicou o plano de crise proposto, fazendo uma análise prévia à informação que deveria ou não passar para os *media*.

- *Sondagens de opinião revelavam que a popularidade do presidente subira de 46% antes do resgate para 56% à medida que a operação avançava, Franklin (2011).*

Análise: – o desenrolar da acção e a forma de atuação e controlo da crise contribuiu *para* o aumento da reputação do Presidente que junto do públicos interno (chile), que externo (resto do mundo);

- *Foram enviadas aos mineiros roupas especiais à prova de água. Feitas à medida de cada um com tecido importado do Japão, juntamente com meias limpas, vitaminas e óculos de sol pretos Oakley Radar. Os mineiros deveriam estar com uma cara fresca, cabelo limpo e sapatos engraxados, Franklin (2011).*

Análise: Preocupação com a imagem dos mineiros, segundo Argarwal e Sikri, (1996), a imagem possui três grandes categorias: imagem da classe do produto; imagem de uma marca em particular e na organização a imagem da empresa subsidiaria Neste caso tudo foi feito para que os mineiros surgissem ao mundo com aspeto cuidado. Essa imagem reflete-se também naqueles que foram os cuidadores (Governo chileno).

- *O Presidente da Camara de Copiapó, Maglio Cicardini, organizou tratamentos de spa gratuitos para as esposas dos mineiros, Franklin (2011).*

Análise: Preocupação com um dos atores da crise – os familiares, neste caso concreto as mulheres dos mineiros cuja estabilidade emocional era fundamental nos contactos com os mineiros.

- *O governo chileno procurava censurar as notícias de que a mina estava a cair no último minuto, Franklin (2011).*

Análise: Controlo da informação – aplicação do plano de crise para evitar o descontrolo de familiares e outros atores da crise.

- *Pinera afirmou com êxito que o momento se tratava para o Chile de mostrar o seu Know-how, Franklin (2011).*

Análise: Exaltação do trabalho do governo, forma de propaganda politica com divulgação a nível mundial pelos dos média que resultou no melhoramento da reputação e imagem do Chile perante o Mundo.

- *Durante a operação de resgate, as equipas de resgate ficaram sem conexão ao interior da mina e como tal o Presidente Pinera indicou que fosse colocado na televisão*

uma gravação recente do resgate. Mil milhões de espectadores de todo o mundo foram enganados. Ninguém se apercebeu de que a imagem perfeita transmitida era uma gravação para encobrir um capítulo dramático demasiado arriscado para o governo chileno permitir vir a público. Tal como os reality shows, o drama dos mineiros também requeria truque, edição e um argumento, Franklin (2011).

Análise: medida tomada pela EGC para protecção do Governo e das equipas de resgate e evitar o pânico de todos os envolvidos directa ou indirectamente.

- *Após os mineiros receberem alta do Hospital de Copiapó, foi planeado um elaborado estratagema para retirar os mineiros do Hospital, mesmo debaixo do olhar atento da imprensa de todo o mundo. Com ambulâncias sofisticadas à porta, alegadamente com os mineiros lá dentro, os verdadeiros esgueiraram-se pela porta das traseiras, Franklin (2011).*

Análise: Medida tomada para protecção dos mineiros que se tornaram alvo de atenção mundial, sendo o assédio permanente pelos média.

Segundo Fernandez (2010), o Presidente Pinera e o seu Governo salientaram-se em termos de imagem e reputação das seguintes formas:

- “Pinera quando atingido pela crise dos mineiros chilenos viu a oportunidade de moldar a sua imagem em torno dos conceitos de eficiência e boa gestão. “

Análise: O que de facto foi conseguido. A imagem do Chile e dos seus governantes, na gestão de um acidente que sempre comove as massas, assim como o resultado com sucesso, conseguiu que o Chile fosse visto como um país moderno, deixando para trás a imagem de um país de ditadura militar com poucos recursos.

- “Como o Governo do Chile a nossa obrigação era manter viva a fé e esperança. Assumimos um compromisso, nunca desistir, procurá-los sempre até encontrá-los e, uma vez encontrados e com a ajuda de Deus resgatá-los em segurança” – Carlos Franganillo enviado especial da TVE

Análise: Os média assumem-se como parceiros no resgate através do seu trabalho: informar e acompanhar o acontecimento para transmitir ao mundo os resultados.

- “Pinera despediu o chefe dos reguladores das minas, reforçou as leis de segurança e de regulamentação, após o sucedido com “Los 33”. Também conseguiu envolver especialistas de classe mundial na operação, a NASA, contratou mineiros, geólogos e escavadoras para as minas estatais de cobre – CODELCO. “

Análise: O governo chileno reformulou a legislação relativa à segurança de extração mineira – teve de o fazer pois os olhos do mundo estavam postos em si.

