



Comunicação de crise através das Redes Sociais: o caso da Vodafone

Bruna Batista Martins

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Herlander Elias

Outubro de 2022

Declaração de Integridade

Eu, Bruna Batista Martins, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M12625 de/o Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Faculdade de Artes e Letras, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 7/10/2022

Bruna Batista Martins

Dedicatória

Dedico esta investigação aos meus pais que nunca deixaram de acreditar em mim e sempre me apoiaram.

Agradecimentos

Agradeço à minha família por sempre me ter apoiado, desde os meus pais, ao meu irmão, aos meus tios, aos meus avós, todos eles estiveram sempre muito presentes durante a minha licenciatura e durante o meu mestrado.

Agradeço ao meu namorado que esteve sempre do meu lado durante todo o meu mestrado e nos meus momentos mais difíceis mostrou-se presente. Agradeço também aos meus verdadeiros amigos que sempre se mantiveram fiéis durante esta caminhada, particularmente à Catarina e à Andreia as quais me ajudaram a enfrentar as dificuldades e momentos bons que este percurso nos proporcionou.

Agradeço também aos meus professores universitários, todos eles me marcaram durante o tempo em que tive oportunidade de aprender com eles nas mais diferentes cadeiras universitárias.

Por fim, mas não menos importante, devo de agradecer ao meu orientador, o professor doutor Herlander Elias, que sempre se mostrou disponível para me ajudar e contribuir muito positivamente para a elaboração desta investigação.

Resumo

As redes sociais vieram estreitar as relações entre organizações e consumidores. Estas são hoje a forma mais rápida que os públicos encontram para se comunicarem com as marcas, obrigando assim as organizações a alterar a sua forma de comunicar com os seus consumidores. As redes sociais passaram a ser utilizadas como forma de chegar aos públicos e como forma de os consumidores poderem estar mais próximos das organizações. Neste sentido surge a necessidade de aplicar a utilização das redes sociais para gerir uma situação de crise.

Assim, o tema desta dissertação consiste na análise da comunicação de crise da Vodafone Portugal durante o ataque cibernético de fevereiro de 2022, nas redes sociais Facebook e Twitter. O fundamento teórico utilizado para esta investigação é a Teoria da Comunicação de Crise Situacional (TCCS). Esta teoria, elaborada por Coombs (2007), apresenta várias variáveis modelo para possíveis crises e apresenta ainda as estratégias de resposta para cada tipo que o gestor de crise deve seguir. Através do estudo de caso da Vodafone, realizado com recurso à análise das publicações feitas pela mesma no Facebook e no Twitter, verificamos que a Vodafone recorreu a uma estratégia de gestão do significado, com a predominância de informações de ajuste e de respostas reparativas primárias da categoria reconstrução: compensação, gerando, segundo Coombs (2007), uma resposta satisfatória.

Em conclusão, podemos afirmar que as organizações podem beneficiar das redes sociais quando o objetivo é gerir uma crise, uma vez que os seus consumidores mantêm-se informados e atualizados. Contudo, consideramos que a utilização das redes sociais não é suficiente para gerir uma situação de crise eficazmente, é necessário complementar com outros meios, são exemplo os *press releases* e as conferências de imprensa.

Palavras Chave

Comunicação de Crise; Comunicação Organizacional; Redes Sociais; TCCS; Ataque Cibernético; Vodafone

Abstract

Social networks have strengthened the relationship between organizations and consumers. Today, they are the fastest way that publics find to communicate with brands, thus forcing organizations to change the way they communicate with their consumers. Social networks began to be used to reach audiences and as a way for consumers to be closer to organizations. In this sense, the need arises to apply the use of social networks to manage a crisis situation.

Therefore, the subject of this dissertation is the analysis of Vodafone Portugal's crisis communication during the cyberattack of February 2022, on the social networks Facebook and Twitter. The theoretical basis used for this investigation is the Situational Crisis Communication Theory (SCCT). This theory, developed by Coombs (2007), presents several model variables for possible crises and also presents the response strategies for each type that the crisis manager must follow. Through the Vodafone case study, carried out using the analysis of publications made by it on Facebook and Twitter, we found that Vodafone used a meaning management strategy, with a predominance of adjustment information and primary reparative responses from the reconstruction category: compensation, generating, according to Coombs (2007), a satisfactory answer.

In conclusion, we can say that organizations can benefit from social networks, when the objective is to manage a crisis, since their consumers are kept informed and updated. However, we believe that the use of social networks is not enough to effectively manage a crisis situation, it is necessary to complement it with other means, such as press releases and press conferences.

Keywords

Crisis Communication; Organizational Communication; Social Media; SCCT; Cyber Attack; Vodafone

Índice

Introdução	1
Capítulo 1- A Comunicação de Crise	3
1.1 A Gestão de Crise	3
1.2 A Comunicação de Crise Organizacional	6
1.3 A Teoria da Comunicação de Crise Situacional	7
Capítulo 2- A Presença das Organizações nas Redes Sociais	13
2.1 As Redes Sociais	13
2.2 O Facebook	15
2.3 O Twitter	17
2.4 As Redes Sociais e as Organizações	19
Capítulo 3- A Comunicação Organizacional nas Redes Sociais em Contexto de Crise	24
Capítulo 4- O Caso Vodafone	32
4.1 A Vodafone Portugal	32
4.2 A Vodafone e o Ataque Cibernético	37
Capítulo 5- A Metodologia	40
5.1 Objeto de Estudo	40
5.2 Técnica Aplicada	41
Capítulo 6: Os Resultados	43
6.1 Análise e Discussão dos Resultados	43
6.1.1 A Comunicação de Crise Durante o Ciberataque Sofrido pela Vodafone Portugal	44
Conclusão	47
Referências Bibliográficas	50
Anexos	55
Glossário	76

Lista de Figuras

Figura 1: O modelo TCCS e as suas variáveis	8
Figura 2: "Fases do Modelo de Gestão de Crises no mundo Virtual"	27
Figura 3: Website da Vodafone Portugal.....	33
Figura 4: Twitter da Vodafone Portugal.....	34
Figura 5: Facebook da Vodafone Portugal	35
Figura 6: Instagram da Vodafone Portugal.....	36
Figura 7: Primeira Informação disponibilizada pela Vodafone acerca do ciberataque de fevereiro de 2022.....	37
Figura 8: Mário Vaz, CEO DA Vodafone na Conferência de imprensa relativa ao ciberataque	38

Lista de Tabelas

Tabela 1: Tipos de grupos com base nos tipos de crise da TCCS.....	10
Tabela 2: Estratégias de Resposta à crise da TCCS	11
Tabela 3:Tabela representativa dos conteúdos partilhados pela Vodafone.....	42

Lista de Acrónimos

TCCS	Teoria da Comunicação de Crise Situacional
INEM	Instituto Nacional de Emergência Médica
GNS	Gabinete Nacional de Segurança

Introdução

Na sociedade atual são poucos os indivíduos e organizações que não estão presentes nas principais redes sociais. Podemos considerar que estas são hoje a forma mais rápida que os públicos encontraram para se comunicarem com as marcas e, por sua vez, o primeiro local que procuram quando precisam de informações, expor críticas ou esclarecer dúvidas. Assim, as organizações viram-se obrigadas a alterar a sua forma de comunicar com os seus *stakeholders* passando a utilizar as redes sociais para uma comunicação corporativa e organizacional, estrategicamente planeada por profissionais da área da comunicação. A comunicação entre organizações e públicos deixou assim de ser unidirecional e passou a existir uma interação direta baseada numa comunicação bidirecional em tempo real. No entanto, esta proximidade com os públicos exige por parte das organizações respostas, transparência e autenticidade (González-Herrero & Smith, 2008). Neste sentido, as organizações podem utilizar as redes sociais como forma de controlar o que é dito pelos públicos e usufruir das mesmas como um canal de comunicação durante uma crise, uma vez que permitem transmitir informações atualizadas, mas também permitem recolher informações e soluções, são exemplos o Facebook e o Twitter.

Tendo em conta o tema desta dissertação, decidimos analisar a comunicação feita pela Vodafone Portugal no Facebook e no Twitter durante o ciberataque de fevereiro de 2022, aplicando a Teoria da Comunicação de Crise Situacional (TCCS) de Coombs (2007). A nossa motivação consiste em averiguar se a comunicação de crise feita através das principais redes sociais é benéfica e suficiente para gerir uma situação de crise reputacional. O objetivo desta investigação é contribuir para o estudo da área da comunicação de crise em contexto digital, mais concretamente das redes sociais.

A dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos. O primeiro capítulo aborda a comunicação de crise e inicia-se com uma pequena introdução ao tema, desenvolvendo em seguida a gestão de crise, onde apresentamos alguns conceitos e abordagens relativos à comunicação e gestão de crise. Em seguida tratamos o tema da comunicação de crise organizacional apresentando os principais conceitos. Por fim, encerramos o capítulo abordando a teoria que serviu de método de investigação para esta dissertação, a Teoria da Comunicação de Crise Situacional (TCCS).

O segundo capítulo, com o título “A presença das organizações nas Redes Sociais”, é focado nas redes sociais, onde são apresentados alguns conceitos e o papel das mesmas na nossa

sociedade atual. Abordamos ainda duas das principais redes sociais existentes, o Facebook e o Twitter e, por fim, tratamos da presença das mesmas nas organizações.

No terceiro capítulo, “A Comunicação Organizacional nas Redes Sociais em Contexto de Crise”, procuramos discutir, tendo por base alguns teóricos relativamente ao papel das redes sociais em situações de crise nas organizações, tentando perceber quais as vantagens e desvantagens.

“O Caso Vodafone” corresponde ao capítulo 4 e trata do estudo de caso desta investigação. Neste capítulo apresentamos a Vodafone enquanto empresa e marca e analisamos o ciberataque que afetou a mesma em fevereiro de 2022.

No capítulo 5 tratamos a metodologia utilizada nesta dissertação. É feito um enquadramento ao objeto de estudo, o ciberataque sofrido pela Vodafone e apresentada a técnica aplicada para análise do mesmo.

Por fim, o sexto capítulo corresponde à análise e discussão dos resultados obtidos através da metodologia aplicada durante esta investigação, bem como a respetiva análise à comunicação de crise durante o ciberataque.

Capítulo 1- A Comunicação de Crise

A comunicação de crise diz respeito a todas as estratégias, ações e meios utilizado para combater uma situação de crise. Coombs (2010) apresenta-a como um plano que pretende proteger a organização dos efeitos de uma crise através de estratégias preventivas, ações e meios que combatam a situação. Esta é considerada como fundamental para proteger a imagem e a reputação de uma organização durante uma crise.

No presente capítulo, que integra o enquadramento teórico desta dissertação, são apresentados os aspetos mais importantes relacionados com a comunicação de crise. Este capítulo está dividido em três secções. A primeira secção apresenta os principais conceitos relacionados com a crise, o processo e as estratégias de gestão de uma crise de comunicação. Na segunda secção é dado enfoque à comunicação de crise organizacional. O capítulo é encerrado com a descrição do modelo da Teoria da Comunicação de crise Situacional de Coombs, uma vez que é uma das teorias que permite perceber possíveis reações dos públicos às estratégias das organizações.

1.1 A Gestão de Crise

A gestão de crises está diretamente relacionada com a antecipação dos problemas antes destes surgirem. Com o desenvolvimento dos meios digitais o acesso à informação passou a estar disponível 24h por dia, o que acarretou vantagens consideráveis, contudo quando se trata da gestão de uma crise comunicacional surgem também desvantagens inerentes. A partilha de conteúdos, quer pelos media, quer pelos públicos, através de comentários e *posts* nas redes sociais, ou até mesmo através dos meios de comunicação mais tradicionais veio intensificar o risco que as organizações correm de sofrer danos na sua reputação (Orduña, 2004; Coombs, 2010).

Neste sentido, serão apresentadas duas definições de crise que são necessárias para compreender melhor este conceito e para que haja um melhor entendimento do tema, a comunicação de crise.

As crises são acontecimentos que podem ocorrer de maneira inesperada numa dada organização e que afetam a sua imagem e reputação perante os *stakeholders* (Coombs, 2010). A sua intensidade irá depender da capacidade de reação da organização e como a mesma se preveniu e se preparou para a enfrentar, mas sempre garantindo a segurança pública (Coombs, 2007). Estas podem ainda ser caracterizadas por ocorrências repentinas que vão aumentando de intensidade e que interferem no desempenho das organizações. As mesmas devem ser resolvidas com a maior brevidade possível, para que a reputação da organização não seja colocada em causa (Millar, 2004).

Já sabemos que uma crise é um fenómeno que se dá excepcionalmente e que traz repercussões negativas para as organizações. Assim, falta-nos ainda perceber o que é que as mesmas podem fazer para controlar a crise.

Quando o objetivo é gerir uma crise, é necessário que as organizações tenham um plano de comunicação de crise já elaborado anteriormente. Neste plano, a organização deve procurar responder a vários pontos, tais como: possíveis fatores que poderão estar na origem de uma crise e elementos organizacionais, técnicos e humanos e possíveis sinais que poderão provocar uma situação de instabilidade reputacional. Os públicos-alvo devem também constar no plano de comunicação de crise, pois podem vir a afetar ou a ser afetados pela mesma, seja favoravelmente ou desfavoravelmente (Gama, 2000).

Para compreender melhor a gestão de uma situação de crise consideramos a abordagem de Coombs (2014), composta por três fases:

- Pré-crise: é a primeira fase, traduz-se na elaboração de um plano de gestão de crise e a preparação dos membros da organização para possíveis eventualidades;
- Crise: é a fase que corresponde ao início de uma situação de crise e onde são efetuadas ações para controlar a crise.
- Pós-crise: é a última fase e ocorre após ser ultrapassada a crise. A organização começa a voltar novamente ao ativo, no entanto, a crise ainda requer alguma atenção. Trata-se do momento em que se procura a restauração da reputação da organização.

Segundo o mesmo autor, as organizações para serem mais eficazes a gerir situações de crise devem: (1) desenvolver planos de gestão de crise e os mesmos devem ser atualizados anualmente; (2) possuir uma equipa responsável por gerir situações de crise; (3) elaborar exercícios práticos que testem a eficácia dos planos de gestão de crise e da equipa que irá gerir a crise; (4) redigir mensagens de crise. Isto significa que a rapidez com que as organizações detetam e atuam sobre uma crise irá determinar o sucesso com que a mesma é resolvida.

Além das três fases que uma crise pode ter, as crises possuem também três graus de intensidade diferentes que são determinadas pelos riscos para a organização e pelo conhecimento por parte do público. Assim, Caetano et al. (2006), estabeleceu os seguintes graus de intensidade de crise:

- a) Crises de Grau 1 ou Crises “Ligeiras”: São facilmente controladas e não provocam impacto mediático;

- b) Crises de Grau 2 ou Crises “Moderadas”: Ocorrem geralmente isoladas e possuem uma gravidade limitada que pode ser controlada, no entanto, podem despertar o interesse dos media;
- c) Crises de Grau 3 ou Crises “Graves”: As organizações não as conseguem controlar e têm elevadas consequências mediáticas.

Assim, nesta lógica para gerir eficazmente uma situação de crise é determinante definir a sua intensidade, bem como a fase em que a mesma se insere para que as organizações possam tomar medidas, além disso permitirá que as mesmas estabeleçam uma estratégia de comunicação de crise. A estratégia de comunicação de crise a aplicar deve procurar sempre proteger a organização das repercussões da crise. Esta deve “prevenir as consequências graves do evento, tratar a situação de crise até ela terminar, efetuar com rapidez e sucesso o retorno (...) à normalidade e, se possível, evitar que o incidente se repita” (Caetano et al., 2006, p. 36).

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, nomeadamente das redes sociais, torna-se importante responder a uma questão: Como pode a gestão de crise ser implementada no mundo digital?

Nasceu assim o termo “*social media crisis*”, que é utilizado para caracterizar crises que surgiram ou que foram expandidas através dos meios digitais. Contudo, este termo foi considerado como impreciso, uma vez que o mesmo engloba crises que não são consideradas comuns, como é o caso das queixas realizadas por consumidores e que são de fácil resolução (Coombs, 2014). Assim, Coombs e Holladay (2012) definiram que o conceito mais adequado é o conceito de *paracrisis*.

Paracrise é um termo mais preciso para a forma como os media sociais influenciam a emergência de uma crise. Uma paracrise é uma situação que os gestores devem abordar correndo o risco de crise à vista dos seus *stakeholders* (Coombs & Holladay, 2012). Em suma, a fase pré-crise passa da visão privada para a pública. Se uma paracrise for mal gerida- há uma comunicação de crise ineficaz - pode transformar-se numa crise (Coombs, 2014)¹.

Assim, concluímos que a construção de um plano de comunicação de crise irá permitir que organizações se encontrem preparadas para uma situação de crise, além disso, a sua prevenção possibilita que seja criada uma rede de contactos chave, tal como os media, que podem vir a ser importantes (Coombs, 2014).

¹ Tradução da autora.

1.2 A Comunicação de Crise Organizacional

As organizações procuram sempre manterem-se competitivas no mercado, acaba por ser este esforço que por vezes provoca problemas de reputação. São muitas as organizações que já passaram por crises e que viram a sua imagem ficar lesada, no entanto, o que as mantém firmes é a sua credibilidade, que é obtida através do seu empenho e trabalho de comunicação para com os seus públicos.

São vários os autores que definiram o conceito de comunicação de crise organizacional, no entanto, para este estudo, iremos considerar a definição de Ulmer et al. (2019).

A comunicação de crise organizacional é um evento ou uma série de eventos específicos, inesperados sem precedentes que criam altos níveis de incerteza e, simultaneamente, apresentam uma organização com oportunidade de se tornar uma ameaça, ou de ser uma ameaça que prejudica os objetivos de maior prioridade das organizações. ² (p. 37).

Escrutinando esta citação, entendemos que as crises são quase sempre eventos inesperados, mesmo em casos em que surgem alguns sinais de alerta. Estas acabam sempre por exceder as expectativas de planeamento das organizações e, por isso, não é possível recorrer aos procedimentos habituais implementados por cada organização.

A distinção mais útil e simples a ser feita em tipos de crise é dividi-los em dois conceitos: crises causadas intencionalmente e crises causadas por fatores naturais incontrolláveis.

No que toca às crises intencionais os autores subdividem-nas em sete categorias gerais: (1) Terrorismo; (2) Sabotagem; (3) Violência no local de trabalho; (4) Mau relacionamento entre funcionários; (5) Má gestão de risco; (6) Aquisições hostis e (7) Liderança antiética.

Em relação às crises causadas por fatores naturais, a subdivisão reparte-se por cinco categorias: (1) Desastres naturais; (2) Surtos de doenças; (3) Interações técnicas imprevisíveis; (4) Falha do produto e (5) Abrandamento da economia.

Assim, podemos afirmar que o grande obstáculo aquando do surgimento de uma crise é, de facto, o seu fator surpresa. É nestes momentos que a capacidade de comunicação organizacional é colocada à prova. Assim, a comunicação organizacional deve procurar ser coerente entre o discurso, a prática e a ética, uma vez que lida com os diversos públicos (Coombs, 2010).