- “O resgate deve ter um efeito muito positivo para Pinera. Mostrou uma incrível quantidade de seriedade em termos de planeamento, paciência e recursos, destacando que o Chile é um membro do mundo muito desenvolvido” – Walter Solano, chefe da pesquisa da Reuters.

Análise: O reconhecimento da capacidade organizativa e executiva de Pinera por uma das agências de informação mais importantes do mundo.

- “Durante 24 horas, milhões de pessoas foram ver o resgate dos 33 mineiros, um espetáculo de televisão que mostrou o programa de Engenharia no Chile, líder mundial em mineração de ouro e cobre, Fernandez (2010) ”.

Análise: Oportunidade única para “vender” os recursos do Chile.

5.8 Plano de Comunicação do Governo Chileno

Para Fernandez (2010) a comunicação como o planeamento da crise foi feita na perfeição, originando a uma das melhores respostas que uma instituição/organização teve, numa situação de crise.

O trabalho dos assessores de comunicação foi usar o incidente como um exemplo positivo de uma situação de crise. Os sete elementos chave para a superação da crise foram:

1. Estar no acontecimento em primeiro lugar

O resgate dos mineiros chilenos transcendeu a opinião pública em 22 de Agosto, aquando da descoberta de que os mineiros estavam vivos. O Presidente foi noticiado na imprensa mundial, com a mensagem que os mineiros enviaram através da sonda, dando conta de que estavam vivos. A sete de Agosto, 48 horas após o incidente, Pinera apresentou-se na mina de San José. O Ministro da Mineração, Laurence Golborne, encontrava-se na mina, desde o dia anterior para liderar o resgate, Fernandez (2010).

“O Governo agiu com muita coragem, maturidade e responsabilidade. Ele assumiu o papel sem se esquivar a nenhuma responsabilidade” – Artur Pinedo – diretor da consultoria Llorente e Cuenca.

Segundo o especialista de comunicação de crise, Enrique Alcat, “o Presidente tinha que ir para a mina de San José, envolver-se no acontecimento, dando apoio aos familiares e pessoas envolvidas. A população quer ver a política de gestão do Governo e que o político está envolvido”.

2. Escolher um porta – voz visível para assumir a liderança

Pinera esteve presente desde o início, mas quem realmente tomou a dianteira foi o Ministro da Mineração, Laurence Golborne. Foi este quem estabeleceu a relação de cumplicidade e apoio às famílias, que se reuniram no acampamento Esperanza, na esperança de encontrar os seus parentes desaparecidos. Em relação ao apoio técnico, o engenheiro chefe André Sougarret, tomou conta das operações que resultaram num sucesso, Fernandez (2010).

3. Assumir a responsabilidade

Pinera tomou uma decisão arriscada ao assumir todas as responsabilidades da empresa, Fernandez (2010).

4. Utilizar todos os meios e confiar no critério dos técnicos

Resgatar 33 mineiros a 700 metros de profundidade na maior operação deste tipo, levantaram dois desafios: primeiro, dar a impressão que se tem todos os meios necessários para não semear o pânico e em segundo lugar, utilizar toda a ajuda disponível para não cair no grotesco. O Governo de Sebastian Pinera fez ambos. Apesar de não existir um método de resgate inicial, não se recusaram propostas alternativas o que permitiu trabalharem em paralelo, com o plano B, que foi o que alcançou os mineiros e um plano C, que fez com que os custos do resgate disparassem.

A NASA aconselhou na alimentação e no aspeto psicológico dos mineiros, através da sua experiência nas viagens espaciais.

Embora o plano A e C não tivessem tido o sucesso desejado, serviram para estabelecer uma visão dentro e fora da mina de que a equipa de resgate estava a trabalhar e tinha alternativas, Fernandez (2010).

5. Comunicação constante, mas de confiança

O Governo chileno manteve sempre uma comunicação constante e transparente, algo muito difícil de controlar, dada a enorme pressão dos *media*.

Comunicação constante e precisa é uma das primeiras instruções que os especialistas em comunicação de crise dão às empresas e instituições envolvidas. Os cidadãos exigem informação, mas informação confiável.

O Governo chileno nunca alimentou falsas expectativas. Até ao final do resgate, o Governo foi prudente, fixando prazos que sempre se cumpriram com antecipação, Fernandez (2010).

6. Fator emocional

Não alimentar as frustrações das famílias era uma das tarefas que tinham de estar presentes para continuar a manter a confiança dos familiares. Por outros, deve dizer-se sempre com a verdade sobre o resgate dos mineiros, para que o “ruído” entre os soterrados e a equipa de resgate não seja semeado pela discórdia, Fernandez (2010).