Devemos ainda ter em consideração que hoje, devido à cada vez mais rápida e fluida partilha de informação, as crises ganham uma projeção mundial num curto período de tempo,

² Tradução da autora.

principalmente devido aos meios tecnológicos de comunicação. A nossa sociedade é definida pela convergência da tecnologia, pela globalização e pelas interações, cada vez mais espontâneas, permitidas pelas redes sociais o que dá às organizações a possibilidade de comunicarem diretamente com os seus públicos. Estas passam a ser produtoras dos seus próprios conteúdos informativos e passam elas a gerir a própria crise através das suas redes sociais, disponibilizando a informação a uma escala global e de forma imediata (Pérsigo & Trevisan, 2010).

Uma ideia que deverá estar sempre assente para as organizações é a existência constante de crises comunicacionais. Por mais sólida que seja a organização, nenhuma é imune a crises de reputação. Estas podem ocorrer em diversas circunstâncias e, normalmente, as organizações não se encontram preparadas para enfrentar essas mesmas situações. Torna-se assim fulcral que as organizações possuam um departamento de comunicação e de relações públicas, que se prepare para situações de crise através da construção de um plano de comunicação de crise, de maneira que a mesma, seja resolvida eficazmente e assertivamente.

A maioria das pesquisas realizadas sobre comunicação de crise, concentram-se na gestão da ameaça à imagem ou da reputação da organização durante uma situação de crise. No entanto, os autores defendem que apesar da reputação e da imagem serem conceitos importantes para as organizações, nem sempre são quem desempenham o papel principal na resolução de uma crise. Deve haver também espaço para um discurso positivo após uma crise, de forma a enfatizar as oportunidades inerentes às crises (Ulmer et al., 2019).

1.3 A Teoria da Comunicação de Crise Situacional

A comunicação de crise segundo Coombs (2010, p.20) “inclui a recolha e o processamento de informações para tomada de decisão da equipa de crise, além da criação e da disseminação de mensagens sobre a crise para pessoas de fora da equipa”. O mesmo autor desenvolveu, em 1995, a Teoria da Comunicação de Crise Situacional (TCCS). Esta foi criada com o objetivo de adaptar a Teoria da Atribuição³ de Fritz Heider (1958), à comunicação de crise, transportando a teoria da atribuição para a linguagem da comunicação de crise.

Esta teoria procura encontrar e atribuir a responsabilidade da crise através de três tipos principais de resposta a uma crise. Os dois primeiros tipos de resposta procuram proteger os *stakeholders*. Caso a organização seja a responsável pela situação, a atribuição da

³ A Teoria da Atribuição é uma teoria da Psicologia Social que estuda como os indivíduos explicam ou percebem o comportamento dos outros e a si mesmos atribuindo causas internas ou externas para justificar determinados comportamentos.

responsabilidade é negativa. Os *stakeholders* terão sentimentos negativos e a reputação da organização será prejudicada e afetada. No caso de a organização não ser responsável, a atribuição será positiva e o sentimento dos *stakeholders* será positivo. O terceiro tipo de resposta a uma crise está relacionada com a reputação da organização. Esta é reconstruída através da compreensão das atribuições de responsabilidade pelos *stakeholders*. Nestas situações, os media são quem desempenha um papel principal quando o objetivo é atribuir a responsabilidade pela crise, uma vez que o enquadramento dado pelos media irá influenciar a opinião pública (Toniolo & Gonçalves, 2020).

De acordo com Coombs (2007) existem outras duas variáveis que podem afetar a reputação de uma organização e o comportamento dos *stakeholders*: o histórico de crise das organizações - se a organização já passou por crises semelhantes anteriormente; e a reputação relacional anterior - a perceção dos *stakeholders* sobre a gestão de crises.

Na Figura 1, podemos ver o esquema e os respetivos elementos que compõem o modelo da TCCS e a forma como as suas variáveis interagem.

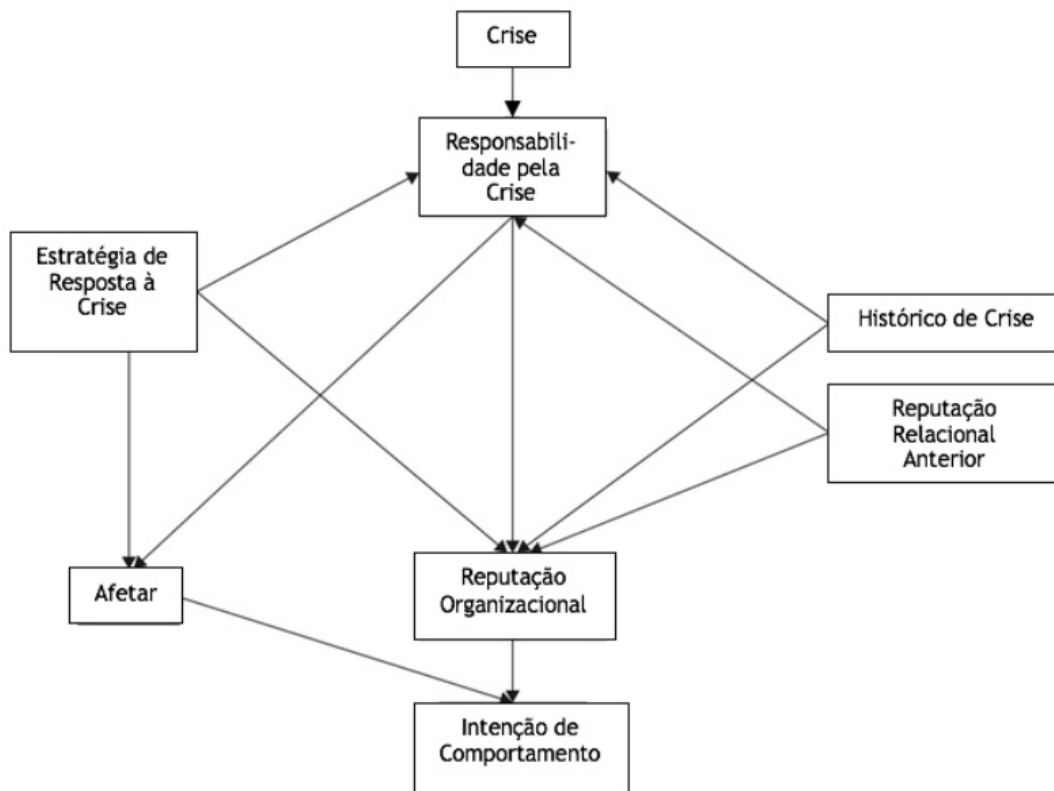


Figura 1: O modelo TCCS e as suas variáveis

Fonte: (Coombs & Holladay, 2010, p. 40), tradução da autora

Após a observação do esquema, podemos afirmar que a TCCS é direcionada para o público, uma vez que, procura esclarecer o mesmo de forma a perceber as crises, as suas reações às estratégias de resposta às crises e as reações do público sobre a organização envolvida na mesma.

As estratégias de comunicação de crise desenvolvidas nesta teoria são: a gestão da informação e a gestão do significado. A gestão de informação diz respeito à recolha e partilha de informação relacionadas com a crise. A gestão de significados trata-se de influenciar os públicos sobre a perceção da crise e da organização. Quando o objetivo é gerir uma crise deve adotar-se a estratégia de gestão do significado, uma vez que esta é uma estratégia mais efetiva e leva em conta as variáveis que influenciam e refletem os esforços para gerir os significados da crise. No entanto, cabe à assessoria de imprensa de cada organização auxiliar na identificação do tipo de crise e escolher a melhor estratégia de resposta (Toniolo & Gonçalves, 2020; Coombs, 2010).

Com o objetivo de tornar o processo de resposta à crise mais fácil, Coombs (2015), desenvolveu um conjunto de estratégias, que se inserem nesta teoria e que são divididas em três categorias:

- Informação instrutiva: esta categoria evita que os *stakeholders* se tornem vítimas da crise através de avisos. O objetivo estratégico é a segurança pública;
- Informações de ajuste: esta categoria ajuda os *stakeholders* a lidar com a situação de crise através da partilha de informações sobre a situação de crise através da utilização de expressões simpáticas;
- Informações reparativas: esta categoria procura reduzir os efeitos negativos que uma crise pode provocar na reputação de uma organização.

Neste sentido, segundo a TCCS de Coombs, para gerir eficazmente uma situação de crise é fundamental que, numa fase inicial, se identifique corretamente a sua tipologia, através da determinação da responsabilidade. Isto irá permitir que as organizações se antecipem e identifiquem a intensidade da ameaça à reputação da organização. Estas podem ser categorizadas como Vítimas, Acidentais ou Evitáveis. Esta categorização irá sempre depender da relação da organização com a crise.

A tabela 1 representa os tipos de crise, a relação da organização com a crise e os níveis de ameaça à reputação correspondentes.

Tabela 1: Tipos de grupos com base nos tipos de crise da TCCS

Fonte: (Coombs, 2007, p. 168), tradução da autor.

Relação da organização com a crise		Níveis de responsabilidade e de ameaça à reputação	Exemplos
Vítima	A organização é, também, uma vítima da crise.	As atribuições de responsabilidade de crise são fracas - Ameaça de reputação moderada	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturais • Rumores • Violência no local de trabalho • Alteração de produto/ Malevolência
Acidental	Não existe intenção por parte da organização nas ações que provocaram a crise.	As atribuições de responsabilidade de crise são fracas - Ameaça de reputação moderada	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios • Acidentes com erros técnicos • Danos no produto por erros técnicos.
Evitável	A organização coloca conscientemente as pessoas em risco através de ações inadequadas ou através da violação de regras.	As atribuições de responsabilidade de crise são fortes - Ameaça de reputação forte	<ul style="list-style-type: none"> • Acidentes com erros humanos • Dano no produto por erro humano • Delito organizacional sem lesões • Delito e má gestão organizacional • Falhas organizacionais com lesões

Como segundo passo, as organizações devem procurar avaliar as duas variáveis mencionadas anteriormente, o histórico de crise e a reputação relacional anterior, que irá reduzir ou intensificar a ameaça (Toniolo & Gonçalves, 2020). Por último, devem apresentar justificações aos seus públicos às quais, Coombs (2015), atribuiu o nome de estratégias de resposta à crise.

As estratégias de resposta à crise são usadas para reparar a reputação, reduzir o efeito negativo e prevenir intenções comportamentais negativas. Assim, foi estabelecida uma lista de estratégias de respostas que poderão ajudar a reparar a crise e que compõem a Teoria da Comunicação de Crise Situacional. As respostas estão divididas em dois grupos: respostas

primárias e respostas secundárias ou complementares. A escolha certa da estratégia de resposta reparativa à crise poderá proteger a reputação das organizações.

Tabela 2: Estratégias de Resposta à crise da TCCS

Fonte: (Toniolo & Gonçalves, 2020)

RESPOSTAS PRIMÁRIAS		
Negação	Atacar o acusador	O gestor da crise confronta a pessoa ou grupo alegando que algo está errado com a organização
	Negar a crise	O gestor da crise afirma que não há crise
	Bode expiatório	O gestor da crise responsabiliza alguma pessoa ou grupo fora da organização pela crise
Diminuição	Des culpa	O gestor da crise minimiza a responsabilidade organizacional negando a intenção de causar danos e/ou alegando incapacidade de controlar os eventos que desencadearam a crise
	Justificação	O gestor da crise minimiza o dano percebido causado pela crise
Reconstrução	Compensação	O gestor da crise oferece dinheiro ou outros presentes às vítimas
	Pedido de perdão	O gestor de crise indica que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede perdão às vítimas
RESPOSTAS SECUNDÁRIAS		
Reforço	Lembrete	O gestor da crise informa as partes interessadas sobre os bons trabalhos anteriores da organização
	Gratidão	O gestor da crise elogia os <i>stakeholders</i> e/ou lembra os bons trabalhos realizados no passado pela organização
	Vitimização	O gestor da crise lembra as partes interessadas de que a organização também é uma vítima da crise

Segundo Coombs (2015):

As estratégias de negação tentam remover qualquer conexão entre a organização e a crise. (...) As estratégias de diminuição argumentam que uma crise não é tão ruim quanto as pessoas pensam ou que a organização não tinha controle sobre ela. (...) As estratégias de reconstrução são a principal via para gerar novos ativos de reputação. (...) Todas as estratégias de reforço são mais bem utilizadas como suplementos para as três estratégias principais e a informação de ajuste⁴ (pp. 171-172).

Conforme vimos anteriormente, o modelo TCCS permite aos profissionais da área da comunicação de crise a identificação e a aplicação de boas estratégias de gestão de uma crise, através da determinação de fatores chave que podem influenciar a opinião e a

⁴ Tradução da autora.

reputação da organização perante os *stakeholders* (Coombs, 2007), no entanto, este só pode ser aplicado quando as respostas necessárias à proteção física e psicológica dos indivíduos afetados pela crise já tiverem sido dadas.

A abordagem a esta teoria justifica-se pela sua pertinência para com o tema desta investigação, uma vez que esta permite-nos perceber possíveis reações dos públicos às diferentes estratégias de comunicação das organizações no mundo digital, mais especificamente, nas redes sociais.

Capítulo 2- A Presença das Organizações nas Redes Sociais

A *Web 2.0* e o surgimento das novas tecnologias de comunicação digital trouxeram um novo canal de comunicação que permitiu às organizações estabelecerem relações de diálogo e de envolvimento com os seus públicos (Gonçalves & Elias, 2013). Este fator veio alterar a forma como as organizações e as marcas se dedicam à comunicação nos meios digitais, dado que além de um espaço pessoal, onde as pessoas partilham a sua vida, as redes sociais tornaram-se também num local onde os indivíduos, enquanto consumidores, podem dar a sua opinião livremente. Os media sociais deixaram assim de ser utilizados como um canal de promoção unidirecional e tornaram-se num “veículo incontornável de promoção de diálogo e envolvimento” (p. 1). Os profissionais da área da comunicação viram-se assim obrigados a adaptarem-se às novas plataformas, como ferramentas ou meios de informação e interação (Theodoro & Gonçalves, 2017).

As redes sociais passaram a estar presentes no quotidiano da população e vieram permitir às organizações e aos seus públicos que se aproximem e que interajam de forma imediata, instantânea e sem obstáculos geográficos. Estamos perante uma comunicação bidirecional entre as organizações e os seus públicos, em que os *stakeholders* deixaram de ser meros espetadores e passaram a ser elementos ativos através das redes sociais (Weber & Lomando, 2014). A partilha de mensagens com bastante rapidez e facilidade são uma das várias vantagens que as redes sociais trouxeram. As organizações passaram a ter a possibilidade de usufruir de uma comunicação de proximidade com os seus públicos através da troca de mensagens, de comentários e da partilha de conteúdos. Tendo isto em conta, o Facebook pode ser considerado a plataforma mais adequada quando o objetivo é estabelecer uma relação entre as organizações e os seus *stakeholders*.

Com o objetivo de compreender melhor a presença das organizações nas redes sociais, o segundo capítulo desta dissertação trata a continuação do enquadramento teórico, apresentando alguns conceitos e as seguintes temáticas: 1) As Redes Sociais; 2) O Facebook; 3) O Twitter; 4) As organizações nas redes sociais.

2.1 As Redes Sociais

Com a consolidação da internet na nossa sociedade as redes sociais digitais apresentam um crescimento cada vez maior. Estas tornaram-se num importante meio de comunicação quer para os indivíduos, quer para as organizações (Muller, 2017). Em janeiro de 2022 existiam 8,50 milhões de utilizadores de redes sociais em Portugal, o que equivale a 83,7 por cento

da população total. Houve um aumento de 700 mil utilizadores, o equivalente a 9 por cento, entre janeiro de 2021 e janeiro de 2022⁵.

Devido à presença significativa das redes sociais no quotidiano e ao seu potencial, torna-se necessário construir uma ideia geral que nos permita compreender o seu funcionamento e o seu alcance. Abaixo, seguem vários contributos de autores, que nos ajudarão na construção deste mesmo conceito base.

Segundo Pinto & Junqueira (2009),

as redes sociais referem-se a um conjunto de indivíduos e organizações, conectados, que vão construindo e reconstruindo a estrutura social. Essa conexão se dá por meio das relações sociais que se manifestam de maneiras diversas e expressam a complexidade do mundo social (p.1093).

Estas, nos dias de hoje, representam a forma mais rápida de comunicação do século XXI (Ramalho, 2010). Tornaram-se espaços onde são partilhadas opiniões, experiências e interesses e adquirem cada vez mais popularidade na nossa sociedade. Algumas das redes sociais mais conhecidas são o *Facebook*, o *Instagram*, o *Youtube* e o *Twitter* (Muller, 2017).

É necessário, para aprofundar o conceito de rede social, fazer a distinção entre o mesmo e “social media”, visto que por vezes a conceção de rede social é confundida com o termo original *social media*, no entanto os dois conceitos não significam o mesmo. As redes sociais são uma categoria do social media (Telles, 2010).

Para Kent (2010), *social media* é “No nível mais básico, qualquer canal de comunicação interativa que permite a interação bidirecional e feedback⁶” (p. 645). Já Coombs (2014), defende que *social media* representa uma variedade de canais da internet que permite aos *stakeholders* criar conteúdos. Além disso, permite ainda que qualquer indivíduo, com acesso à internet, publique as suas ideias e imagens para outras pessoas.

Segundo Thomas e Woodside (2016), *social media* integra uma série de ferramentas que possibilitam a partilha de informações e a participação em diversas atividades que conciliam a tecnologia e a interação social. São uma das mais importantes formas de *engagement* que as organizações têm para com os seus *stakeholders*.

Em suma, os *social media* e, por conseguinte, as redes sociais revolucionaram a forma como a informação é disseminada, atribuindo mais valor às relações informais e prejudicando as relações que resultam das estruturas hierárquicas (Marteleto, 2001).

⁵ Dados relativos ao número de utilizadores de redes sociais em Portugal retirados de: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

⁶ Tradução da autora.

As redes sociais vieram mudar as formas de organização, de diálogo e de mobilização social, permitindo disseminar informação através de comunicadores, uma vez que os indivíduos interagem com o intermédio da internet e provocam novos comportamentos sociais, culturais e informacionais. Assim, as redes sociais devem ser entendidas como um conjunto de atores e as suas relações, que por meio da interação social, num determinado espaço, estabelecem laços sociais (Recuero, Redes sociais na internet, 2009, p. 144). Os conteúdos partilhados e publicados nas redes sociais pelos utilizadores, segundo a autora, têm a capacidade de constituir relações que transcendem a internet e os computadores, uma vez que é estabelecida uma ligação entre pessoas.

Estas relações sociais, que são estabelecidas através das redes sociais, além de incluírem utilizadores individuais (consumidores) abarcam também utilizadores empresariais. Esta aproximação permite às empresas uma segmentação eficaz dos seus mercados. Assim, podemos considerar que a internet pode desempenhar um papel fundamental quando a empresa procura atingir audiências desejáveis e aprimorar as suas relações com os seus consumidores, procurando comunicar de forma direta e simétrica (Muller, 2017).