“ Crises afetam as pessoas. Em qualquer crise, a primeira questão a ser resolvida é a saúde e a segurança das pessoas” – Albat

“Tem-se feito um bom tratamento psicológico e humano dos mineiros” disse Penedo que recorda que apesar dos últimos relatos, não existiram quaisquer indícios de possíveis conflitos entre eles

7. Soluções Promissoras

Pinera anunciou aos mineiros que reformulara as leis trabalhistas para as minas no Chile, Fernandez (2010).

“O que ocorreu no Chile tornou a crise numa oportunidade de reforçar a imagem internacional, que recorda o ensinamento básico de cada comunicação de crise” – Victoria Magro.

“ As crises devem ser exploradas para melhorar a imagem” – Victoria Magro

Estas ações demonstram o cuidado e controlo do governo chileno na transmissão da informação para os públicos interno e externo. A comunicação foi extremamente controlada e mediada, por forma a evitar fugas de informação ou deturpações da mesma.

Os procedimentos utilizados pelo Governo chileno vão ao encontro do estudado na revisão bibliográfica no que respeita ao plano de comunicação de crise e o seu conteúdo; à constituição e importância da EGC e por último, as consequências na reputação e imagem organizacionais.

5.9 Projeção da imagem e reputação dos mineiros chilenos após o resgate

Segundo o UOL Noticias de São Paulo:

Os mineiros ganharam fama e presentes e receberam ofertas para contar suas histórias em livros e filmes. Visitaram a Disney e até se batizaram no rio Jordão, em Israel. No entanto, passado um ano do resgate, ainda lutam contra a insônia e as dificuldades para sobreviver. Também reclamam de não se sentirem totalmente reintegrados na sociedade.

Alguns ganharam dinheiro dando palestras, como é o caso de Mário Sepúlveda, o segundo a ser resgatado. Outros foram convidados para programas de TV em vários países, como é o caso de Edison Peña, fã de Elvis Presley, que disputou a maratona de Nova Iorque e cantou no programa de David Letterman, transmitido por uma Televisão americana. A maioria ainda espera por uma indenização milionária exigida do governo.

Nos cinemas, o primeiro a contar a história dos mineiros foi o diretor espanhol António Recio, no filme *Atacama 33*, exibido em Berlim no ano 2011. Feito às pressas, traz no elenco o ator boliviano Cristian Mercado e o astro chileno Alejandro Goic.

6. CONCLUSÕES

Crise é uma troca repentina entre duas situações (a situação antes da crise e a posterior à crise) que põe em causa a relação favorável com os públicos internos e externos. A gestão de comunicação de crise no âmbito organizacional caracteriza-se por ser planificada, baseada em objetivos concretos e em estratégias que permitam alcançar os objetivos propostos pela organização, Jiménez (2007).

Quando ocorre uma crise, a imagem da organização pode ser afetada, principalmente quando passa para a comunicação social e esta dá importância ao acontecido.

Para que se produza uma gestão de crise eficaz é necessário implementar um programa de prevenção, para prever possíveis riscos suscetíveis de se transformarem em crise, e que se podem evitar no futuro. Nem todas as crises são evitáveis e, as que são, normalmente têm origem na ação humana/falha organizacional. Outras desencadeiam-se inevitavelmente, pois são provocadas pelos agentes da natureza.

Uma crise atravessa três fases: a primeira fase denominamos de pré-crise, onde se detetam os primeiros riscos; a segunda fase corresponde à crise, onde os meios de comunicação estão envolvidos e no qual a imagem e a reputação poderão sair prejudicados e por último, a fase do pós-crise que ocorre no momento em que a crise já passou e a organização voltou à normalidade, Jiménez (2007).

Para garantir uma correta gestão de comunicação de crise é necessário incluir ações, medidas comunicativas, desenhadas para minimizar os efeitos negativos que podem afetar a imagem e a reputação da organização. Por isso, na gestão de comunicação de crise deverá implementar-se um plano que contenha as diretrizes a seguir no caso de uma crise, com o objetivo de superá-la o mais rapidamente possível, resguardando a organização.

No caso de estudo analisámos que o governo teve o cuidado e controlo na transmissão da informação para o público interno e externo. A comunicação foi mediada, de forma a evitar fugas de informação ou deturpações da mesma. O governo utilizou alguns procedimentos estudados tais como: a elaboração e utilização de um plano de comunicação de crise; formação de uma EGC e cuidado no tratamento da imagem e reputação do país e seus intervenientes.

Em relação aos jornais estudados verificamos que o Jornal Expresso dedicou apenas duas notícias ao caso de estudo; o Jornal Público optou por noticiar em capa quatro vezes; O DN e o JN noticiaram por três vezes o caso em capa.

Concluímos que as palavras com o maior número de ocorrências respondem a três das cinco questões básicas da notícia: Quem? – Mineiros; o Quê? – Resgate; Onde? – Mina. Todas as palavras apuradas estão relacionadas com o caso de estudo e nenhuma delas faz referência à imagem e reputação do País.