As redes sociais apresentam características diferentes, no entanto apresentam um ponto em comum: são formadas por perfis empresariais ou individuais que se relacionam com outros utilizadores. Estas relações podem ser estabelecidas através de grupos de interesse e páginas existentes dentro da rede social - como é o caso das empresas e por vezes de pessoas famosas - pelo meio de comentários, mensagens privadas, partilha de áudios, vídeos, fotos e até mesmo *links* (Telles, 2010). Atualmente, a comunicação no meio digital, devido à sua praticidade, está a tornar-se cada vez mais presente na rotina da população. As plataformas Facebook, Youtube, Twitter, entre outras, representam uma nova configuração comunicacional em que os utilizadores têm a possibilidade de interagirem através de dispositivos eletrónicos e de plataformas em rede (Muller, 2017).

2.2 O Facebook

O Facebook foi criado em fevereiro de 2004 por Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, enquanto estudantes universitários. Inicialmente, era denominado como *The facebook* e funcionava como uma rede social fechada de estudantes que permitia interligar os alunos da universidade de *Harvard*. Mais tarde, expandiu-se para outras universidades, mas apenas em 2006 ficou disponível para o público geral, com idade superior a 13 anos e com uma conta de e-mail válida (Correia & Moreira, 2014).

Esta rede social sofreu um drástico crescimento de número de utilizadores e apresenta raros indicadores de perda de popularidade. Podemos considerá-la como um caso de sucesso que

registra um crescimento rápido e contínuo (Correia & Moreira, 2014). A missão desta plataforma é “Dar às pessoas o poder de criar comunidades e aproximar o mundo”⁷.

Em abril de 2022, o Facebook contava com 2,936 bilhões de utilizadores ativos mensalmente, o que o coloca em primeiro lugar no *ranking* das plataformas de redes sociais mais utilizadas no mundo⁸. Em Portugal, segundo os dados publicados pela empresa detentora do Facebook, a *Meta*, no início de 2022 detinha 5,95 milhões de utilizadores⁹.

Segundo Bucher (2012), o Facebook pode ser definido como um conjunto de várias relações de atores, pessoas, tecnologia, processos de software, práticas sociais e valores (Bucher, 2012, p. 481). Para Correia & Moreira (2014), trata-se de um website que relaciona as páginas de perfil dos seus utilizadores. É através destas páginas pessoais que os utilizadores publicam informações sobre eles próprios e que se interligam com outros utilizadores.

A plataforma Facebook apresenta variadas funcionalidades bastante intuitivas e “permite uma comunicação a vários níveis e com todo o tipo de indivíduos” (Tootill, 2015, p. 1). Esta, além de ser um fenómeno tecnológico, é considerada como um fenómeno social, cultural e comunicacional, uma vez que promove novas formas de comunicação, troca de informações e produção cultural (Goulart & Gollner, 2013).

Sendo o propósito principal do Facebook a ligação entre pessoas, este permite a criação de perfis pessoais e páginas empresariais, possibilita aos seus utilizadores a oportunidade de criar eventos, aderir a grupos de interesse, adicionar novos amigos, enviar mensagens privadas (através do chat) e mensagens públicas (através de comentários), publicar vídeos, textos, fotografias, hiperligações e partilhar publicações. O utilizador pode ainda expressar emoções com o botão “gosto”, escolhendo os mais variados “emojis”, como o “riso”, o “adoro” e a “tristeza” (Tootill, 2015).

O Facebook é uma rede social que apresenta diversos tipos de conteúdos e diferentes formas de interação entre utilizadores, seja através de perfis pessoais ou empresariais, como é o caso dos grupos, dos jogos, das *fanpages*, dos eventos, do *chat*, entre outros, o que disponibiliza uma comunicação dialógica. Segundo Recuero (2009), estas são características intrínsecas que tornam as redes sociais simples e fáceis de usar- a interatividade e a promoção da aprendizagem através do diálogo.

Inicialmente, segundo Tootill (2015), esta rede foi criada com o objetivo de “melhorar a partilha de informação, interesses e conhecimentos entre pessoas que já se conheciam previamente, na vida real” (p. 8), de maneira a que existisse um aumento da intimidade e

⁷ Informação retirada de: <https://about.facebook.com/company-info/>

⁸ Informação retirada de: <https://datareportal.com/essential-facebook-stats>

⁹ Informação retirada de: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

da familiaridade entre as pessoas. Contudo, apesar do seu objetivo primordial ainda se manter, o facto do Facebook ser uma rede universal e um meio de comunicação prático, acabou por tornar esta plataforma como um meio de divulgação de causas e como uma forma de fazer chegar mensagens a um grande público, uma vez que existe um contacto social entre uma maior quantidade de indivíduo. De uma forma geral, o Facebook continua a ser profundamente e prioritariamente sobre pessoas. Trata-se de um modo de comunicação que veio alterar a forma como as pessoas comunicam e interagem (Kirkpatrick, 2010).

Tendo em conta as características e ferramentas desta rede social, podemos concluir que o Facebook, e as redes sociais em geral, estão a conseguir influenciar as relações entre as pessoas. Esta influência ocorre da possibilidade que é dada aos utilizadores de “criar, manipular e difundir as suas próprias ideias e experiências para toda a sua rede de contactos”, construindo um espaço de “autopromoção” (Freire, 2011, p. 4).

Assim, esta plataforma tornou-se bastante atrativa para as organizações devido à sua simplicidade, praticidade e ao facto de ser uma solução comunicacional de baixo custo. O Facebook deixou de ser apenas mais uma rede social que é utilizada por indivíduos para estabelecerem contacto com os seus amigos e familiares, passando a ser uma rede utilizada pelas organizações para as mesmas apresentarem os seus serviços e produtos (Wohlgemuth & Parmeggiani, 2017).

Reconhecida a potencialidade do Facebook como disseminador de conteúdos e como uma fonte de informação para os demais utilizadores, as organizações investiram em ações de comunicação organizacional através da criação de perfis corporativos (Goulart & Gollner, 2013). Estas podem beneficiar ou prejudicar-se, irá depender sempre das suas atitudes e da utilização que fazem, ou não, das ferramentas disponibilizadas (Freire, 2011).

2.3 O Twitter

Criado em março de 2006 por Jack Dorsey, Evan Williams e Biz Stone, o Twitter, é hoje uma das maiores redes sociais do mundo com um total de 238 milhões de utilizadores ativos diariamente¹⁰.

O Twitter é uma rede social que procura interligar os seus utilizadores através do diálogo. Defende a importância da existência de um lugar que seja livre e seguro onde todos possam conversar e, por isso, a sua missão é promover a conversa pública seguindo os princípios da

¹⁰Informação retirada de: https://datareportal.com/essential-twitter-stats?utm_source=DataReportal&utm_medium=Country Article Hyperlink&utm_campaign=Digital 2022&utm_term=Portugal&utm_content=Facebook Stats Link

promoção de conversas saudáveis, da transparência, da confiança e com o propósito de fazer o bem, o objetivo é criar um local onde haja confiança e respeito¹¹.

Inicialmente, esta rede social permitia publicar unicamente pequenos textos com um máximo de 140 caracteres, atualmente e face à evolução das tecnologias, o Twitter aumentou o seu limite para 280 caracteres e passou a permitir a publicação de fotos e vídeos, a transmissão de vídeos ao vivo e o envio de áudios.

Neste sentido, o Twitter consiste numa rede social que funciona a partir da publicação de mensagens (*Tweets*) no perfil pessoal (*Timeline*) do utilizador e que podem ser visualizadas pelos seus seguidores. O utilizador depois de criar o seu perfil irá escolher que perfis quer seguir e irá ser seguido por outros utilizadores, é de ressaltar que os perfis podem pertencer a pessoas, organizações, instituições, personalidades, entre outros.

Ao contrário do Facebook, em que ao ser adicionado alguém é necessário que o outro utilizador aceite, no Twitter não é necessária uma “interação recíproca” (Recuero & Zago, 2009, p. 83) ou seja, o utilizador pode ser seguido, mas não necessita de seguir de volta. Outra das ferramentas que diferencia o Twitter das demais redes sociais são os *Trending Topics*. Os *Trending Topics* tratam-se de um espaço que informa os utilizadores sobre os assuntos do momento no mundo. Estes assuntos são identificados a partir da utilização das *#(hashtags)*.

O Twitter permite ainda interagir diretamente com mensagens específicas através da opção “*Reply*”, representada por um balão. Esta opção permite responder com uma nova mensagem, seja em texto, imagem ou vídeo. É dada ainda a possibilidade de fazer gosto, de partilhar e de dar “*Retweet*”. O “*Retweet*” consiste em replicar um tweet que o utilizador considerou interessante no seu perfil. O utilizador tem ainda a opção de acrescentar ou não um comentário ao “*Retweet*”.

Além de uma rede social, o Twitter transformou-se num local onde podemos recolher informações sobre assuntos relevantes. Os utilizadores passaram a procurar o Twitter para descobrir informações, dado que a partir deste conseguimos ter acesso a novidades, às tendências do momento e aos assuntos mais relevantes na sociedade. As organizações viram assim o Twitter como uma rede onde podem estabelecer uma relação mais próxima com os seus *stakeholders* e um local onde podem recolher informação acerca das necessidades e das expectativas dos seus clientes. Uma vez que se trata de uma rede que permite uma comunicação bidirecional, o Twitter tem a vantagem de poder ser utilizado para todos os públicos, mas também para diversos nichos, levando os consumidores a sentirem-se

¹¹ Informação retirada de: <https://about.twitter.com/pt/who-we-are/our-company>

próximos da organização. No entanto, tal como nas outras redes sociais, a sua eficácia irá depender da utilização que a organização lhe dará.

Em suma, o Twitter e as demais redes sociais devem ser vistas como um complemento à comunicação organizacional e devem ser geridas por profissionais competentes da área, tal como os relações públicas, dado que se trata de uma comunicação direta com o público interessado em ouvir a organização (Ferreira, Tavares, & Abreu, 2010).

2.4 As Redes Sociais e as Organizações

Reconhecidas as vantagens das redes sociais, as organizações começaram a usufruir das mesmas para uma comunicação corporativa, organizacional e para a função de relações públicas (Macnamara & Zerfass, 2012).

Hoje, grande parte das organizações já se encontram presentes nas principais redes sociais, pois são uma porta aberta para se aproximarem dos seus públicos e futuros consumidores. As redes sociais foram a grande revolução no que toca ao relacionamento entre as organizações e os seus públicos, quer ao nível da interação, quer ao nível da partilha de opinião e avaliação de um dado produto ou marca. Podemos considerar que estas permitem às organizações estabelecer canais de interação com os seus *stakeholders*, onde o diálogo é solicitado, promovido e rentabilizado (Silva & Tessarolo, 2016).

Para Telles (2010), existem quatro regras pelas quais as organizações se devem reger nas redes sociais:

1. Redes sociais significa: permissão de diálogos;
2. Não podemos controlar os diálogos, mas podemos influenciá-los;
3. Ser social nas redes sociais. As organizações não podem falar apenas delas mesmas. É necessário construir relacionamentos, dar respostas rápidas, ser honesto e sincero.
4. A utilização de texto nas redes sociais deve estar de acordo com a linguagem do *target*, tendo em conta, no planeamento, se a forma de comunicação será formal, informal ou intermediária.

(Telles, 2010, p. 7)

A procura das organizações em estar presente nas redes sociais prende-se pelo facto de estas acreditarem que é um bom modo de melhorar “a reputação da marca e potencializar o boca a boca virtual” (p. 243), são vistas como uma forma de fazer *marketing* e onde podem divulgar os seus produtos ou serviços (Goulart & Gollner, 2013).

As redes sociais fazem parte da rotina diária das organizações, contribuindo assim para a construção da imagem organizacional. Esta imagem é criada por meio das novas tecnologias, através de autorrepresentações de atividades que exprimem a identidade da organização, que por sua vez promove uma imagem particular (Mourão, 2018; Gilpin, 2010). Segundo Coutinho (2007), para as organizações, marcas, terem sucesso nas redes sociais devem ter em consideração quatro aspetos:

- 1) Necessidade de uma comunicação constante e relevante;
- 2) Possibilidade de múltiplas interações;
- 3) Existência de mecanismos para identificar e estimular o surgimento de líderes comunitários;
- 4) Tempo.

(Coutinho, 2007, p. 34)

Essencialmente, as redes sociais ao serviço das organizações, são utilizadas maioritariamente para construir novos negócios, interagir com potenciais clientes e desenvolver a marca (Mourão, 2018). Existem três estratégias, segundo Men e Tsai (2012), que são necessárias para construir relações na internet.

A abertura ou divulgação é a primeira estratégia e diz respeito à disposição das organizações para entrarem em conversas diretas e abertas com os seus públicos. Para isso, as organizações devem disponibilizar uma descrição completa da organização, a sua história, missão e objetivos, usar *hyperlinks* para direcionar os utilizadores para o seu *website* e usar logótipos para fornecer identificações intuitivas (p. 724).

A segunda estratégia, disseminação de informação, tem em conta as necessidades, preocupações e interesses dos públicos, ao mesmo tempo que divulga informação organizacional. Estas informações permitem que os públicos se envolvam com a organização. Nas redes sociais, como o Facebook, as organizações podem publicar fotos, vídeos e anúncios e divulgar informações sobre produtos, promoções ou empresas (p. 725).

A interatividade e o envolvimento são a última estratégia e desempenham um papel importante no cultivo de relacionamentos. As organizações constroem este relacionamento disponibilizando espaços onde os públicos podem contactar as organizações são exemplo os *chats*, o *e-mail*, entre outros. A possibilidade de partilhar informação também é uma forma das organizações estabelecerem relacionamentos com os públicos, um bom exemplo é a rede social Facebook (p. 725; Gonçalves & Elias, 2013).

No que corresponde ao nível da comunicação interna, as redes sociais também trouxeram vantagens para as organizações, uma vez que são mais eficientes, mais fáceis e têm um baixo

custo (Mourão, 2018). A autora afirma ainda que há uma maior igualdade entre os membros organizacionais e uma maior sensação de comunidade, onde há um espírito de colaboração e de partilha de ideias, ou seja, uma cultura corporativa onde é encorajado um contacto dinâmico e direto com os seus superiores.

As redes sociais, no entanto, não podem ser utilizadas apenas como um meio de disseminação de informação. Apostar no diálogo, na interatividade e no comprometimento da organização com os públicos é fundamental para uma gestão de comunicação positiva (Gonçalves & Elias, 2013). Assim, a teoria de Kent e Taylor (1998) propõe uma estrutura para facilitar as relações dialógicas entre as organizações e os públicos. Embora esta teoria tenha sido pensada para analisar sites institucionais, esta já foi aplicada no estudo das redes sociais, como blogs, páginas de Facebook e Twitter (Gonçalves & Elias, 2013).

O objetivo de Kent e Taylor (1998) é entender a “importância de se utilizar as características específicas da *Web* para criar, adaptar e mudar as relações entre as organizações e os seus públicos” (Gonçalves & Elias, 2013, p. 136), procurando assim integrar uma teoria para as relações públicas na internet com base no diálogo (p. 326). Para isso são sugeridos 5 princípios-guia: (1) o *loop* dialógico; (2) a utilidade da informação; (3) a geração de visitas; (4) a facilidade de navegação; e (5) a conservação de visitantes.

O “*loop* dialógico” está relacionado com a interatividade que é estabelecida entre as organizações e o público através do *feedback*. É dada aos públicos a oportunidade de transmitir o seu *feedback* e às organizações a possibilidade de responder a perguntas, preocupações e problemas (Kent & Taylor, 1998, p. 326). No caso das redes sociais, o *loop* dialógico é alcançado, uma vez que os utilizadores têm a possibilidade de publicar comentários em *posts* de organizações, bem como a possibilidade de as contactar através de mensagens (Gonçalves & Elias, 2013). No entanto, o *loop* dialógico só ocorre se as organizações se comprometerem a dar resposta aos públicos. Estas respostas devem ser profissionais e rápidas (Kent & Taylor, 1998).

A “utilidade da informação” defende que as organizações devem facultar informações gerais para todos os públicos, mesmo quando partilham informações para públicos específicos. Ainda relacionada com a utilidade da informação, a esta deve estar intrínseca a ideia de hierarquia e estrutura, dado que as informações específicas devem ser organizadas de forma a facilitar a divulgação pelos públicos interessados. Este princípio é a base para uma relação dialógica com os públicos, uma vez que estes passam a contar com as páginas das organizações para fornecerem informações úteis e de confiança (Kent & Taylor, 1998, p. 328).

O terceiro princípio dialógico, “geração de visitas”, está relacionado com o segundo, sendo que estabelecida a relação de confiança entre a organização e o público, estes passam a procurar mais as páginas da organização, o que gera mais visitas. Assim, segundo Gonçalves e Elias (2013) é fulcral que as organizações procurem atualizar frequentemente as suas páginas, de maneira a tornarem-nas mais atrativas, recorrendo a *chats*, fóruns, publicações de eventos, perguntas frequentes, espaço para opiniões e debates, entre outros (p. 137).

A “facilidade de navegação” ou a “Intuitividade/Facilidade da Interface”¹² (Kent & Taylor, 1998, p. 329), está relacionada com a estrutura das plataformas das organizações. A estrutura deve procurar seguir um equilíbrio entre elementos gráficos e textuais, recursos e *links* de forma a que os utilizadores possam percorrer a página com facilidade e com rapidez (Gonçalves & Elias, 2013, p. 137).

O quinto e último princípio é a “conservação de visitantes”. Este princípio procura estabelecer relacionamentos duradouros entre o público e a organização. A organização deve assim disponibilizar uma navegação perfeita para que haja um retorno por parte dos públicos, que por sua vez levará aos *loops* dialógicos (Gonçalves & Elias, 2013; Kent & Taylor, 1998).

Segundo Gonçalves e Elias (2013), a aplicação destes princípios no estudo das redes sociais, como o Facebook, demonstra que o *loop* dialógico deve ser incentivado, no entanto as organizações devem contar com equipas de relações públicas para controlar e procurar responder “de forma rápida e eficaz às questões endereçadas pelos públicos nas plataformas online” (p. 137).

A rede social Facebook, atualmente, continua a ser uma das maiores e mais influentes redes sociais. A possibilidade que é dada aos seus utilizadores de exporem a sua criatividade, as suas ideias, as suas opiniões, a discussão pública, bem como o aumento do conhecimento sobre a atualidade e o mundo são as características que os utilizadores, do estudo desenvolvido por Toutil (2015), referem como mais positivas. O Facebook destaca-se das demais redes sociais devido à sua capacidade de disseminar conteúdos, ser uma fonte de informação sobre os diversos públicos e agrupar os utilizadores por interesses, o que levou as organizações a criar perfis empresariais ou uma *fanpage* e a investir em ações de comunicação organizacional (Goulart & Gollner, 2013).

Em consequência da sua propriedade dialógica, o Facebook, passou a ser utilizado como um dos principais meios que os *stakeholders* usam para contactarem as organizações, seja para

¹² Tradução da autora.

pedir informações, elogiar, reclamar ou para comentar uma publicação. Esta nova forma de contacto permitiu às empresas aproximarem-se dos seus públicos, uma vez que há uma “tentativa de humanização do processo de atendimento ao consumidor indireto, via web” (Wohlgemuth & Parmeggiani, 2017, p. 31). O facto de se tratar de um meio de comunicação de baixo custo, também levou a que houvesse um maior investimento por parte das organizações, com o objetivo de aumentar a visibilidade da organização, prevenir ou responder a críticas negativas (Dias & Andrade, 2015, p. 103).

O Facebook é utilizado pelas organizações e pelos seus utilizadores como um canal de comunicação entre os mesmos, através de um sistema de “postagem-comentário-resposta” (Wohlgemuth & Parmeggiani, 2017, p. 49). Se visitarmos as páginas de Facebook de grandes organizações verificamos que existem diversos comentários de utilizadores e que os mesmo são respondidos de forma “direta e específica” (p. 33). O diálogo que é instituído entre utilizadores e organizações demonstra que existe um esforço, por parte das empresas, em estabelecer uma relação de familiaridade e intimidade aparente, dado que os objetivos das organizações são sempre mercadológicos e lucrativos. Este diálogo leva os utilizadores do Facebook a sentirem-se mais próximos e, por sua vez, a acompanharem as organizações com as quais se identificam. Desta forma, os *stakeholders* ficam também a par das novidades, campanhas, etc. lançadas pelas mesmas.

A sensação de proximidade que é transmitida aos públicos leva a que os mesmos se sintam mais à vontade para partilhar a sua opinião acerca da organização, podendo elogiá-la ou criticá-la. Assistimos, assim, a um aumento de reclamações ou satisfações, por parte dos públicos através da internet, exemplo disso é a rede social Facebook, uma vez que publicar e comentar no Facebook é considerada uma forma rápida e fácil de entrar em contacto com as organizações, além disso, estas, são pressionadas a responder, dado que a mesma fica associada a uma reclamação pública (Wohlgemuth & Parmeggiani, 2017).

Neste sentido, podemos considerar que apesar da presença *online* ser um fator bastante positivo para as organizações, pois permite que as mesmas estejam mais próximas do seu público, estas acabam por ficar mais vulneráveis às críticas. Camargo e Lopes (2013), intitularam estas críticas como “protestos virtuais”, uma vez que qualquer utilizador pode expor a sua perceção publicamente, trata-se de um novo tipo de reclamação que se torna cada vez mais frequente nas redes sociais e que pode prejudicar a imagem das organizações.

Capítulo 3- A Comunicação Organizacional nas Redes Sociais em Contexto de Crise

A evolução da tecnologia trouxe grandes desafios, mas também grandes oportunidades para as organizações, o que as obrigou a adaptarem-se e a reinventarem-se ao nível da comunicação organizacional. A interação direta entre organizações e os seus *stakeholders* e a partilha imediata de informações e opiniões tornou-se uma realidade com a internet, mas principalmente com as redes sociais. Surgiram assim novas formas de comunicação e de interação entre organizações e públicos. Os públicos passaram de espectadores para disseminadores de informação com capacidade para influenciar outros públicos (Ruão, Neves, & Zilmar, 2017).

Para as organizações, as redes sociais tornaram-se numa ferramenta de comunicação que passaram a fazer parte das estratégias corporativas e de comunicação, o que possibilitou a criação de um vínculo com os públicos, que são agora mais diversificados, informados e exigentes. As organizações viram-se assim incitadas “a comunicar de forma diferenciada, apelativa e consistente, de forma a cativarem a atenção e a gerarem envolvimento” (Dias & Andrade, 2017, pp. 57-58).

Contudo, apesar das redes sociais terem desenvolvido e potencializado a comunicação organizacional, a possibilidade que é dada aos utilizadores de intervir e interagir nas redes sociais fez emergir algumas fraquezas. O facto de as organizações serem agora mais transparentes, expondo e partilhando quase tudo através das redes sociais torna-as mais propícias a sofrerem crises de impacto na imagem e na reputação, que por sua vez têm repercussões maiores devido ao ambiente digital (Barichello & Machado, 2015). A impossibilidade de controlar a informação que o público pode partilhar sobre a organização pode gerar polémicas e agravar ainda mais uma crise organizacional. Neste sentido, podemos considerar que as redes sociais podem ser uma ameaça quando as organizações passam por uma situação de crise (Effing & Spil, 2016).

Segundo Dias e Andrade (2015), as redes sociais possibilitam um “acesso fácil e constante a uma enorme quantidade de informação, de imediato, em qualquer lugar do mundo” (p. 94). No entanto, estas também estão constantemente ligadas a crises de comunicação, seja como o “*locus da crise*” ou como “intensificador da mesma” (p. 94). Assim, estes autores defendem que as redes sociais são o melhor instrumento para controlar, responder e gerir crises, todavia, a sua utilização deve estar subordinada às estratégias de comunicação das organizações.

No que toca à gestão de crise nas redes sociais e restantes tecnologias digitais, é defendido que existem vantagens e desvantagens. Como principais desvantagens destacam (1) a rápida disseminação de conteúdos e consequente manipulação; (2) a rapidez e o alcance sem precedentes, que pode refletir-se na notoriedade da marca; e (3) problemas que surgem de conteúdos sem rigor ou rumores que são produzidos e publicados por utilizadores. Quanto às vantagens mencionam (1) a facilidade de monitorização em tempo real; e (2) a disseminação imediata de conteúdos.

As redes sociais vieram assim alterar a forma como as organizações respondem perante uma possível situação de crise. O que antes era apenas um potencial problema que não requeria explicação, hoje, com as redes sociais, qualquer sinal de crise obriga as organizações a ter uma resposta para a situação, uma vez que estas se encontram sob o escrutínio público. Gerir e prevenir uma situação de crise era algo que fazia parte da esfera privada das organizações. Atualmente, essa esfera privada foi alterada e os indícios de crise passam a ser de natureza pública. Com as redes sociais “os públicos podem avaliar o que a organização diz e faz em relação à ameaça de crise, o que naturalmente afeta as próprias perceções dos públicos ou mesmo as suas interações com essa organização” (p. 140). O facto de estas serem um meio interativo e intuitivo tornou-as no local ideal para os públicos publicarem e partilharem rumores e desafios às organizações, vendo-se assim obrigadas a gerir tudo em público e *online* de forma efetiva, uma vez que qualquer erro é ampliado nas redes, o que provocará uma ameaça ou danos na imagem das organizações (Camargos & Lopes, 2013; Gonçalves & Elias, 2013).

Desta forma, podemos afirmar que os públicos procuram cada vez mais expressar as suas próprias opiniões através das redes sociais, o que, por sua vez, origina um meio ambiente mais dinâmico e novo onde a informação é difundida e os problemas que eram localizados se tornam globais. As crises ganham assim uma nova dimensão, em consequência do desenvolvimento das redes. Os gestores de crise viram-se assim obrigados a adaptar os seus planos de gestão de crise, de maneira a englobar as novas situações proporcionadas pela *Web*, tendo em consideração os *hackers*, os rumores, os movimentos negativos e outros problemas que podem surgir (González-Herrero & Smith, 2008, p. 146).

Estabelecer um plano de comunicação de crise para as redes sociais e para toda a *Web* é, assim, considerado fundamental para que as organizações consigam responder a situações de crise de forma rápida e eficaz. As redes sociais já apresentam alguns instrumentos que favorecem a comunicação em situações de crise, tais como a comunicação próxima com o público e a possibilidade de partilhar informação a cada instante. No entanto, a impossibilidade de controlar a informação e as opiniões que são partilhadas pelo público

permite que estas se disseminem pelas redes de forma quase momentânea, ficando as mesmas expostas para uma quantidade infinita de indivíduos.

Além de se considerarem crises que podem surgir na internet e por sua vez nas redes sociais, as organizações têm que considerar o desenvolvimento de um plano de gestão de crise na *Web*, mas para “crises tradicionais”, como González-Herrero e Smith (2008) denominam. O profissional de gestão de crise deve estar assim familiarizado com as novas tecnologias, saber usufruir das mesmas e compreender as novas dinâmicas sociais que a *Web* oferece. Surgiu assim a necessidade urgente de se adaptar as estratégias e planos de comunicação de crise “tradicional”, que até então não englobavam o ambiente digital. Neste sentido, González-Herrero e Smith (2008) desenvolveram um “modelo de gestão de crises no mundo virtual” composto por quatro fases:

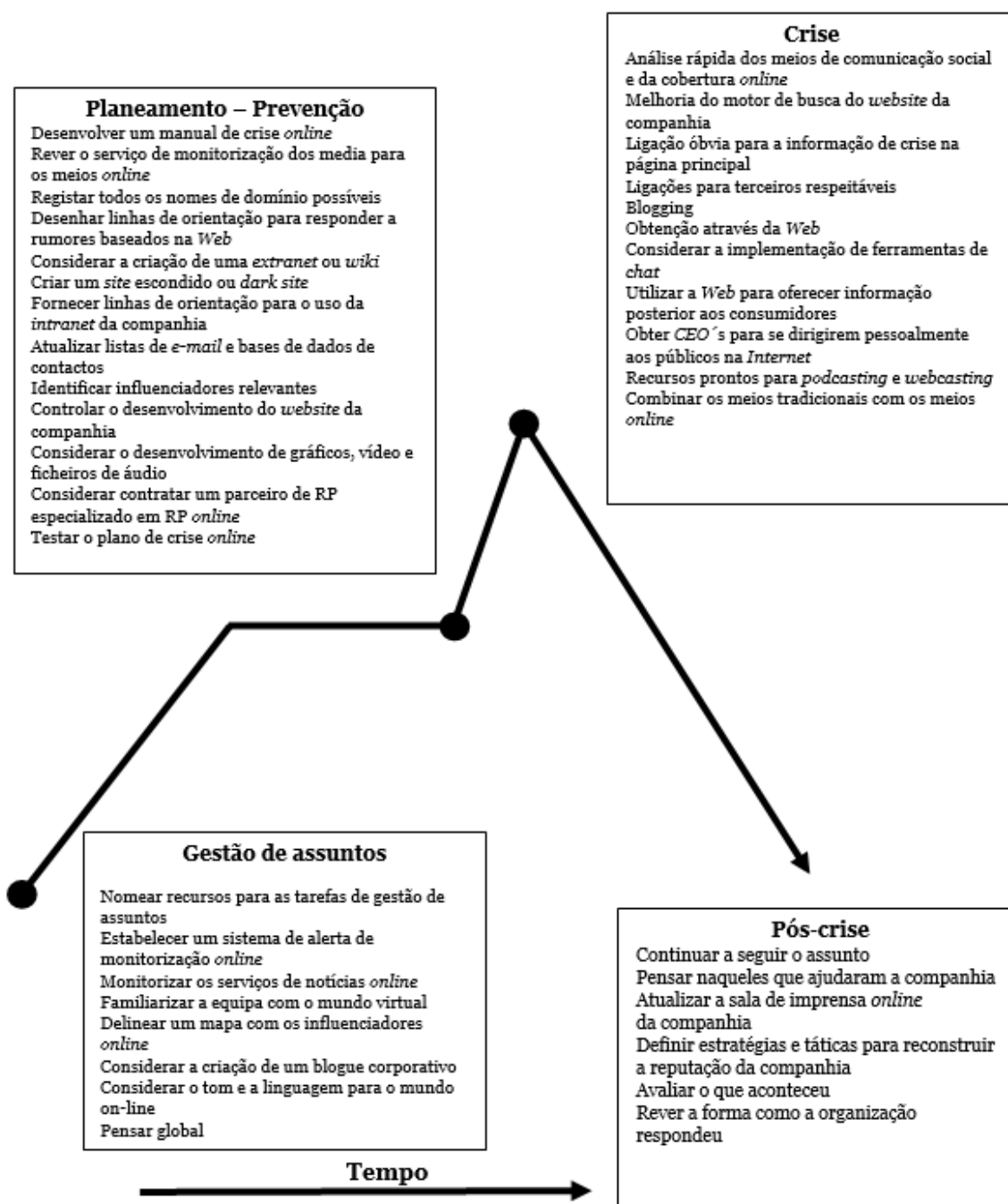


Figura 2: "Fases do Modelo de Gestão de Crises no mundo Virtual"

Fonte: (González-Herrero & Smith, 2008, p. 146), adaptação e tradução da autora

Estas quatro fases, Gestão de assuntos, Planeamento-Prevenção, Crise e Pós-crise, devem ser consideradas por todas as organizações antes de se inserirem no mundo online.

A Gestão de assuntos é fulcral para qualquer organização, uma vez que identificar, rastrear e gerir potenciais problemas é fundamental. Atualmente as crises ocorrem cada vez mais *online*. Assim, as organizações devem procurar controlar e monitorizar a *Web*, como as

redes sociais, de forma a identificar e a gerir possíveis problemas e a ajustar políticas e ações, antes que suceda uma crise. “A identificação prematura dos problemas e uma resposta rápida, clara e honesta, são essenciais para evitar que os problemas se tornem em crises¹³” (p. 147).

Na fase Planeamento- Prevenção é procurado que as organizações se preparem e esboquem planos para uma possível crise. Além de vigiarem o ambiente online, as organizações têm que preparar-se para uma crise que pode vir a acontecer ou não.

A Crise está relacionada com as ações que uma organização necessita de implementar após o problema eclodir, ou seja, quando a crise for real. Os autores, González-Herrero e Smith (2008), defendem que a resposta e a reação da organização devem ser extremamente rápidas para que não percam o controlo da informação. A utilização de uma comunicação interativa e bidirecional, o uso de *links*, arquivos digitais de vídeo e áudio e o acompanhamento em tempo real são algumas das ferramentas que as organizações podem usufruir na comunicação *online*.

As pessoas querem que as empresas participem de uma conversa como seres humanos com nomes, pontos de vista e capacidade de ouvir. É por isso que os funcionários têm a capacidade de reverter as opiniões negativas expressas sobre uma empresa. (...) As organizações precisam de entender que, graças à Internet, os seus funcionários podem e vão conversar interna e externamente durante uma crise, quer gostem ou não. Pertencer às comunidades e compreender as preocupações das comunidades irá ajudá-las a construir relacionamentos, identificar oportunidades e prevenir crises¹⁴ (p. 150).

O pós- crise tem como objetivo minimizar os estragos causados pela crise e aprender com os erros que foram cometidos. É necessário que as organizações façam uma revisão e alterem as suas estratégias e os seus planos de gestão de crise, de maneira a evitar crises futuras.

Perry et al. (2003) são também relevantes para o estudo da gestão de comunicação de crise online, uma vez que estes defendem que a internet pode ser útil para a gestão de crise de duas formas:

- 1) Permite detetar e gerir problemas antes destes se tornarem em crise;

¹³ Tradução da autora.

¹⁴ Tradução da autora.

- 2) Ajuda as organizações a comunicar decisões rapidamente durante uma situação de crise e permite também receber feedback dos públicos.

Apesar destas duas medidas de gestão de crise terem sido elaboradas para a internet, podemos também aplicá-las no caso das redes sociais.

Mais importante que gerir uma situação crise é gerir as ameaças e os problemas que podem provocar uma crise, dado que são estes, que sendo mal geridos provocam as crises nas organizações. No capítulo 1.1, é abordada uma ameaça de crise que é publicamente visível e que acusa uma organização de comportamento irresponsável ou antiético, denominada de paracrise por Coombs e Holladay (2012). As paracrises surgem no início do processo de gestão de crises, ou seja, na prevenção de crises e centram-se na gestão do significado de uma ameaça de crise que pode colocar em causa a reputação de uma organização (p. 409). Assim, as organizações devem procurar estar atentas a todos os indícios de paracrise através de um controlo e de uma monitorização das redes sociais, bem como ponderar as suas respostas.

Quando as organizações optam por não responder a rumores ou a comentários negativos, apesar de ser uma “opção legítima na gestão da comunicação em situação de crise”, o que era apenas uma ameaça pode tornar-se numa crise (Gonçalves & Elias, 2013, p. 141). As organizações tornam-se assim alvos fáceis nas redes sociais. Os utilizadores que tiverem descontentes vão utilizar as páginas das redes sociais para se expressarem até que obtenham uma resposta por parte da organização (Camargos & Lopes, 2013).

Neste sentido, Coombs e Holladay (2012) defendem que os gestores de crises devem optar entre três estratégias de resposta primária:

- Refutar: lutar contra os desafios. As organizações deverão contradizer os *stakeholders*, afirmando que os mesmos atuam de forma imoral ou irresponsável.
- Reformular: as exigências dos públicos são consideradas e as organizações reconhecem que existe um problema. Há uma mudança de posicionamento por parte das organizações.
- Recusar: a organização ignora o problema exposto pelos *stakeholders* na esperança de que a paracrise desapareça. Ao mesmo tempo, a partilha de mensagens que reforcem a reputação, abordando contribuições positivas que a organização já tenha desenvolvido pela sociedade. O objetivo é que os rumores criados pelos públicos sejam esquecidos.

No que concerne à gestão de situações de paracrise, os autores definiram três regras que as organizações devem seguir:

1. Estar onde está a ação.
2. Estar presente antes da paracrise aparecer.
3. Ser redundante e disperso (lançar a uma ampla rede)¹⁵.

(Coombs & Holladay, 2012, p. 413)

A primeira regra, “Estar onde está a ação”, defende que a resposta à paracrise deve ser feita no meio social onde surgiu. Não responder a uma paracrise na rede social onde surgiu não é bem visto pelos *stakeholders*.

A segunda regra argumenta que as organizações devem procurar estar presentes nas redes sociais antes de surgirem paracrises. É importante que as organizações construam a sua credibilidade e estabeleçam seguidores para que tenham uma voz importante. Porém, caso a organização ainda não tivesse presente em determinada rede social aquando de uma paracrise, esta deve procurar responder nessa mesma rede social, mesmo que seja a sua primeira interação, “é melhor estar lá do que estar ausente”¹⁶ (p. 414).

Por fim, a última regra considera que as organizações devem utilizar múltiplos canais de comunicação e de forma sobreposta. Ao disseminarem a mensagem que pretendem transmitir por toda a *web* as organizações conseguirão atingir mais públicos.

Compreender este conceito é fundamental para este estudo, dado que as redes sociais têm vindo a crescer cada vez mais e a serem cada vez mais utilizadas, o que por sua vez provoca um aumento de paracrises. Além disso a eficácia com que é gerida a paracrise determina a relação entre a organização e os seus *stakeholders* (Coombs & Holladay, 2012).

Em suma, as organizações devem procurar estar sempre preparadas para interagirem com os seus públicos e serem as primeiras a insurgirem-se nas redes sociais perante uma situação de crise. Contudo, não devem estar presentes apenas para prevenir situações de crise, devem procurar comunicar com os seus públicos diariamente, de maneira a estabelecerem uma relação mais próxima com os mesmos. Esta proximidade, segundo Ruão et al. (2017), pode ser a melhor forma que a organização tem para se defender, tendo em conta os riscos que corre ao estar presente nas redes sociais, uma vez que ao construir uma comunidade, esta irá participar em conversas de forma positiva, protegendo assim a reputação da organização. Neste sentido, o número de públicos descontentes e insatisfeitos com a organização diminuirá e, por consequência, o número de comentários negativos, ou reclamações negativas nas páginas das organizações também será menor (Weber & Lomando, 2014; Teles, 2011).