Relativamente, a categorização das palavras apurámos diferentes atividades, tais como: as atividades económicas, comerciais e industriais; temporais; de suporte a coletividades; de controlo e autoridade; localização no espaço e atividade política e económica.

6.1 Desafios futuros

Este trabalho deixa-nos alguns desafios que podem contribuir para complementar este estudo. Um desses desafios prende-se com a análise da imprensa chilena durante o mesmo período de estudo, analisando assim, as palavras com maior número de ocorrências e a que categorias pertencem, bem como de que forma a imagem e a reputação do país foram tratadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anthonissen, P. F. (1998). *Crisis communication: practical public relations strategies for reputation management and company survival*. London and Philadelphia: Kogan Page .

Argarwal, S & Sikri, S. (1996). Country Image: Consumer evaluation of product category extensions. *Internacional Marketing Review*, pp. 23-39.

Argenti, P. A.; Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication – Crafting the Voice and Image of Your Business*. McGraw-Hill

Bakker, F. (1997). El papel de las comunicaciones en la gestion de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Publicas* , pp. 27-36.

Barros, F., Monteiro, R., & Soares, S. (27 de Janeiro de 2009). *DOCS - Diário de Noticias* . Obtido em 19 de Maio de 2012, de Comunicamos: www.comunicamos.org

Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communicating in heat of chaos* . Ohio: South-western publishing CO.

Booth, S. (1993). *Crisis Management Strategy*. London: Routledge.

Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach to managing crises. *Public Relations Review* , pp. 457-488.

Caetano, J., Vasconcelos, M., & Vasconcelos, P. (2006). *Gestão de Crise*. Lisboa: Editorial Presença.

Caldini, A. (Janeiro de 2000). Como gerenciar a crise. *Exame* , pp. 116-118.

Calero, M. L. (2006). *La informacion especializada en la gestion de crisis*. Madrid : Editorial Fragua .

Cardoso, B., & Carvalho, T. (3 de Março de 2009). *Docs - Expresso*. Obtido em 19 de Maio de 2012, de Comunicamos : www.comunicamos.org

Carrillo, M. V. (2005). Justo Villafane (2004): La Buena Reputation . *Comunicação e Sociedade* , pp. 319-322.

Cervera, A. L. (2003). *Comunicacion Total*. Madrid : Esic Editorial .

Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words . *Management Communication Quarterly* , pp. 447-476.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. USA: Wiley-Blackwell.

Corado, O. (Março de 2009). *Crise & Comunicação*. Obtido em 14 de Abril de 2011, de <http://criseecomunicacao.blogspot.com>

Correia, P. (2010). Mineiro pode ter Natal amargo . *Diário de Notícias* , 26.

Costa, J. (2004). *Comunicacion de crisis y crisis de comunicacion*. *Dircom on-line*. Bolivia: Ed. Design.

Couto, J. A. (2003). O Gabinete de Segurança Institucional o gerenciamento de crises . *VIII Congresso Internacional de CLAD sobre a reforma do Estado e Administração Pública* , (p. 1). Panamá.

Couto, J. A., & Soares, J. A. (2007). *Lições de gerenciamento de crises* .

CrisisExpert. (2009). Obtido em 16 de Outubro de 2010, de Institute for Crisis Management: <http://www.crisisexperts.com/>

Crisóstomo, P. (2010). Mineiro soterrado acompanha parto da filha por vídeo . *Jornal Público* , 15.

Descriptions of Inquirer Categories and Use of Inquirer Dictionaries . (s.d.). Obtido em 12 de Outubro de 2011, de *Descriptions of Inquirer Categories and Use of Inquirer Dictionaries* : www.whj.harvard.edu/~inquirer/homecat.htm

Dubois, B. (1999). *Compreender o consumidor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2009). Crisis Communication in a new world - reaching multicultural publics through old and new media . *Nordicom review* , pp. 55-65.

Fearn- Banks, K. (1996). *Crisis communications: a casebook approach* . US: Ed. Lawrence Erlbaum Associates.

Fernandez, A. (16 de Outubro de 2010). *Chile ensena al mundo como gestionar una crisis*. Obtido em 23 de Novembro de 2012, de *Rescate en la mina* : <http://www.rtve.es/noticias/20101016/chile-ensena-mundo-como-gestionar-crisis/362276.shtml>

Fernandez, A. (14 de Outubro de 2010). *El rescate de "los 33" consagra el "milagro" chileno* . Obtido em 23 de Novembro de 2012, de *Rescate en la mina* : <http://www.rtve.es/noticias/20101014/rescate-33-consagra-milagro-chileno/361819.shtml>

Ferrer, J. (2000). *La Comunicacion en la empresa*. Barcelona: Cuadernos de Comunicacion.

Flores, C., & Nogueira, S. (20 de Janeiro de 2009). *DOCS- Jornal de Noticias*. Obtido em 19 de Maio de 2012, de *Comunicamos* : www.comunicamos.org

Fombrum, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review* .

Fombrum, C, Foss, C.B. (2001). The Reputation Quotient, Part 1: Developing a reputation Quotient. *The Gauge*.

Fonseca, C. R. (2010). Da catástrofe para o estrelato . *Diário de Notícias* , 30.

- Fonseca, C. R. (2010). Libertação de cada mineiro assinalada por uma sirene . *Diário de Notícias* , 27.
- Forni, J. J. (18 de Setembro de 2010). *Mineiros chilenos e as lições de gestão de crises*. Obtido em 25 de Janeiro de 2011, de Comunicação e Crise: www.comunicacaoecrise.com
- Franklin, J. (2011). *O Dramático Resgate dos Mineiros Chilenos OS 33*. Porto: Civilização Editora.
- Furtado, D. (2010). Resgate de 33 mineiros soterrados no Chile ainda vai demorar tres a quatro meses. *Jornal Público* , 13.
- Gaião, P. (2010). O resgate dos mineiros de San José. *Jornal Expresso* , 30 e 31.
- Garcia - Marques, L., & Garcia - Marques, T. (2003). O legado de Harold H. Kelley: o estudo da interdependencia e atribuição de causas. *Análise Psicológica* , pp. 259-266.
- Garcia, J. M. (1987). *Formulacion de Estrategias en la empresa*. Las Palmas: Ed. CIES.
- Gerschenfeld, A. (2010). Quatro meses na vida de 33 mineiros chilenos . *Jornal Público* , 8-9.
- Gonzalez Herrero, A. (1998). *Marketing Preventivo: la Comunicacion de crisis en la empresa* . Barcelona : Ed. Bosh.
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1996). An integrated Symmetrical Model for crisis - communications Management. *Journal of Public Relations Research* , pp. 79-105.
- Grapeia, L. (16 de Abril de 2007). *Resilência*. Obtido em 15 de Abril de 2011, de webartigos: <http://www.webartigos.com>
- Grunig, J. E. (1993). Image and substancial: From symbolic to behavioral relationships . *Public Relations Review* , pp. 121-139.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2000). *Direccion de Relaciones Publicas* . Barcelona: Gestion 2000.
- Guedes, E. (2010). Mineiro completa 54 anos preso na mina . *Jornal de Notícias* , 41.
- Guimarães, S. (1 de Março de 2010). *Crises empresariais com a opinião pública - caso valdez* . Obtido em 14 de Abril de 2011, de <http://silviaguimaraes.info/blog/2010/03/01/875/>
- Heitor, J. (2010). Chile vai tentar resgatar mineiros em menos tempo . *Jornal Público* , 11.
- Henriques, F. G. (2010). Maioria dos 33 mineiros está em "supreendente" condição física . *Jornal Público* , 24.
- Hsu, M.-L. (2008). Food Risk and Crisis Communication in Taiwan: Cases of dioxin contamination. *International Forum on Public Relations and Advertising - Crisis Management and Integrated Strategic Communication*, (p. 3). Hong Kong.
- Jaques, T. (2007). Issue Management and Crisis Management: An integrated, non-linear, relational construct . *Public Relations Review* , pp. 147-157.

- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: the challenge for organizational design . *Organizational Development Journal* , pp. 9-17.
- Jiménez, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis: estudio de caso: La Crisis de Fontaneda* . Barcelona .
- Jordão, T. d. (2005). *Gerenciamento de Estresse Pós - Crise*.
- Lampreia, J. M. (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Lisboa: Texto Editores.
- Laugé, A., Sarriegi, J., & Torres, J. (2009). *The Dynamics of crisis lifecycle for emergency management* . Spain .
- Lee, E. (2008). *crisis communications: Dark Sites 101*. Obtido em 4 de 02 de 2011, de [bloggingmebloggingyou: bloggingmebloggingyou.wordpress.com/2009/02/11/crisis-communications-dark-sites-101/](http://bloggingmebloggingyou.wordpress.com/2009/02/11/crisis-communications-dark-sites-101/)
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Lisboa, I. (2009). *Manual de Auditoria Interna - Conceitos e Práticas para implementar a Auditoria Interna*.
- Lucas, A. (s.d.). *Oje- O Jornal Economico - Multiriscos - as catastrofes naturais e as crises* . Obtido em 14 de Abril de 2011, de <http://www.oje.pt>
- Luís, C. (2010). De anónimos a celebridades . *Jornal de Notícias* , 52.
- Luís, C. (2010). Divisão na mina pode fazer fracassar resgate . *Jornal de Notícias* , 19.
- Luís, C. (2010). Famílias exigem salários dos mineiros . *Jornal de Notícias* , 49.
- Madail, E. (2010). Liturgia nacionalista e cheia de maravilhas . *Jornal de Notícias* , 4.
- Management, I. f. (Junho de 2010). Crisis news index 2000-2009. *Annual ICM Crisis Report* , pp. 1-6.
- Marconi, J. (1997). *Crisis Marketing: when bad things happen to good companies* . Chicago: Business Books.
- Mariano, F. (2010). Salvos . *Jornal de Notícias* , 2-3.
- Marra, F. J. (1998). Crisis communication plans: poor predictors of excellent crisis . *Public Relations Review* , pp. 461-473.
- Martin, F. M. (1995). *Comunicacion en empresas e instituciones* . Salamanca: Ed. Universidad de Salamanca.
- McQuail, D., & Windahl, S. (1993). *Modelos de Comunicação para o estudo da comunicação de massas* . Lisboa: Notícias editorial .
- Mendes, A. M., Pereira, F. C., Cunha, M. P., Soares, J. V., dos Santos, R. R., Pimentel, I., et al. (2006). *Crises de ameaças a oportunidades: Gestão estratégica de comunicação de crises* . Lisboa: Edições Silabo.