¹⁵ Tradução da autora.

¹⁶ Tradução da autora.

Segundo a pesquisa realizada por Zhang e Wigley (2013) a 251 membros da *Public Relations Society of America*¹⁷, 48% dos entrevistados engloba as redes sociais nos planos de comunicação de crise. Esta pesquisa concluiu ainda que as organizações que dependem das redes sociais nos planos de comunicação de crise têm uma maior confiança e capacidade de organização numa situação de crise (Zhang & Wigley, 2011).

Quando o objetivo dos utilizadores é solucionar um problema, a rede social Facebook é eleita como o canal de comunicação mais rápido. Os utilizadores exprimem a sua opinião acerca das organizações ou sobre certos produtos, sem medos, muitas vezes influenciados por outros utilizadores, no entanto, dado que estão expostos perante milhares de utilizadores, estes adquirem uma postura íntegra e sincera. A forma mais correta que as organizações têm para evitar que as exposições dos problemas dos utilizadores se tornem em crises, é, como já vimos anteriormente, a prevenção, para isso as organizações, devem contar com profissionais de gestão de crise em redes sociais (Camargos & Lopes, 2013).

As redes sociais podem ser as principais impulsionadoras de uma crise, como podem ser fundamentais para a resolução das mesmas. São um novo canal onde os públicos podem obter informações e podem partilhar as suas opiniões e onde exigem que haja respostas, transparência e autenticidade por parte das organizações (González-Herrero & Smith, 2008). Segundo Ulmer et al., estas são necessárias para a comunicação de crise ser eficaz. As organizações podem utilizá-las para acompanhar tudo o que é dito sobre elas e desta forma conseguem antever problemas que podem tornar-se em crises mais tarde. Resolver os problemas o mais rápido possível e manter os *stakeholders* informados é essencial. Quando não é possível resolver problemas, e estes se tornam em crises as redes sociais podem ser utilizadas como uma fonte para fornecer informações e atualizações regulares aos seus *stakeholders*. O Facebook e o Twitter, neste caso, podem ser utilizados como um canal de comunicação que transmite informação atualizada sobre a crise e, pode também ser utilizado para recolher informações e soluções que podem ajudar na resolução da crise. Com base no enquadramento teórico apresentado, podemos concluir que as redes sociais, aliadas às estratégias de comunicação de crise têm a capacidade de diminuir o impacto, ou até mesmo evitar que uma crise ocorra.

¹⁷ Sociedade de Relações Públicas da América

Capítulo 4- O caso Vodafone

Neste capítulo irá abordar-se o objeto de estudo desta investigação, dando se destaque à Vodafone Portugal. Focar-nos-emos com maior detalhe no ataque cibernético ocorrido em fevereiro de 2022 e que originou um momento de fragilidade na marca.

4.1 A Vodafone Portugal

A Vodafone é uma multinacional que chegou a Portugal em 2001, após a aquisição da empresa portuguesa de telecomunicações Telecel, fundada em 1992. Os seus serviços são hoje reconhecidos nos vários segmentos em que esta se insere, sendo uma empresa líder na inovação, imagem de marca e satisfação dos clientes. Em Portugal a cobertura de rede chega a 4,1 milhões de casas e empresas, através da rede de fibra e a mais de 4,5 milhões de clientes por meio da rede móvel. Em março de 2020, a Vodafone tinha 362 milhões de clientes, estando presente em operação móvel em 22 países, apresentando parcerias com mais 42, e um serviço fixo em 17 mercados.

O seu objetivo, enquanto empresa, é apostar na inovação e na qualidade dos seus produtos e serviços, de maneira a apresentarem as melhores possibilidades aos seus clientes e à sua comunidade, a prova disso, segundo o *website* da empresa, são os seus produtos e serviços inovadores, a internet mais rápida, os melhores preços do mercado, a TV (televisão) de última geração e a melhor qualidade de voz. Como missão a Vodafone procura “melhorar a qualidade de vida das pessoas, aumentar a produtividade das empresas, contribuir para o desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento e criar valor para Portugal”¹⁸.

A marca Vodafone integra na sua estratégia o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social, comprometendo-se a cumprir os princípios da sustentabilidade. Quanto à Responsabilidade Social fica a cargo da Fundação Vodafone Portugal.

A Fundação Vodafone Portugal procura “promover, apoiar e realizar projetos que contribuam para o desenvolvimento da Sociedade da Informação”¹⁹, seguindo os valores da marca e da sociedade. Neste sentido, os seus objetivos estratégicos passam por promover a investigação científica e tecnológica, a formação profissional no campo das tecnologias e das telecomunicações, apoiar a criação e o desenvolvimento de empresas portuguesas no ramo da informática e das telecomunicações, entre outros.

Tendo como base os valores da rapidez, da simplicidade e da confiança, esta organização trabalha para tornar mais fácil a vida dos clientes, trabalhadores e todos os que estão

¹⁸ Informação retirada de: <https://www.vodafone.pt/a-vodafone/visao-missao-e-valores.html>

¹⁹ Informação retirada de: <https://www.vodafone.pt/a-vodafone/fundacao/sobre-a-fundacao.html>

Comunicação de crise através das Redes Sociais: o caso da Vodafone

envolvidos com a organização, atuando sempre de forma honesta, íntegra e justa, através da lealdade e da transparência.

A Vodafone procura ainda priorizar a comunicação com os seus *stakeholders*, colaboradores, parceiros e clientes disponibilizando regularmente informação relevante sobre a tecnologia móvel e estações-base, seja através de reuniões presenciais, através de meios eletrónicos, do *website*, ou brochuras.

Além de lojas físicas espalhadas por todo o país, a Vodafone, conta com um *website* intuitivo, interativo e completo. As cores predominantes são o vermelho e o branco, as cores que representam a marca. No *website* o consumidor tem acesso a todas as informações sobre os produtos oferecidos pela marca, sendo disponibilizada ainda a oportunidade de poder adquiri-los online. Os clientes podem também aceder à sua área de cliente, o *My Vodafone*, onde poderão consultar as suas contas e serviços. A Vodafone comunica ainda com os seus públicos através das redes sociais.

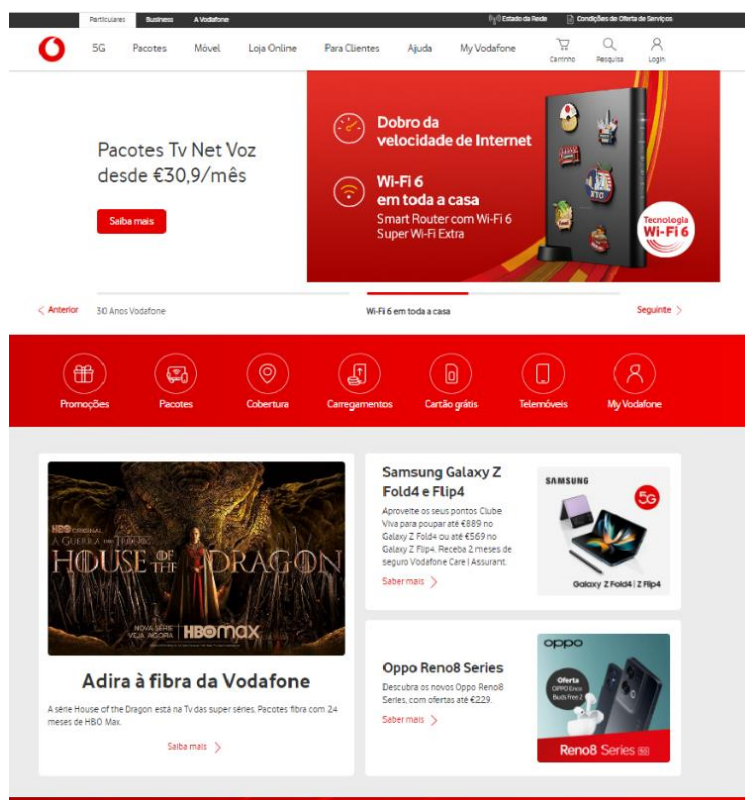


Figura 3: Website da Vodafone Portugal

Fonte: Website da Vodafone Portugal²⁰

²⁰Website da Vodafone Portugal: retirado de <https://www.vodafone.pt/>

Presente nas principais redes, o Facebook, o Instagram e o Twitter, a Vodafone procura interagir com os seus públicos atuando de forma idêntica nas três redes. A interação da marca com os seus públicos é feita através de respostas aos comentários, publicações de imagens e vídeos, tendo sempre como foco a promoção da marca e a satisfação dos clientes. O Facebook e o Twitter são onde a Vodafone Portugal publica conteúdos mais frequentemente, existindo uma atualização diária.

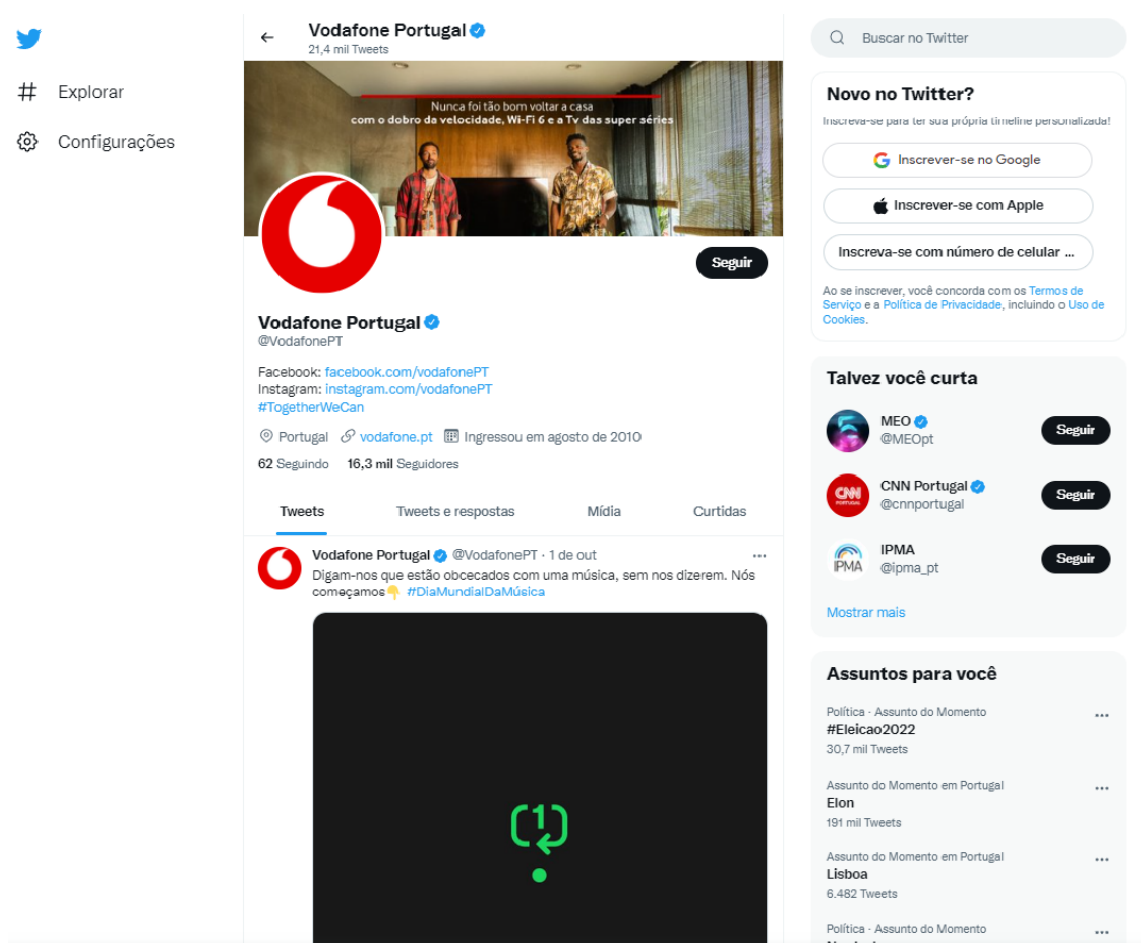


Figura 4: Twitter da Vodafone Portugal

Fonte: Twitter²¹

²¹ Twitter da Vodafone Portugal: retirado de <https://twitter.com/VodafonePT>

Comunicação de crise através das Redes Sociais: o caso da Vodafone

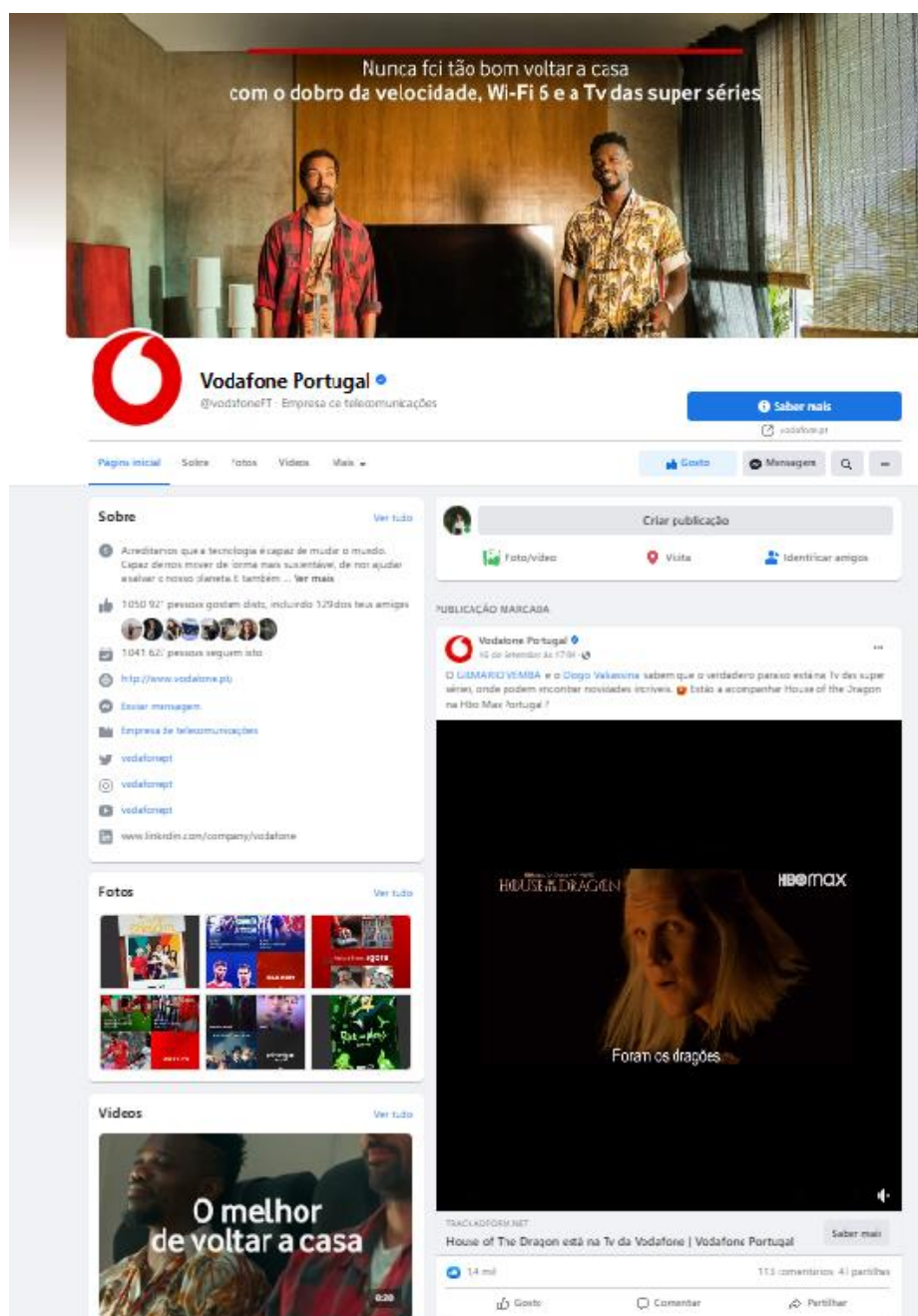


Figura 5: Facebook da Vodafone Portugal

Fonte: Facebook²²

²² Facebook da Vodafone Portugal: retirado de <https://www.facebook.com/vodafonePT>

Comunicação de crise através das Redes Sociais: o caso da Vodafone

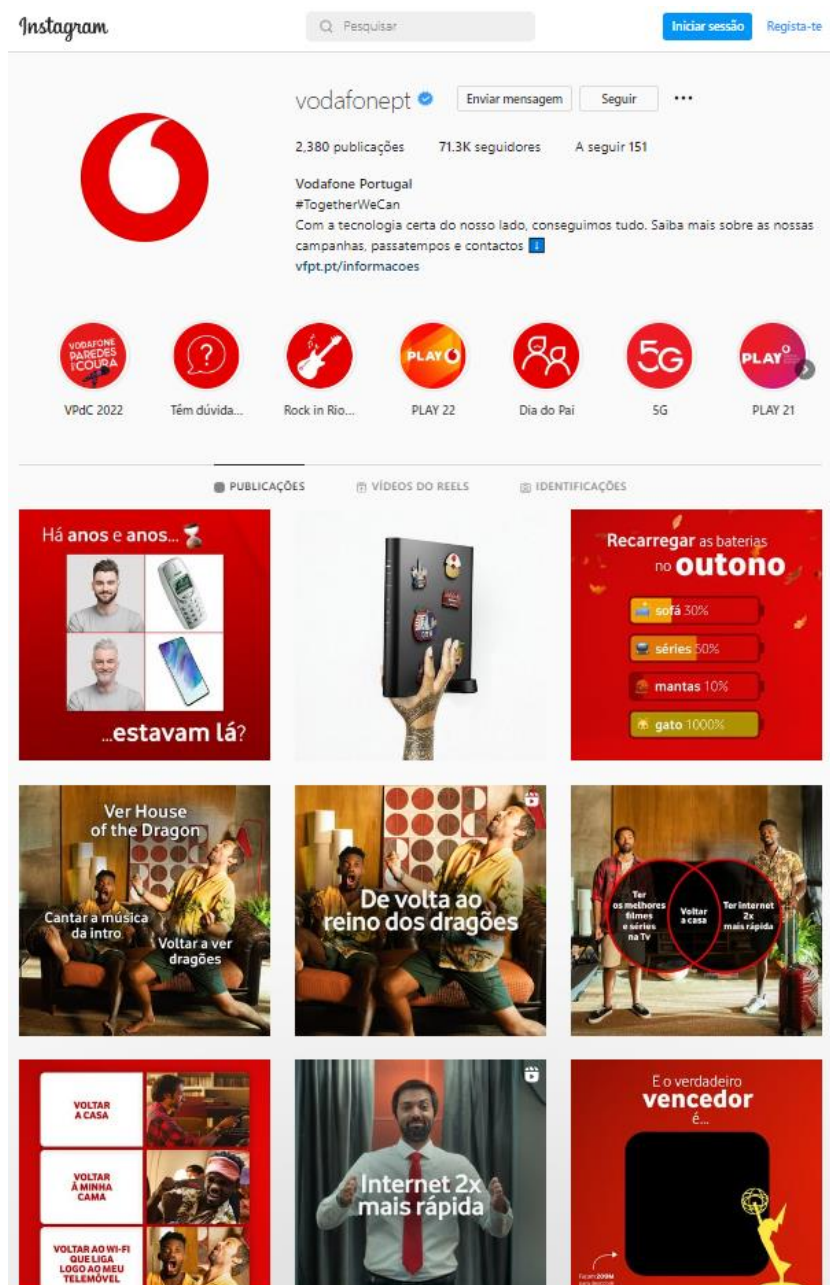


Figura 6: Instagram da Vodafone Portugal

Fonte: Instagram²³

²³ Instagram da Vodafone Portugal: retirado de <https://www.instagram.com/vodafonept/>

4.2 A Vodafone e o Ataque Cibernético

O caso do ataque cibernético à Vodafone Portugal teve o seu início na noite de 7 de fevereiro de 2022. Durante este ataque ocorreram vários danos e falhas nos sistemas da Vodafone Portugal e na rede móvel nacional e internacional, que por sua vez afetaram o INEM, os bombeiros, alguns hospitais, a rede Multibanco e os 4 milhões de clientes. Este ataque afetou totalmente as comunicações móveis, como o 4G/5G, serviços fixos, SMS e serviços de atendimento de voz/digital, o apoio aos clientes e parcialmente os serviços de televisão, apenas o serviço de internet fixa não foi afetado. O regresso de todas as funcionalidades só foi possível uma semana depois do ataque, no dia 11 de fevereiro de 2022.