- Midões, M. (s/d). Comunicação de Crise no terremoto de 1755. pp. 1-24.
- Monteiro, C., & Fernandes, S. (17 de Fevereiro de 2009). *DOCS - Público*. Obtido em 19 de Maio de 2012, de Comunicamos: www.comunicamos.org
- Morais, A. C. (2010). As primeiras polémicas na mina de São José. *Diário de Notícias*, 24.
- Morais, A. C. (2010). Chile procura antecipar resgate de mineiros. *Diário de Notícias*, 21.
- Morais, A. C. (2010). Escavadora forçada a parar 48 horas. *Diário de Notícias*, 31.
- Myers, G., & Holusha, J. (1986). *Managing Crisis: a positive approach*. London: UNWIN.
- Neri, A. L. (2005). *Palavras - Chave em gerontologia*. São Paulo: Editora Alínea.
- Notícias, U. (12 de Outubro de 2011). *Mineros no Chile*. Obtido em 23 de Novembro de 2012, de Um ano depois do resgate, mineiros que viraram celebridades reclamam da falta de apoio: <http://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2011/10/12/um-ano-depois-do-resgate-mineiros-que-viraram-celebridades-reclamam-da-falta-de-apoio.htm>
- Oliveira, G. (s/d). Comunicar numa situação de emergência ou de crise. *Riscos - Associação Portuguesa de Riscos, Prevenção e Segurança*, pp. 114-120.
- Orduña, O. I. (2002). A Comunicação em momentos de crises. pp. 1-7.
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crises - prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *The Academy of Management Executive*, pp. 48-59.
- Perez, P. S., & Garcia, F. G. (Fevereiro/Março de 2010). La comunicacion de crisis como elemento clave de la comunicacion empresarial. *Icono 14 - Revista de comunicacion y nuevas tecnologias*, pp. 42-56.
- Pinheiro, M. S., Machado, M. G., & Silva, F. O. (Jan/Jun de 2005). A comunicação estratégica e a crise da imagem da Coselli. *Revista FAE*, pp. 17-26.
- Pinuel, J. L. (1997). *Teoria de la Comunicacion y gestion de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Raposo, L. (2010). Chile rejubila com o "milagre" dos 33 mineiros soterrados vivos. *Diário de Notícias*, 23.
- Raposo, L. (2010). Primeiros a usar a "Fénix" chilena serão um médico e um socorrista. *Diário de Notícias*, 23.
- Raposo, L. (2010). Sismo abala mina no dia em que sonda começa a escavar. *Diário de Notícias*, 23.
- Resende, M. (2010). Mineiros assistidos pela NASA. *Jornal Expresso*.

Reshaping crisis management the challenge for organizational design - organizational development journal. (2010). *Reshaping crisis management the challenge for organizational design - organizational development journal* 28 (1) , 9-17.

Rodrigues, S. B. (12 de Dezembro de 2009). <http://www.bernardoeneto.com.br/auditoria.htm>.

Rosa, M. (2001). *A síndrome de Aquiles - como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente.

Salvador, S. (2010). "Big Brother" a 700 metros de profundidade na mina . *Diário de Notícias* , 24.

Salvador, S. (2010). "Ninguém quer ser o primeiro a subir". *Diário de Notícias* , 24.

Salvador, S. (2010). Aberta escola para filhos e netos de 33 mineiros presos . *Diário de Notícias* , 28.

Salvador, S. (2010). Após a euforia, o objectivo é evitar a depressão no "inferno" da mina . *Diário de Notícias* , 27.

Salvador, S. (2010). Libertação de mineiros pode começar em duas semanas . *Diário de Notícias* , 29.

Salvador, S. (2010). Liderança a 700 metros de profundidade . *Diário de Notícias* , 32-33.