Ao final do dia 7 de fevereiro de 2022, pelas 21h00 a Vodafone transmitiu, através do Facebook e do Twitter, a primeira informação sobre o ataque cibernético, no entanto não assumiu ser um ciberataque, afirmou tratar-se apenas de problema técnicos que afetavam os serviços disponibilizados pela Vodafone.

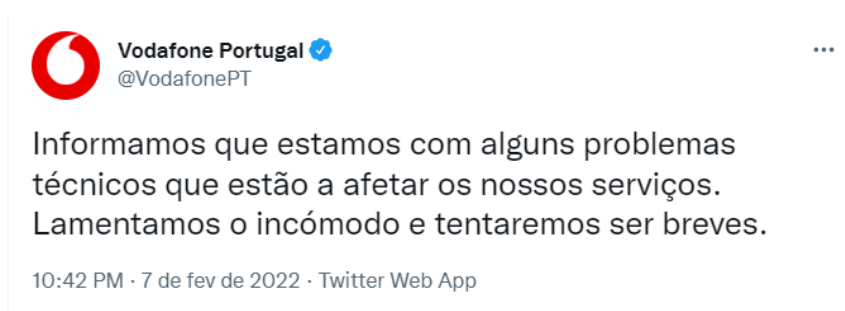


Figura 7: Primeira Informação disponibilizada pela Vodafone acerca do ciberataque de fevereiro de 2022

Fonte: Perfil oficial do Twitter da Vodafone Portugal²⁴

Na manhã do dia 8 de fevereiro, a Vodafone confirmou tratar-se de um ciberataque e o presidente executivo da Vodafone, Doutor Mário Vaz convocou uma conferência de imprensa nas instalações da organização. Durante a conferência de imprensa, além de responder a questões colocadas pelos jornalistas presentes, Mário Vaz, assumiu ainda que o ciberataque tinha origem “num ato terrorista, num ato criminoso dirigido à rede” que tinha como objetivo “tornar indisponível a rede com um nível de gravidade de dificultar ao máximo a recuperação de serviços”.

²⁴ Informação retirada de:
<https://twitter.com/VodafonePT/status/1490818178766807053?cxt=HHwWmoC5oYTPubApAAAA>



Figura 8: Mário Vaz, CEO DA Vodafone na Conferência de imprensa relativa ao ciberataque

Fonte: Jornal de Negócios²⁵

Numa mensagem deixada na rede social LinkedIn, Mário Vaz afirmou:

Fomos objeto de um ciberataque sem precedentes, cuja origem e objetivos ainda estão a ser investigados, e que se traduziu na destruição intencional de vários elementos centrais das nossas redes, incluindo nos sistemas redundantes que temos preparados para ativar numa situação de falha de rede. A atuação maliciosa foi efetuada de forma cirúrgica denotando intenção de provocar um dano de grande profundidade e expressão.

Durante a semana que se seguiu ao ciberataque, a Vodafone foi recuperando gradualmente os seus serviços. Na noite de 7 de fevereiro foi acionado o gabinete de crise e a prioridade da Vodafone foi “recuperar o máximo de serviços possíveis”.

O primeiro serviço a ser recuperado foi o serviço de comunicações de voz através da rede 2G. A segunda prioridade era recuperar o serviço mínimo de dados móveis, tendo sido recuperados os dados de rede 3G. No dia 8 de fevereiro a Vodafone conseguiu recuperar o serviço de SMS ponto a ponto e iniciou o restabelecimento do serviço 4G, mas com limitações e condicionado a certas zonas do país. Dia 9 de fevereiro foram recuperados os serviços de voz de rede fixa. No dia 10 de fevereiro já havia sido restabelecido praticamente todos os serviços, existindo apenas um pequeno grupo de clientes afetados. Ao quinto dia

²⁵ Retirado de: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/ceo-vodafone-portugal-objetivo-deste-ataque-foi-claramente-tornar-indisponivel-a-nossa-rede>

após o ataque, dia 11 de fevereiro, foram restabelecidos na totalidade as funcionalidades para os clientes empresariais.

Em entrevista dada ao Podcast “Conversas com CEO” do Jornal de Negócios, Mário Vaz admitiu ter sido a “pior noite e a pior semana a nível profissional”. Destacou ainda que o ciberataque serviu de ensinamento para outras empresas e é um exemplo para outros mercados. Quando questionado sobre a reputação da organização, Mário Vaz respondeu que não sentiram qualquer repercussão negativa:

Do ponto de vista da reputação não sentimos e não estamos a sentir e esperamos não sentir (...) Nós fizemos todo o esforço para nos protegemos, apesar disso fomos atacados e depois fizemos, a equipa fez, um esforço extraordinário na recuperação de serviço em tempo recorde.

Relativamente à questão colocada pela entrevistadora Helena Garrido sobre a perda de clientes em consequência do ataque, Mário Vaz ressaltou a “forma solidária como os clientes e toda a comunidade e toda a sociedade portuguesa, inclusive concorrentes” apoiaram a Vodafone, “perceberam que fomos as vítimas e que fomos apenas um instrumento de afetação”.

O ataque cibernético à Vodafone encontra-se em investigação pela Unidade de Combate ao Cibercrime da Polícia Judiciária e sabe-se até ao momento tratar-se de um ataque elaborado por um grupo profissional. Foi um ataque que teve impacto na vida pessoal dos clientes particulares, mas que também prejudicou vários negócios e organizações durante vários dias.

Capítulo 5- A metodologia

O presente capítulo apresenta a metodologia adotada que irá apoiar o estudo empírico desta investigação. Neste sentido pretende-se expor o método de investigação utilizado, e as respetivas técnicas.

5.1 Objeto de estudo

Tendo como fundamento o enquadramento teórico apresentado no presente estudo de investigação e tendo em conta que a grande parte das organizações utilizam as suas redes sociais como meio de comunicação para com os seus públicos, o objeto de análise que procuro desenvolver neste projeto compreende as redes sociais e a gestão de situações de crise reputacional, através de uma análise da comunicação no caso específico da organização Vodafone Portugal. O objetivo é examinar o conteúdo das publicações feitas nas redes sociais oficiais da Vodafone e analisar o posicionamento da mesma durante e após o ataque cibernético sofrido em fevereiro de 2022 e que prejudicou milhares de clientes.

Para encontrar uma resposta para esta questão será realizada uma análise às publicações feitas na página oficial do Facebook da Vodafone Portugal e da página de Twitter durante o ataque cibernético de fevereiro de 2022. A escolha do Twitter e do Facebook prende-se pelo facto de ambas terem sido utilizadas para informar os seus públicos durante o ataque de fevereiro de 2022, deixando de fora o Instagram e o Youtube, redes onde a Vodafone também se encontra presente.

De forma a conseguir alcançar o objetivo deste estudo procuramos responder às seguintes questões:

- a) As publicações feitas pela Vodafone permitiram defender a imagem da organização?
- b) Quais os efeitos da situação de crise na imagem da organização junto dos seus clientes?
- c) A utilização do Facebook e do Twitter por parte da Vodafone foi favorável para gerir a situação de crise?

O objetivo principal desta investigação será observar de que forma é que as redes sociais foram utilizadas pela organização para gerir uma situação de crise e se estas permitiram defender a reputação da mesma, ou seja, se a estratégia de comunicação aplicada pela Vodafone durante o ciberataque de fevereiro de 2022 foi eficaz, seguindo o modelo TCCS de Coombs (2007).

5.2 Técnica Aplicada

Um método, segundo Fabio Appolinário (2012), “é um procedimento ou um conjunto de passos que se deve realizar para atingir determinado objetivo” (p. 7). O método científico, para além de procurar atingir um determinado objetivo, consiste em estabelecer algumas etapas, tais como: a observação, a elaboração de hipóteses, a experimentação e a generalização. Cada uma destas etapas permite identificar o fenómeno em estudo, elaborar uma explicação (provisória) que esclareça o fenómeno, realizar um procedimento que comprove ou negue a explicação apresentada anteriormente e, por fim, realizar uma análise e uma conclusão, com o objetivo de determinar se a hipótese estabelecida é verdadeira quando aplicada a outras situações.

Tendo em conta o propósito deste estudo, é proposto que seja realizada uma pesquisa qualitativa através da análise de conteúdo a partir do conjunto de diretrizes propostos por Coombs (2007) e instrumentalizados no modelo da TCCS.

O modelo TCCS tem disponível um conjunto de diretrizes que permitem realizar uma análise aos conteúdos, não sendo necessária a criação de procedimentos para identificar as regularidades e variações dos conteúdos partilhados pela organização. Com este modelo, o objetivo é analisar a comunicação de crise realizada pela Vodafone e os efeitos que gerou nos seus públicos, ou seja, a reputação da organização. O que se propõe é encontrar a melhor forma de adaptar os conteúdos em análise, tendo em conta as normas do modelo TCCS e os critérios definidos pela análise de conteúdo, com o objetivo final de apresentar a estratégia de comunicação de crise utilizada pela Vodafone e os efeitos da mesma perante os públicos.

Neste sentido, recolhemos todas as publicações realizadas pela Vodafone Portugal no Facebook e no Twitter entre os dias 7 e 18 de fevereiro de 2022. Depois de recolhida a informação necessária foi criada uma tabela (ver anexo P, p.73) com as diretrizes do modelo TCCS. Esta tabela foi criada com base no modelo utilizado por Toniolo (2019). A tabela é constituída por quatro partes: (1) relação da Vodafone com a crise, (2) variáveis, (3) estratégia de resposta à crise e (4) estratégia de resposta reparativa.

Elaborada a tabela, atribuímos a categoria e a subcategoria do modelo TCCS pertencente à crise da Vodafone, os níveis de responsabilidade e de ameaça à reputação, analisámos as variáveis da crise e as estratégias de gestão e de informação utilizadas pela Vodafone durante a crise. Para identificarmos a frequência dos padrões de resposta propostos na TCCS, nas estratégias de resposta reparativa, atribuímos o número (0) quando não está presente e o número (1) para quando se encontra presente. A soma irá representar a

frequência total de cada tipo de resposta, ou seja, irá permitir que saibamos quais são os padrões de resposta mais utilizados (Toniolo, 2019).

Posto isto, e de forma a compreendermos a linguagem utilizada pela Vodafone e de que forma a comunicação utilizada contribuiu para resolver a situação de crise eficazmente, foi realizada uma análise descritiva aos *posts*, em texto e vídeo, publicados pela Vodafone durante o ataque cibernético, chegando à conclusão de que os conteúdos partilhados pela Vodafone no Facebook e no Twitter eram, irrefutavelmente, os mesmos. Neste sentido, esta análise será realizada a 6 *posts*, sendo 4 deles em texto e 2 em vídeo. A última etapa consistiu em comprovar a eficácia da comunicação de crise ao nível da proteção da reputação da imagem da Vodafone, se esta resultou em perda de clientes ou no aumento dos mesmos, entre outros fatores.

A seguinte tabela representa os conteúdos em análise nesta investigação. A cada um dos seis conteúdos foi atribuída uma letra para que os possamos identificar mais facilmente.

Tabela 3: Tabela representativa dos conteúdos partilhados pela Vodafone

Fonte: Elaborado pela autora

Data	Conteúdo	Título	Plataformas	Publicação
08/02/2022	Publicação em formato texto	Vodafone Portugal alvo de ciberataque	Facebook Twitter	A
08/02/2022	Publicação em formato texto	A Vodafone Portugal iniciou o restabelecimento de dados móveis da rede 4G	Facebook Twitter	B
08/02/2022	Discurso em Vídeo	Mensagem do CEO Mário Vaz aos Clientes	Facebook Twitter	C
09/2/2022	Publicação em formato texto	Atualização: Serviço de TV em Resolução	Facebook Twitter	D
11/02/2022	Publicação em formato texto	Atualização: Todos os serviços estão repostos	Facebook Twitter	E
18/02/2022	Discurso em vídeo	Uma força que não se apaga	Facebook Twitter	F

Capítulo 6: Os resultados

No presente capítulo são apresentados e avaliados qualitativamente os resultados obtidos através da análise aos conteúdos referentes à comunicação da Vodafone Portugal durante o ataque cibernético.

6.1 Análise e discussão dos resultados

Seguindo a teoria da TCCS de Coombs (2007), a crise sofrida pela Vodafone Portugal em fevereiro de 2022, provocada por um ataque cibernético, está enquadrada na categoria Vítima e na subcategoria Malevolência. Portugal tem vindo a assistir a um aumento gradual de ataques cibernéticos, sendo 2022 o ano que registou mais ataques (no primeiro semestre do ano, em média, semanalmente, uma em cada 52 organizações sofreu uma tentativa de ciberataque, representando um aumento de 13%²⁶). Apesar deste aumento, a Vodafone nunca tinha sofrido um ataque idêntico, o que nos leva a considerar a resposta sobre a existência de histórico de crise semelhante como negativa.

No que diz respeito à responsabilidade da crise, a Vodafone não se assumiu como culpada do ataque cibernético, mas sim como uma vítima do mesmo. Os clientes e toda a comunidade da sociedade portuguesa, inclusive os concorrentes da marca, agiram de forma solidária para com a organização Vodafone, não culpando a mesma pelo ciberataque. Neste sentido, e seguindo o modelo elaborado por Coombs (2007), o ataque cibernético causou a mínima atribuição de responsabilidade e moderada ameaça à reputação da Vodafone.

Relativamente à estratégia de resposta a crise, a Vodafone Portugal procurou informar os seus públicos sobre a perceção da crise e da organização e por isso foi aplicada a gestão de significado. Quanto à estratégia adotada para tornar o processo de resposta à crise mais fácil, foi empregue a informação de ajuste, dado que durante toda a crise a Vodafone foi disponibilizando informações sobre a situação de crise, ajudando os *stakeholders* a lidar com a situação.

No que concerne à reputação de relacionamento da Vodafone com os públicos podemos considerá-la como positiva. Numa entrevista dada pelo CEO da Vodafone Portugal, Doutor Mário Vaz, ao Podcast “Conversas com CEO” do Jornal de Negócios, após o ciberataque de

²⁶ Informação retirada de: <https://www.itsecurity.pt/news/news/incidencia-de-ataques-ransomware-em-portugal-aumentou-13>

fevereiro de 2022, o mesmo afirmou que não foram sentidas repercussões negativas ao nível da reputação, mas sim uma vaga de solidariedade e de apoio²⁷.

6.1.1 A comunicação de crise durante o ciberataque sofrido pela Vodafone Portugal

A empresa Vodafone Portugal, durante o ciberataque recorreu a *press releases*, ao seu *website*, ao Facebook e ao Twitter para informar os seus públicos sobre o ocorrido.

A Vodafone, na manhã do dia 8 de fevereiro anunciou ter sido alvo de um ciberataque. Além de um *press release* (ver anexo M, p.70) divulgado no *website* e aos *media*, a Vodafone recorreu também ao Facebook e ao Twitter para informar os seus clientes, e que corresponde à **Publicação A**. Nesta publicação, a Vodafone, além de informar sobre o ataque ocorrido, procurou sobretudo manter os clientes a par de toda a situação, reforçando que a prioridade é repor todos os serviços dos clientes e mencionando que se tratara de um “ciberataque malicioso sem precedentes”. Segundo Coombs (2007) esta publicação encontra-se na categoria de resposta primária do tipo Negação, na subcategoria bode expiatório. Ainda no dia 8 de fevereiro foram realizadas mais duas publicações (**Publicação B** e **Publicação C**).

A **publicação B** consistiu numa publicação curta de atualização do ponto de situação em que se encontrava a Vodafone, mencionando o restabelecimento gradual de dados móveis da rede 4G. Nesta publicação é ainda partilhado um *link* que nos permite aceder ao *website* da Vodafone onde podemos encontrar um *press release* atualizado com informação mais detalhada acerca do ciberataque, bem como os esforços feitos por parte da equipa da Vodafone em resolver a situação o mais brevemente possível (ver anexo N, p.71). Neste sentido podemos afirmar que a **Publicação B** pode ser categorizada como resposta primária do tipo Reconstrução, subcategoria Compensação. Apesar desta categoria estar definida por Coombs (2007) para a atribuição de bens materiais e a oferta de um valor monetário, esta é a que melhor se enquadra na publicação, uma vez que a Vodafone agiu de acordo com as soluções que tinha até ao momento: a disponibilidade dos serviços o mais rápido possível e manter os clientes informados.

A **Publicação C** corresponde ao discurso em vídeo do Doutor Mário Vaz, CEO da Vodafone Portugal. Trata-se de um vídeo curto, 1 minuto e 39 segundos, onde Mário Vaz se dirige aos clientes com uma mensagem de esclarecimento sobre o evento ocorrido, pedindo desculpa pela “falha involuntária” dos serviços da Vodafone (resposta primária do tipo Diminuição,

²⁷ Informação retirada de: <https://www.jornaldenegocios.pt/podcast/conversas-com-ceo/detalhe/mario-vaz-e-o-convidado-de-conversas-com-ceo>

subcategoria Desculpa) e mostrando a posição da empresa para com o ciberataque (resposta secundária do tipo Reforço, subcategoria Vitimização).

Nós fomos alvos de um ciberataque de grande dimensão, grande expressão intencional, criminoso com o objetivo, pelo menos com o resultado de conseguir tornar inviável a utilização da esmagadora maioria dos nossos serviços de comunicações. É um ato que repudiamos, um ato terrorista inqualificável e que teve este resultado com consequências muito penalizantes para todos vós.

Mário Vaz ressaltou ainda a solidariedade e a disponibilidade prestadas para ajudarem a Vodafone a ultrapassar a situação (resposta secundária do tipo Reforço, subcategoria Gratidão).

No dia 9 de fevereiro, a Vodafone, voltou a fazer uma nova atualização sobre os serviços da Vodafone (**Publicação D**) anunciando que o serviço de TV se encontrava em fase de resolução e confirmando o restabelecimento do serviço de voz fixa e a reabertura das linhas telefónicas de apoio ao cliente (resposta primária do tipo Reconstrução, subcategoria Compensação). Uma semana depois do ataque, dia 11 de fevereiro, a Vodafone anunciou que todos os serviços tinham sido repostos, apesar de poder verificar-se alguma instabilidade (**Publicação E**).

No final de uma semana de trabalho intenso para as nossas equipas, a rede encontra-se estabilizada, ainda que possam vir a verificar-se situações de instabilidade pontual.

Na publicação encontra-se ainda um *link* que nos direciona para o *website* da Vodafone e onde podemos ter acesso a uma informação mais detalhada (ver anexo O) (resposta primária do tipo Reconstrução, subcategoria Compensação).

A última publicação relativa ao ciberataque foi publicada no dia 18 de fevereiro (**Publicação F**). Esta publicação em formato de vídeo (45 segundos), consistiu num agradecimento aos *stakeholders* pelo apoio durante o ciberataque sofrido pela Vodafone. O vídeo foi publicado acompanhado pela seguinte descrição:

Este é o nosso agradecimento a todos os que nos dias que se seguiram, ao ciberataque de que fomos alvo, foram fonte de energia e determinação, ao dedicarem o seu tempo para escrever uma mensagem de força e solidariedade. Obrigada.

Esta descrição leva-nos a categorizá-la como resposta secundária do tipo Reforço, subcategoria Gratidão. No que diz respeito ao conteúdo do vídeo, este é composto por vários

trabalhadores da Vodafone que leem comentários positivos deixados pelos clientes da empresa nas redes sociais. Trata-se de um agradecimento por parte da Vodafone pela solidariedade e apoio que os clientes demonstraram durante o ciberataque (resposta secundária, categoria Reforço, subcategoria Gratidão).

Conclusão

O início do ano de 2022 ficou definido pelo conjunto de ataques cibernéticos sucessivos em Portugal. O Grupo Sonae, a Impresa, os Laboratórios Germano de Sousa, os Serviços Municipalizados dos Transportes Urbanos de Coimbra, o Hospital Garcia de Orta e a Vodafone Portugal, empresa em estudo nesta investigação, fazem parte do grupo de organizações que sofreram estes ataques, sendo que no total, segundo o diretor geral do GNS/ Centro Nacional de Cibersegurança, António Gameira Marques, ocorreram oito grandes ciberataques em Portugal, dois deles a instituições do estado e seis a empresas privadas ²⁸. Neste sentido, e tendo em conta as consequências que um ciberataque pode trazer à sociedade atual, julgamos ser do interesse público estudar este tema. No que diz respeito à área da comunicação, consideramos relevante investigar o impacto que um ciberataque pode provocar na reputação organizacional, bem como as respostas e as estratégias utilizadas pela Vodafone Portugal para gerir a crise.

Deste modo, a Teoria da Comunicação de Crise Situacional (TCCS) foi a que consideramos mais adequada para ser a nossa linha teórica orientadora desta investigação. A TCCS é uma teoria que ajuda o profissional de comunicação de crise a encontrar a melhor resposta para um momento de crise, através da análise da forma como os indivíduos irão perceber a crise. Esta análise é feita a partir dos fatores que analisámos anteriormente, a atribuição de responsabilidade, a reputação relacional anterior e o histórico de crise. Depois disto, o profissional será capaz de gerir e dar respostas adequadas para proteger a reputação da organização.

Relativamente ao nosso estudo de caso, podemos observar que o ciberataque sofrido pela Vodafone Portugal foi um dos maiores que Portugal assistira até ao momento, o que levou a que existisse uma grande cobertura mediática sobre o mesmo. Durante a semana em que o ataque ocorreu, foram várias as notícias relativas ao ciberataque, bem como o tema da cibersegurança.

Durante a crise provocada pelo ciberataque, a Vodafone recorreu aos *media*, às redes sociais Facebook e Twitter e ao seu *website* para informar os clientes sobre o ataque cibernético sofrido pela empresa. Mário Vaz, CEO da Vodafone foi o principal rosto da Vodafone na comunicação de crise durante o ciberataque, dando a cara para transmitir a informação aos seus clientes sobre a situação ocorrida e também durante a conferência de imprensa

²⁸ Informação retirada de: <https://cnnportugal.iol.pt/ataques-informaticos/hackers/ja-houve-oito-grandes-ataques-informaticos-este-ano-em-portugal-em-dois-foi-tudo-destruido/20220607/629eb8690cf2ea4foa4e9f90>; <https://www.cncs.gov.pt/>

realizada pela Vodafone Portugal. No entanto a maioria da comunicação de crise sobre o ciberataque foi realizada através de *press releases* elaborados pela assessoria de imprensa.

No que concerne à comunicação de crise da Vodafone durante o ataque cibernético, consideramos que as variáveis: responsabilidade pela crise; o histórico de crise; e a reputação relacional anterior, aliadas às mensagens transmitidas pela Vodafone durante o ataque cibernético permitiram que a reputação da organização não saísse prejudicada, uma vez que sendo a vítima do ataque, conseguiu desenvolver com o público sentimentos de solidariedade e empatia para com a Vodafone, são exemplo os comentários deixados no Twitter da Vodafone Portugal e partilhados no vídeo, correspondente à publicação F.

Quanto à análise elaborada à comunicação da Vodafone Portugal durante o ataque cibernético através da TCCS de Coombs (2007), podemos observar que a Vodafone recorreu à transmissão de mensagens classificadas como informações de ajuste com o predomínio de respostas reparativas primárias do tipo Reconstrução: Compensação.

Sendo o objetivo principal deste estudo, determinar se a estratégia de comunicação aplicada pela Vodafone, durante o ciberataque de fevereiro de 2022, foi eficaz seguindo o modelo da TCCS de Coombs (2007), julgamos ter conseguido atingir o objetivo pretendido. Uma vez que: (1) a Vodafone recorreu à estratégia de gestão de significado através de informações de ajuste, o que permitiu aos *stakeholders* lidar com a situação, o que por sua vez diminuiu os efeitos da crise na vida dos mesmos; (2) a Vodafone recorreu a respostas reparativas primárias do tipo reconstrução: compensação aliada à estratégia da gestão de significado; (3) a atribuição da categoria Vítima, no que diz respeito à responsabilidade pela crise, associada à reputação relacional anterior da Vodafone Portugal e a sua transparência durante o ciberataque levou a estratégia de comunicação de crise a ser satisfatória e eficaz provocando nos públicos sentimentos de solidariedade e empatia para com a Vodafone.

Relativamente às questões abordadas no subcapítulo 5.1 e que nos dispusemos a responder podemos observar que:

- a) As publicações feitas pela Vodafone no Twitter e no Facebook, bem como os vídeos publicados tiveram efeitos positivos perante os públicos. Além disso procuraram manter informados os clientes sobre todo o processo de recuperação dos serviços da Vodafone, deixando os clientes satisfeitos. Tendo em conta estes fatores considerarmos que as publicações permitiram defender a imagem da Vodafone.
- b) A situação de crise provocada pelo ataque cibernético de fevereiro de 2022 não teve repercussões negativas na imagem da organização Vodafone. Como já referimos anteriormente, os clientes demonstraram-se solidários com a organização.

- c) A utilização do Facebook e do Twitter por parte da Vodafone para ajudar a gerir a situação de crise é benéfica, no entanto, não poderão ser utilizados isoladamente.

Por fim, esta investigação permitiu-nos observar que as redes sociais podem ser benéficas para gerir uma situação de crise. Além de permitirem informar os clientes de forma mais rápida, permitem também que a organização possa observar as reações dos públicos perante a situação, através dos comentários deixados pelos mesmos nas publicações partilhadas pela organização. Porém, consideramos que a utilização das redes sociais não basta para gerir uma situação de crise. O auxílio de outros meios como os *press releases*, as conferências de imprensa, entre outros são fundamentais para uma gestão mais eficaz. Além disso as razões que levaram à crise, bem como a reputação da organização serão sempre fatores fulcrais irão condicionar os resultados do processo de gestão de uma crise.

Referências Bibliográficas

- Appolinário, F. (2012). *Metodologia da ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa* (2º ed.). São Paulo: Cenage Learning.
- Barichello, E. M., & Machado, J. (2015). Comunicação de crise em mídias sociais digitais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobras. *ORGANICOM*(22), 187-197.
- Bucher, T. (2012). The Friendship Assemblage: Investigating Programmed Sociality on Facebook. *SAGE*, 14, 479-493.
- Caetano, J., Vasconcelos, P., & Vasconcelos, M. (2006). *Gestão de crise*. Editorial Presença.
- Camargos, I. C., & Lopes, E. E. (2013). Rede Social Não É SAC: As Reclamações no Facebook Podem Causar Danos à Imagem Corporativa, *INTERCOM*, 1-13.
- Coombs, T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-173.
- Coombs, T. (2015). The value of communication during a crisis: insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 141-148.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2012). The Paracrisis: The challenges created by publicity managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.
- Correia, P. M., & Moreira, M. F. (2014). Novas formas de comunicação: História do Facebook- Uma história necessariamente breve. *ALCEU*, 14(28), 168-187.
- Coutinho, M. (2007). Marketing e comunidades digitais: do discurso ao diálogo. *ESPM*, 28-39.
- Dias, P., & Andrade, J. G. (2015). Desafios das RP na Era dos Media Sociais. Em G. Gonçalves, & F. L. Filho (org.), *Novos media e novos Públicos: Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos Fundamentos às práticas* (Vol. 3, pp. 83-108). Livros LabCom.
- Dias, P., & Andrade, J. G. (2017). O papel dos Social Media nas Crises Reputacionais. Em T. Ruão, R. Neves, & J. Zilmar, *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação*

nas organizações (pp. 55-70). CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Effing, R., & Spil, T. (2016). The Social Strategy Cone: Towards a Framework for Evaluating Social Media Strategies. *International Journal of information management*, 1-8.

Ferreira, R., Tavares, D. d., & Abreu, K. C. (2010). O Twitter como Ferramenta de Comunicação Organizacional. BOCC UBI.

Freire, A. d. (2011). Comunicação Empresarial e relacionamento na mídias sociais: análise das empresas do Complexo Industrial de Suape, PE. 1-12. BOCC UBI.

Gama, M. G. (2000). Quando o inferno desce à terra: A gestão de crises e a sua problemática. *Sociedade e Comunicação* 2, 14, pp. 535-542.

Gilpin, D. (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online. *Journal of Public Relations Research*, 22, 265-287.

Gonçalves, G., & Elias, H. (2013). Comunicação Estratégica, Um jogo de Relações e Aplicações. Em *Comunicação Digital: 10 anos de investigação* (pp. 135-149). Livros LabCom.

González-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Crisis Communications Management on the Web: How Internet- Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143-153.

Goulart, E. E., & Gollner, A. P. (2013). Comunicação Organizacional aplicada no ambiente do site de redes sociais Facebook. *Comunicação e Sociedade: Revista do programa de Pós-Graduação em Comunicação Social*, 34(2), 233-259.

Kent, M. L. (2010). Directions in Social Media for Professionals and Scholars. Em R. I. Heath (Ed.), *The SAGE Handbook of Public Relations* (2º ed., pp. 643-656). SAGE Publications, Inc.

Kent, M., & Taylor, M. (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334.

Kirkpatrick, D. (2010). O Efeito Facebook: Os bastidores da história da empresa que está conectando o mundo. Intrínseca Ltda.

Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy and management. *International Journal of Strategic Communication*, 287-308.

- Marteletto, R. M. (2001). Análise de Redes Sociais- Aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, 30, 71-81.
- Men, L. R., & Tsai, W.-H. S. (2012). How companies cultivate relationships with publics on social network sites: Evidence from China and the United States. *Public Relations Review*, 38, 723-730.
- Millar, D. (2004). Exposing Ther Errors: An Examination of The Nature of Organizational Crises. Em D. M. Heath, *Responding to a crises: A rhetorical Approach to Crisis Communication* (pp. 19-35). Erlbaum Associates, Publishers.
- Mourão, R. M. (17 de 05 de 2018). A Gestão da Comunicação de 5 Empresas consideradas as melhores para trabalhar em Portugal: O caso do "Facebook" e do "Linkedin". *Revista Media & Jornalismo*, 18(33), 205-217.
- Muller, E. A. (2017). A utilização das ferramentas de comunicação digital na divulgação da atividade profissional de relações Públicas pelo coletivo "Todo o mundo precisa de um RP". Em G. Gonçalves, & A. Athaydes, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das ferramentas às práticas: Liderança, Inovação e Empreendedorismo* (Vol. V). Livros Labcom Book.
- Ordunã, O. I. R. (2004). *Comunicação em tempos de crise*. BOCC UBI.
- Perry, D., Taylor, M., & Doerfel, M. (2003). Internet Based Communication in Crisis Management. *Management Communication Quarterly*, 17(2), 206-232.
- Pérsigo, P. M., & Trevisan, M. I. (2010). Comunicação Organizacional e Crises: questionando políticas e revendo perspectivas. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 50-54.
- Pinto, Á. M., & Junqueira, L. A. (2009). Relações de Poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, 1091-1116.
- Ramalho, J. A. (2010). *Mídias Sociais na prática*. Elsevier.
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Editora Meridional.
- Recuero, R., & Zago, G. (2009). Em busca de "redes que importam": redes sociais e capital social no Twitter. *Líbero*, 12(24), 81-94.
- Ruão, T., Neves, R., & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a Influência Tecnológica: Um paradigma que veio para ficar. Em T. Ruão, R. Neves, & J. Zilmar, *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a*

influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações (pp. 5-12). CECS- Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Sellnow, D. D., Johansson, B., Sellnow, T. L., & Lane, D. R. (2018). Toward a global understanding of the effects of the IDEA model for designing instructional risk and crisis messages: A food contamination experiment in Sweden. *Journal Contingencies and Crisis Management*, 102-115.

Silva, C. R., & Tessarolo, F. M. (2016). Influenciadores Digitais e as Redes Sociais Enquanto Plataformas de Mídia. *INTERCOM*.

Teles, A. (janeiro de 2011). Pesadelo em tempo de natal. *Jornal Briefing*(17), 18. Obtido de <https://issuu.com/briefing/docs/briefing17>

Telles, A. (2010). A Revolução das Mídias Sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas. Em A. Telles. M. Books.

Terra, C. F. (2009). *Usuário-Mídia: O quinto poder. Um estudo sobre as influências do internauta na comunicação organizacional*. Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp, São Paulo.

Theodoro, V., & Gonçalves, G. (2017). Comunicação Dialógica: As plataformas Digitais como Ferramentas Inovadoras de interação Social. Em G. Gonçalves, & A. Athaydes (Org.), *Relações Públicas e Comunicação Organizational: Dos fundamentos às práticas: Liderança, Inovação e Empreendedorismo* (Vol. V). Livros Labcom .

Theodoro, V., & Gonçalves, G. (2017). Comunicação Dialógica: As plataformas Digitais como Ferramentas Inovadoras de Interação Social. Em G. Gonçalves, & A. Athaydes, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Dos Fundamentos às Práticas: Liderança, Inovação e Empreendedorismo* (Vol. V). Livros Labcom.

Thomas, L., & Woodside, J. (2016). Social media maturity model. *International Journal of Healthcare Management*, 67-73.

Toniolo, B. P. (junho de 2019). Apagar incêndios: A comunicação de crise da Presidência da República Portuguesa durante os incêndios de 2017. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Toniolo, B. P., & Gonçalves, G. (2020). Quando o emissor é a mensagem: a comunicação de Marcelo Rebelo de Sousa nos inêndios de 2017. *Comunicação e Sociedade*, 69-88.

Tootill, I. C. (2015). Funções e caraterísticas do Facebook: Influência na atividade do utilizador, ISCTE-IUL, 1-27.

- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity* (4^o edição ed.). Califórnia: SAGE Publications, Inc.
- Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2019). Lessons on Effective Crisis Communication. Em *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity* (4 ed., pp. 79-114). SAGE Publications, Inc.
- Vaz, M. (6 de julho de 2022). Conversas com CEO. (H. Garrido, Entrevistador) Jornal de Negócios. Obtido de <https://www.jornaldenegocios.pt/podcast/conversas-com-ceo/detalhe/mario-vaz-e-o-convidado-de-conversas-com-ceo>
- Weber, C., & Lomando, N. (2014). O impacto de Comentários de Usuários em Páginas de Empresas na Rede Social Facebook na Construção da Imagem das Organizações: Um estudo dos Bancos Itaú e Bradesco, INTERCOM, 1-15.
- Wohlgemuth, V., & Parmeggiani, B. (2017). As organizações e a interação com os usuários no Facebook: o caso da Netflix no Brasil e em Portugal. Em G. Gonçalves, & A. Athaydes, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Dos Fundamentos às Práticas: Liderança, Inovação e Empreendedorismo* (Vol. 5, pp. 31-52). Livros LabCom.
- Zhang, W., & Wigley, S. (2011). A study of PR practitioners' Use of social media in crisis planning. *The Public relations journal, Public Relations Society of America*, 5(3).

Anexos

Anexo A/ Publicação A

Publicação de 8/02/2022: Publicação da Vodafone Portugal no Facebook a informar ter sido alvo de um ciberataque



Anexo B/ Publicação A

Publicação de 8/02/2022: Publicação da Vodafone Portugal no Twitter a informar ter sido alvo de um ciberataque



Anexo C/ Publicação B

Publicação de 8/2/22: Publicação da Vodafone Portugal no Facebook sobre o restabelecimento de dados móveis da rede 4G



Vodafone Portugal ✓
8 de Fevereiro · 🌐

O início da etapa de disponibilização de rede 4G será gradual e poderá ter algumas limitações de velocidade máxima para garantir uma distribuição mais equitativa e sustentável da capacidade disponibilizada ao maior número possível de Clientes.

Cotinuaremos a informar os nossos Clientes sobre a evolução da reposição dos serviços.

+ informação: <https://www.vodafone.pt/.../vodafone-portugal-alvo-de...>

**A Vodafone Portugal
iniciou o restabelecimento
de dados móveis da rede 4G**



👍❤️ 6,6 mil 1,9 mil comentários 612 partilhas

Anexo D/ Publicação B

Publicação de 8/2/22: Publicação da Vodafone Portugal no Twitter sobre o restabelecimento de dados móveis da rede 4G

Vodafone Portugal 
@VodafonePT

O início da etapa de disponibilização de rede 4G será gradual e poderá ter algumas limitações de velocidade máxima para garantir uma distribuição mais equitativa e sustentável da capacidade disponibilizada ao maior número possível de Clientes.

+ info: vodafone.pt/press-releases...

A Vodafone Portugal iniciou o restabelecimento de dados móveis da rede 4G

8:05 PM · 8 de fev de 2022 · Twitter Web App

32 Retweets 11 Tweets com comentário 268 Curtidas

Anexo E/ Publicação C

Discurso em Vídeo do dia 8/2/2022: Mensagem do CEO Mário Vaz aos clientes publicado no Facebook



Transcrição (00:01:39)

Venho dirigir-me a todos vós, clientes particulares e empresariais, num momento muito difícil na nossa empresa com uma breve mensagem.