Salvador, S. (2010). Mineiros ignoram que resgate vai durar meses. *Diário de Notícias* , 22.

Salvador, S. (2010). Mineiros mais hábeis serão os primeiros a sair na quarta - feira . *Diário de Notícias* , 22.

Salvador, S. (2010). Perfuradora está a 130 metros dos mineiros presos no Chile . *Diário de Notícias* , 24.

Salvador, S. (2010). Peritos da NASA vão ajudar a simular dia e noite na mina . *Diário de Notícias* , 28.

Salvador, S. (2010). Sismos sentidos perto do local onde estão os 33 mineiros presos . *Diário de Notícias* , 23.

Salvador, S. (2010). Um resgate mediático que custou 14.3 milhões de euros. *Diário de Notícias* , 6-7.

Santos, I. G. (2010). "Don Lucho", o chefe do turno interminável . *Jornal Público* , 25.

Santos, I. G. (2010). Hora a hora, o resgate dos mineiros correu sem percalços . *Jornal Público* , 19.

Santos, I. G. (2010). Mineiros chilenos já sabem que o resgate vai demorar. *Jornal Público* , 15.

Santos, I. G. (2010). Mineiros chilenos pedem para sair do inferno e o Presidente prepara-os para a longa espera. *Jornal Público* , 12.

Santos, I. G. (2010). Mineiros do Chile poderiam ter escapado se houvesse uma escadaria de emergência . *Jornal Público* , 14.

Santos, I. G. (2010). No acampamento Esperanza já está tudo a postos para receber os seus heróis . *Jornal Público* , 18.

Santos, I. G. (2010). Os 33 mineiros soterrados há dois meses deverão ser resgatados já na terça - feira . *Jornal Público* , 12.

Saura, P. (2003). *La gestion y la comunicacion de crisis en el sector de la alimentacion y bebidas* . Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Sellnow, T. L., & Seeger, M. (1997). *Exploring the Boundaries of Crisis Communication: The case of the 1997 Red River Valley Flood* .

Significado de hemerografia. (s.d.). Obtido em 19 de Junho de 2012, de Dicionarioweb: www.dicionarioweb.com.br/hemerografia.html

Siza, R. (2010). "Não sei se me vai dar para as lágrimas" . *Jornal Público* , 2.

Siza, R. (2010). Donos da mina do Chile pedem desculpa por acidente . *Jornal Público* , 17.

Siza, R. (2010). Donos da mina ponderam declarar falência e deixar de pagar salários e indemnizações . *Jornal Público* , 16.

Siza, R. (2010). Já arrancou a operação de resgate dos 33 homens presos numa mina . *Jornal Público* , 12.

Siza, R. (2010). Mineiros regressam à realidade depois do resgate . *Jornal Público* , 18.

Siza, R. (2010). Operação de resgate dos mineiros chilenos poderá ficar concluída em Novembro . *Jornal Público* , 10.

Siza, R. (2010). Resgate dos mineiros no Chile começa quarta - feira . *Jornal Público* , 12.

Siza, R. (2010). Sobreviventes dos Andes apoiam mineiros do Chile . *Diário de Notícias* , 17.

Siza, R. (2010). Tudo a postos para o início do resgate dos 33 mineiros soterrados há dois meses no Chile . *Jornal Público* , 16.

Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da Comunicação (na perspectiva das relações públicas)* . Porto: Universidade Fernando Pessoa .

Spillan, J.E;Mino, M e Rowles, M.S. (2002). Sharing organizational messages through effective lateral communication. *Communication Quarterly*, pp.96-104

Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis . *Management Communication Quarterly* , pp. 297-316.

Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de las empresas* . Madrid: ESIC.

Torres, E. N. (2009). *A Comunicação na Câmara Municipal de Braga - comunicação de crise: estudo de caso - Prédio Rua dos Chãos* . Braga: Universidade do Minho.

Urzaiz, J. (1997). *De las Relaciones Publicas a la Comunicacion social integral* . Madrid : Ed. San Martin.

Van Riel, P. (1997). *Comunicacion Corporativa*. Colledge.

Vance, P & Ângelo, C. (2007). *Reputação Corporativa : Revisão teórica*. Revista de Gestão USP, pp. 93-108.

Villafane, J. (2003). *La gestion de la reputation corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en Espana y Latinoamerica*. Madrid: Piramide.

Villafañe, J. (1999). *La gestion profesional de la imagen corporativa* . Madrid: Piramide.

Westphalen, M. H., & Pinuel, J. L. (1993). *La direccion de comunicacion. Practicas profesionales* . Madrid : Del Prado.