Em primeiro lugar, em meu nome e em nome da Vodafone queria pedir-vos desculpa pela falha involuntária que levou à interrupção dos nossos serviços. Nós fomos alvos de um ciberataque de grande dimensão, grande expressão intencional, criminoso com o objetivo, pelo menos com o resultado de conseguir tornar inviável a utilização da esmagadora maioria dos nossos serviços de comunicações. É um ato que repudiamos, um ato terrorista inqualificável e que teve este resultado com consequências muito penalizantes para todos vós.

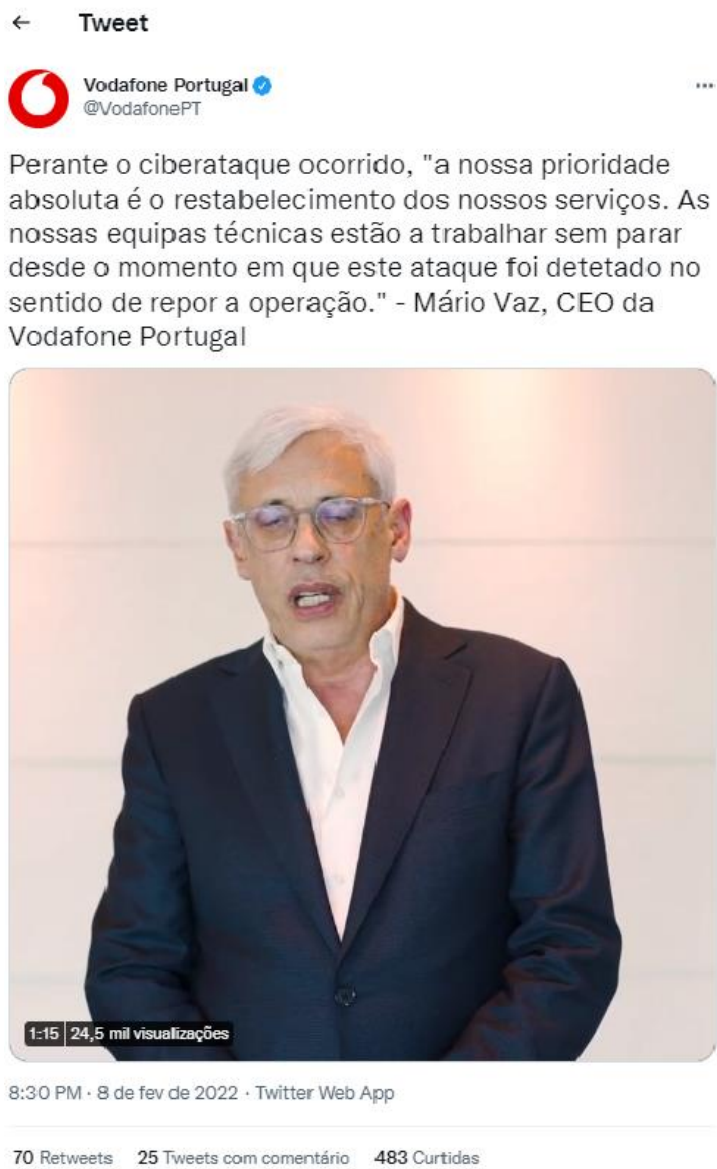
Queremos dizer que apesar da investigação continuar, acompanhada pelas autoridades competentes, não temos qualquer indício, a esta data, de que tenha havido extração ou corrupção de dados de clientes.

Gostava de reafirmar a nossa total determinação de todos os colaboradores da Vodafone de garantirmos no mais curto espaço de tempo a reposição integral dos serviços.

Por fim, agradecer a todos aqueles que têm manifestado por diferentes vias a sua solidariedade com a Vodafone e a disponibilidade para nos ajudarem a ultrapassar este momento muito difícil.

Anexo F/ Publicação C

Discurso em Vídeo do dia 8/2/2022: Mensagem do CEO Mário Vaz aos clientes publicado no Twitter



Transcrição (00:01:39)

Venho dirigir-me a todos vós, clientes particulares e empresariais, num momento muito difícil na nossa empresa com uma breve mensagem.

Em primeiro lugar, em meu nome e em nome da Vodafone queria pedir-vos desculpa pela falha involuntária que levou à interrupção dos nossos serviços. Nós fomos alvos de um ciberataque de grande dimensão, grande expressão intencional, criminoso com o objetivo, pelo menos com o resultado de conseguir tornar inviável a utilização da esmagadora maioria dos nossos serviços de comunicações. É um ato que repudiamos, um ato terrorista

inqualificável e que teve este resultado com consequências muito penalizantes para todos vós.

Queremos dizer que apesar da investigação continuar, acompanhada pelas autoridades competentes, não temos qualquer indício, a esta data, de que tenha havido extração ou corrupção de dados de clientes.

Gostava de reafirmar a nossa total determinação de todos os colaboradores da Vodafone de garantirmos no mais curto espaço de tempo a reposição integral dos serviços.

Por fim, agradecer a todos aqueles que têm manifestado por diferentes vias a sua solidariedade com a Vodafone e a disponibilidade para nos ajudarem a ultrapassar este momento muito difícil.

Anexo G/ Publicação D

Publicação do dia 9/2/2022: Publicação da Vodafone Portugal no Facebook sobre a resolução do serviço de TV



Vodafone Portugal 9 de Fevereiro · 🌐

O impacto verificado no serviço de Tv encontra-se em fase final de resolução, com um volume já bastante residual de Clientes afetados. Estamos também a fazer bastantes progressos no restabelecimento do serviço de voz fixa, com especial importância para Clientes empresariais; e na reabertura das linhas telefónicas de apoio ao Cliente.


Os canais de apoio têm tido uma maior afluência e estamos a tentar dar resposta o mais atempadamente possível, pedimos desculpa por eventuais d... [Ver mais](#)

i

Atualização

Serviço de Tv em resolução

Progressos no restabelecimento do **serviço de voz fixa** e na reabertura das **linhas telefónicas de apoio ao Cliente**



👍 3,7 mil 💬 1,4 mil comentários 329 partilhas

Anexo H/ Publicação D

Publicação do dia 9/2/2022: Publicação da Vodafone Portugal no Twitter sobre a resolução do serviço de TV



Vodafone Portugal 
@VodafonePT

O impacto verificado no serviço de Tv encontra-se em resolução, com um volume já bastante residual de Clientes afetados. O restabelecimento das linhas de atendimento e do serviço de voz fixa, com maior importância para Clientes empresariais, têm tido bastantes progressos.

Atualização:
Serviço de Tv em resolução e reabertura progressiva das **linhas telefônicas de apoio ao Cliente**

7:26 PM · 9 de fev de 2022 · Twitter Web App

6 Retweets 5 Tweets com comentário 86 Curtidas

Anexo I/ Publicação E

Publicação do dia 11/2/2022: Publicação da Vodafone Portugal no Facebook a informar sobre a reposição de todos os serviços



Vodafone Portugal ✓
11 de Fevereiro · 🌐

No final de uma semana de trabalho intenso para as nossas equipas, a rede encontra-se estabilizada, ainda que possam vir a verificar-se situações de instabilidade pontual.

Incluindo além da voz móvel e fixa, serviços de dados e de televisão, e ainda o restabelecimento da totalidade das funcionalidades específicas para clientes empresariais.

+info: <https://www.vodafone.pt/informacao-ciberataque.html>



Atualização

Todos os serviços estão repostos
mas pode verificar-se alguma
instabilidade





👍❤️ 4,3 mil

1,3 mil comentários 285 partilhas

Anexo J/ Publicação E

Publicação do dia 11/2/2022: Publicação da Vodafone Portugal no Twitter a informar sobre a reposição de todos os serviços




 **Vodafone Portugal** 
@VodafonePT

Os últimos dias foram de trabalho intenso para as nossas equipas, permitindo repor, num curto espaço de tempo, o equivalente a uma década de inovação tecnológica, passando de 2G/3G para 4G/5G.

Pode ser sentida alguma instabilidade na rede, que será resolvida nos próximos dias.

Atualização:
Todos os serviços estão repostos mas pode verificar-se alguma instabilidade



7:04 PM · 11 de fev de 2022 · Twitter Web App

21 Retweets 3 Tweets com comentário 178 Curtidas

Anexo k/ Publicação F

Discurso em Vídeo do dia 18/2/2022: Campanha “Uma força que não se apaga” publicada no Facebook

Vodafone Portugal
18 de Fevereiro

Este é o nosso agradecimento a todos os que, nos dias que se seguiram ao ciberataque de que fomos alvo, foram fonte de energia e determinação, ao dedicarem o seu tempo para escrever uma mensagem de força e solidariedade.

Obrigada ❤️
#TogetherWeCan

Parabéns pelo vosso profissionalismo! Às vezes também me queixo, mas numa situação destas só posso dar-vos a maior força e apoio!!!
@AlineGuerreiro
9 FEV 2022

Força Vodafone. Determinação e vontade é o que não vos falta. Sei que estão a fazer tudo o que podem para ultrapassar esta situação.
@PauloVieira
8 FEV 2022

A vida dos clientes está difícil mas a dos trabalhadores e membros da Vodafone deve estar um caos, força para vós e que não mata uma equipa desta a maior força.
@MarianaLopes
8 FEV 2022

A noite vai ser longa por aí! Coragem
@MB
8 FEV 2022

Sou cliente Vodafone/Torn e vou continuar a ser. Respeito imenso quem trabalha na Vodafone e sei que, depois deste ataque sairemos, empresa e clientes, muito mais fortes.
@BernardEduardo
8 FEV 2022

Parabéns! Sou cliente desde os anos 90 e certamente continuarei a ser! Até às últimas consequências.
@HugoPietra
9 FEV 2022

Esta é a força que nunca vão conseguir apagar.

6,1 mil
1,5 mil comentários 633 partilhas

Transcrição (00:00:45)

- 7 de fevereiro.
- Foi marcante.
- Fomos alvo de um ciberataque.
- “Força Vodafone. Determinação e vontade é o que não vos falta.”
- “Sei que estão a fazer tudo o que podem para ultrapassar esta situação.”
- “Sei que depois deste ataque, sairemos, empresa e clientes, muito mais fortes.”
- “A noite vai ser longa por aí! Coragem.”
- “Parabéns pela transparência. Faz toda a diferença. Força para toda a equipa.”
- Espetacular. É uma mensagem de um cliente.
- Nós sentimo-nos gratos por termos clientes assim.

Comunicação de crise através das Redes Sociais: o caso da Vodafone

-E isso é um voto de confiança muito grande.

-Agradecimento.

-Obrigada!

-Um grande orgulho.

Esta é a força que nunca vão conseguir apagar. Obrigada a todos.

Anexo L/ Publicação F

Discurso em Vídeo do dia 18/2/2022: Campanha “Uma força que não se apaga” publicada no Twitter



Transcrição (00:00:45)

- 7 de fevereiro.
- Foi marcante.
- Fomos alvo de um ciberataque.
- “Força Vodafone. Determinação e vontade é o que não vos falta.”
- “Sei que estão a fazer tudo o que podem para ultrapassar esta situação.”
- “Sei que depois deste ataque, sairemos, empresa e clientes, muito mais fortes.”
- “A noite vai ser longa por aí! Coragem.”
- “Parabéns pela transparência. Faz toda a diferença. Força para toda a equipa.”
- Espetacular. É uma mensagem de um cliente.
- Nós sentimo-nos gratos por termos clientes assim.

Comunicação de crise através das Redes Sociais: o caso da Vodafone

-E isso é um voto de confiança muito grande.

-Agradecimento.

-Obrigada!

-Um grande orgulho.




Esta é a força que nunca vão conseguir apagar. Obrigada a todos.

Anexo M

Press release de dia 8/2/2022: Vodafone Portugal alvo de ciberataque



5G Pacotes Móvel Loja Online Para Clientes Ajuda My Vodafone

 Carrinho  Pesquisa  Login

Lisboa, 8 de fevereiro de 2022

Vodafone Portugal alvo de ciberataque

A Vodafone foi alvo de uma interrupção na sua rede, iniciada na noite de 7 de fevereiro de 2022 devido a um ciberataque deliberado e malicioso com o objetivo de causar danos e perturbações. Assim que foi detetado o primeiro sinal de um problema na rede, a Vodafone agiu de forma imediata para identificar e conter os efeitos e repor os serviços. Esta situação está a afetar a prestação de serviços baseados em redes de dados, nomeadamente rede 4G/5G, serviços fixos de voz, televisão, SMS e serviços de atendimento voz/digital.

Já recuperámos os serviços de voz móvel e os serviços de dados móveis estão disponíveis exclusivamente na rede 3G em quase todo o País mas, infelizmente, a dimensão e gravidade do ato criminoso a que fomos sujeitos implica para todos os demais serviços um cuidadoso e prolongado trabalho de recuperação que envolve múltiplas equipas nacionais, internacionais e parceiros externos. Essa recuperação irá acontecer progressivamente ao longo desta terça-feira.

Sendo certo que a investigação aprofundada do ato criminoso a que fomos sujeitos se irá prolongar por tempo indeterminado e com o envolvimento das autoridades competentes, não temos a esta data quaisquer indícios de que os dados de Clientes tenham sido acedidos e/ou comprometidos.

A Vodafone continua absolutamente determinada em repor a normalidade dos serviços no menor tempo possível e lamenta profundamente os transtornos causados aos nossos Clientes. Temos na Vodafone Portugal e no Grupo uma equipa experiente de profissionais de cibersegurança que, em conjunto com as autoridades competentes, está a realizar uma investigação aprofundada para perceber e ultrapassar a situação. Atualizaremos informações sobre o estado do serviço à medida que a situação progrida.

Anexo N

Press release de dia 8/2/2022: Vodafone Portugal alvo de ciberataque - Atualização



5G Pacotes Móvel Loja Online Para Clientes Ajuda My Vodafone



Carrinho



Pesquisa



Login

[Press](#) > Vodafone Portugal alvo de ciberataque - Atualização

Lisboa, 8 de fevereiro de 2022

Vodafone Portugal alvo de ciberataque - Atualização

A Vodafone iniciou o restabelecimento dos serviços base de dados móveis sobre a sua rede 4G na sequência de uma intensa e exigente operação de reposição. Este arranque está de momento condicionado a zonas restritas do País, estando gradualmente a ser expandido para o maior número possível de Clientes. O serviço está igualmente sujeito a algumas limitações, nomeadamente no que respeita à velocidade máxima permitida de forma a garantir uma melhor monitorização da utilização da rede, bem como uma distribuição mais equitativa e sustentável da capacidade disponibilizada aos nossos Clientes.

Trata-se de mais uma etapa que faz parte do complexo percurso que temos vindo a percorrer e cujo esforço tem sido atenuado pelas muitas manifestações de solidariedade e compreensão que nos têm feito chegar.




Continuaremos a atualizar os nossos Clientes sobre a evolução da reposição dos serviços sempre que justificável.

Anexo O

Press release de dia 11/2/2022: Vodafone Portugal com regresso à normalidade



5G Pacotes Móvel Loja Online Para Clientes Ajuda My Vodafone

 Carrinho  Pesquisa  Login

[Press](#) > Vodafone Portugal com regresso à normalidade

Lisboa, 11 de fevereiro de 2022, 17h30.

Vodafone Portugal com regresso à normalidade

No final de uma semana de esforços desenvolvidos para restabelecer as operações da Vodafone Portugal após o ciberataque, ainda que possam vir a verificar-se situações de instabilidade pontual, a rede encontra-se estabilizada, o que inclui, além da voz móvel e fixa, também os serviços de dados e de televisão. Hoje foi um dia especialmente dedicado ao restabelecimento da totalidade das funcionalidades específicas para clientes empresariais, encontrando-se a mesma praticamente concluída.

Do ponto de vista interno, há ainda muito trabalho pela frente para assegurar a total sustentabilidade da operação em aspetos que, não penalizando a disponibilidade dos serviços, impactam a Empresa.

Os últimos dias foram de trabalho muito intenso para as equipas da Vodafone, que permitiram – após a enorme disrupção de que a Empresa foi alvo – repor em menos de 24 horas o equivalente a uma década de inovação tecnológica, passando de 2G/3G para 4G/5G.

A Vodafone Portugal continua a colaborar de forma estreita com as autoridades na investigação em curso.

A Empresa agradece a todos a compreensão e as muitas manifestações de apoio neste período excepcional de crise sem precedentes, e enaltece o empenho e a entrega contínua de todos os seus Colaboradores e Parceiros nesta semana extremamente desafiante.

Anexo P

A comunicação de crise da Vodafone Portugal durante o ciberataque de fevereiro de 2022 analisada conforme os parâmetros da SCCT de Coombs (2007)

Responsabilidade da Vodafone com a crise		Níveis de Responsabilidade de ameaça à Reputação
Vítima	Desastres naturais () Rumores () Violência no local de trabalho () Alteração de produto/ Malevolência (x)	Responsabilidade de crise Fraca (x) Moderada () Forte ()
		Ameaça de reputação Fraca () Moderada (x) Forte ()
Variáveis		
Responsabilidade pela crise	A Vodafone assume a responsabilidade pela crise?	Sim () Não (x)
	Os clientes culpam a Vodafone pela crise?	Sim () Não (x)
Histórico da crise	Há histórico de ataques cibernéticos semelhantes na Vodafone?	Sim () Não (x)
Reputação relacional anterior	Qual o nível de aprovação da Vodafone pelos clientes?	Baixo () Médio () Alto (x)
Estratégia de resposta à crise		
Estratégia de gestão	Qual foi a estratégia de gestão da crise utilizada pela Vodafone?	Informação () Significado (x)
Tipo de informação	Qual foi a estratégia de informação utilizada pela Vodafone?	Informação instrutiva () Informação de ajuste (x) Informação reparativa ()

Estratégia de resposta reparativa							
	A	B	C	D	E	F	Total
Respostas Primárias							
Negação: atacar o acusador	0	0	0	0	0	0	0
Negação: negar a crise	0	0	0	0	0	0	0
Negação: bode expiatório	1	0	0	0	0	0	1
Diminuição: desculpa	1	0	1	0	0	0	2
Diminuição: justificação	0	0	0	0	0	0	0
Reconstrução: compensação	0	1	0	1	1	0	3
Reconstrução: pedido de perdão	0	0	0	0	0	0	0
Respostas Secundárias							
Reforço: lembrete	0	0	0	0	0	0	0
Reforço: gratidão	0	0	1	0	0	1	2
Reforço: vitimização	0	0	1	0	0	0	1

Glossário

Engagement: Interação entre os clientes e a marca nas redes sociais.

Fanpages: Página criada nas Rede Social Facebook especificamente para organizações, marcas, celebridades, entre outros.

Hyperlinks: ligações (*links*) que vão de uma página web para outra.

Online: quando um utilizador está ligado à internet

Posts: Conteúdo publicado numa plataforma da internet, como as redes sociais e os blogs. Pode ter o formato de imagem, vídeo, texto, ou todos juntos.

Press Release: Comunicado de imprensa

Stakeholders: partes interessadas ou envolvidas com um projeto ou com uma organização.

Website: página da internet com informação diversa, acessível através de computador ou de outro meio eletrónico.