Wilcox, D. L. (2001). *Relaciones Publicas. Estrategias y tácticas* . Madrid: Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO I

Jornal Expresso

Data: 28 de Agosto de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	28
2	Mina	12
3	San José	10
4	Água	10
5	Dias	8
6	Meses	8
7	Sonda	7
8	Furo	6
9	Equipas	6
10	Canal	4

Jornal Expresso

Data: 4 de Setembro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	8
2	San José	4
3	Especialistas	3
4	Metros	3
5	NASA	2
6	Alimentos	2
7	Luz	2
8	Mina	2
9	Vida	2
10	Humor	2

ANEXO II

Jornal Público

Data: 24 a 28 de Agosto de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	39
2	Presidente	17
3	Dias	15
4	País	15
5	Mina	14
6	Segurança	13
7	Ano Novo	12
8	Chile	11
9	Resgate	10
10	Metros	9

Jornal Público

Data: 28 a 31 de Agosto de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	24
2	Mina	12
3	Homens	9
4	Resgate	9
5	San José	8
6	Meses	7
7	Chilenos	7
8	Metros	7
9	Chile	7
10	Km	6

Jornal Público

Data: 1 a 18 de Setembro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	28
2	Mina	20
3	Metros	15
4	Acidente	11
5	Homens	10
6	Profundidade	10
7	Operação	9
8	Chile	8
9	Soterrados	7
10	Segurança	7

Jornal Público

Data: 6 a 13 de Outubro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	49
2	Resgate	26
3	Chile	21
4	San José	18
5	Metros	17
6	Chilenos	16
7	Dias	13
8	Equipas	12
9	Presidente	11
10	Operação	11

Jornal Público**Data:** 13 a 14 de Outubro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	31
2	Mina	20
3	Resgate	16
4	Chile	12
5	Capsula	12
6	San José	10
7	Presidente	9
8	Mundo	9
9	Superfície	9
10	Chilenos	8

Jornal Público**Data:** 15 de Outubro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	32
2	Mina	15
3	Luis Urzua	12
4	Resgate	10
5	Presidente	8
6	Chileno	8
7	Chile	8
8	Sebatian Pinera	6
9	Turno	6
10	País	6

ANEXO III

Jornal Diário de Notícias

Data: 24 a 27 de Agosto de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	35
2	Mina	18
3	Meses	13
4	Dias	10
5	San José	10
6	Grupo	8
7	Presos	7
8	Chile	6
9	Água	6
10	Milagre	5

Jornal Diário de Notícias

Data: 28 a 31 de Agosto de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	28
2	Resgate	12
3	San José	9
4	Metros	9
5	Tempo	9
6	Operação	7
7	Mina	6
8	Dias	5
9	Líder	5
10	Profundidade	5

Jornal Diário de Notícias

Data: 1 a 7 de Setembro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	San José	27
2	Mineiros	25
3	Mina	19
4	Dias	16
5	Metros	8
6	Vida	8
7	Chile	7
8	Médicos	7
9	Grupo	6
10	Autoridades	6

Jornal Diário de Notícias

Data: 9 a 29 de Setembro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	20
2	Metros	16
3	Mina	14
4	Esperança	8
5	Capsulas	8
6	Operações	7
7	Resgate	7
8	San José	7
9	Profundidade	7
10	Agosto	6

Jornal Diário de Notícias

Data: 1 a 9 de Outubro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mina	9
2	Poço	9
3	Chile	8
4	Resgate	8
5	Metros	7
6	Presos	7
7	Equipa	5
8	Ouro	5
9	Operações	4
10	Perfuradora	4

Jornal Diário de Notícias

Data: 11 a 14 de Outubro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	43
2	San José	32
3	Resgate	23
4	Mina	18
5	Metros	13
6	Túnel	9
7	Capsulas	9
8	Fim	7
9	Problema	7
10	Superfície	6

Jornal Diário de Notícias

Data: 14 a 15 de Outubro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	32
2	San José	11
3	Mina	9
4	Luis Urzua	9
5	Chileno	9
6	Resgate	9
7	Chile	7
8	Dias	6
9	Ultimo	6
10	Presidente	6

ANEXO IV

Jornal de Notícias

Data: 6 a 27 de Setembro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	16
2	Presidente	9
3	Familiares	5
4	Construção	4
5	Santuário	4
6	Mina	4
7	Chile	4
8	Local	4
9	San José	3
10	Igreja	3

Jornal de Notícias

Data: 6 a 13 de Outubro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	20
2	Resgate	13
3	Luis Urzua	10
4	Chile	9
5	Metros	5
6	Superfície	5
7	Operação	4
8	Local	4
9	Capsula	4
10	Aço	4

Jornal de Notícias

Data: 13 a 15 de Outubro de 2010

	Palavra	Ocorrências
1	Mineiros	35
2	Mina	30
3	Resgate	24
4	Chile	18
5	Horas	11
6	Equipa	10
7	Superfície	10
8	Chilenos	9
9	Agosto	9
10	Metros	8