

**A monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção  
de situações de crise nas organizações.**

**A perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal.**

**Francisco Banha e Silva**

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Margarida Pedro Sebastião

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Comunicação Social – vertente de  
Comunicação Estratégica

*Lisboa*

*2020*

**A monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações. A perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal.**

*Francisco Banha e Siva*

*Orientador: Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Margarida Pedro Sebastião*

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Em Comunicação Social – vertente de Comunicação Estratégica

Júri:

Presidente:

- Doutora Paula Isabel dos Santos Cordeiro, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutora Sónia Margarida Pedro Sebastião, Professora Associada com Agregação do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientadora;

- Doutora Susana Maria de Carvalho Carreira Fernandes Spínola, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

*Lisboa*

*2020*

## Índice

Introdução .....	1
1. A monitorização na Pesquisa e Avaliação em Comunicação Estratégica .....	4
2. A prevenção de crises associada à monitorização <i>online</i> .....	11
2.1. O conceito de “assuntos” associado à prevenção de crises .....	18
2.2. O conceito de <i>paracrise</i> .....	20
3. As redes sociais <i>online</i> e a prevenção e gestão de situações de crise .....	23
4. Opções metodológicas .....	28
5. Apresentação de resultados .....	33
5.1. A perceção da monitorização de redes sociais <i>online</i> enquanto ferramenta organizacional .....	34
5.2. A utilização de ferramentas de monitorização de redes sociais <i>online</i> associada à prevenção de crises organizacionais .....	36
5.2.1. Análise dos softwares .....	36
5.2.2. A perspetiva dos consultores de comunicação .....	40
5.3. As consequências da monitorização de redes sociais <i>online</i> .....	43
6. Discussão dos resultados .....	47
Conclusões .....	52
Referências bibliográficas .....	55
Apêndices .....	61
Apêndice 1 – Sistematização entrevista exploratória .....	61
Apêndice 2 – Análise de conteúdo a <i>softwares</i> de monitorização .....	62
Apêndice 3 – Guião de entrevista semiestruturada em profundidade .....	63
Apêndice 4 – Entrevista a Bruno Amaral .....	65
Apêndice 5 – Entrevista a João Pedro Ferreira .....	74
Apêndice 6 – Entrevista a Ana Luzia .....	80
Apêndice 7 – Entrevista a Pedro Vieira .....	89

Apêndice 8 – Entrevista a Celia Fernández-Sesma e Bruno Mourão.....	100
Apêndice 9 – Entrevista a Ana Margarida Ximenes .....	112
Apêndice 10 – Entrevista a Alexandre Antunes.....	120
Apêndice 11 – Sistematização temática das entrevistas.....	126

### **Índice de figuras**

Figura 1 - Modelo Relacional da Gestão de Assuntos e de Crise.....	14
Figura 2 - Características associadas à Monitorização e Pesquisa .....	38
Figura 3 - Funcionalidades associadas à Análise .....	39
Figura 4 - Outras características e funcionalidades .....	39

### **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Sistematização do desenho de pesquisa .....	32
Tabela 2 - Informação dos entrevistados e sobre a realização das entrevistas .....	33

## **A monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações. A perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal.**

**Resumo:** O surgimento e crescente uso das redes sociais *online* fez com que as organizações perdessem o monopólio das mensagens difundidas sobre si. Os utilizadores veem nestas plataformas uma oportunidade de iniciarem diálogos com as organizações, que podem resultar de experiências negativas com produtos ou serviços. As organizações procuram saber o que é dito sobre si *online*, visando mitigar assuntos que podem evoluir para situações de crise. Com a pergunta de partida: “qual a importância atribuída pelos consultores de comunicação em Portugal à monitorização de redes sociais online na prevenção de situações de crise nas organizações?” esta investigação visa compreender a monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal. Recorreu-se ao método indutivo, realizando-se sete entrevistas semiestruturadas em profundidade a consultores de comunicação em Portugal e uma pesquisa e análise documental a conteúdos escritos, visuais, e multimédia de *websites* da especialidade, seguindo-se a análise interpretativa dos resultados. Através das técnicas de recolha e técnica de análise foram identificados e analisados 23 softwares de monitorização de redes sociais *online*. Concluiu-se que os consultores de comunicação em Portugal veem a monitorização de redes sociais *online* como uma importante ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações, ao considerarem imperativo que as organizações estejam atentas ao que é dito sobre si *online*.

**Palavras-chave:** relações públicas; comunicação estratégica; pesquisa e avaliação; monitorização; prevenção de crise; redes sociais *online*; consultores de comunicação.

**Abstract:** *The rise and increasing use of online social networks has caused organizations to lose the monopoly on the messages spread about them. On these platforms, users see an opportunity to initiate dialogues with organizations, which may result from negative experiences with products or services. Organizations seek to know what is said about themselves online, in order to mitigate issues that can evolve into crisis situations. With the starting question: “what is the importance attributed by communication consultants in Portugal to the monitoring of online social networks in preventing crisis situations in organizations?” this investigation aims to understand the relationship of online social networks monitoring as a tool for preventing crisis situations in organizations, from the perspective of communication consultants in Portugal. The inductive method was used, conducting seven semi-structured in-depth interviews with communication consultants in Portugal and a documentary research and analysis of written, visual, and multimedia content from specialized websites, followed by an interpretative analysis of the results. Through both the collection and the analysis techniques, 23 online social networks monitoring softwares were identified and analyzed. We concluded that communication consultants in Portugal see online social networks monitoring as an important tool for preventing crisis situations in organizations, as they consider it imperative that organizations pay attention to what is said about themselves online.*

**Keywords:** *public relations; strategic communication; measurement and evaluation; monitoring; crisis prevention; online social networks; communication consultants.*

## Introdução

Vivemos num mundo cada vez mais complexo, ao qual, no mundo organizacional, é atribuído o acrónimo “VUCA”. Este refere-se a um mundo volátil (*volatility*), incerto (*uncertainty*), complexo (*complexity*), e ambíguo (*ambiguity*), que apresenta diversos desafios às organizações (Bennet & Lemoine, 2014, p. 311). Considerando este cenário, as organizações devem considerar e compreender as dinâmicas das redes sociais *online*. Nestas plataformas de partilha, as organizações perdem o monopólio e o controlo das mensagens existentes sobre si, podendo estas ser uma fonte de problemas: a sua reputação pode ser afetada negativamente. O trabalho dos consultores de comunicação e relações públicas inclui a antecipação, a gestão e a reação a estas situações, geralmente emergentes, sendo a gestão de crise e a pesquisa e avaliação em comunicação estratégica duas das áreas de atuação destes profissionais. A Pesquisa e Avaliação (P&A) permite ao profissional de relações públicas, por exemplo, recolher informação para analisar a eficácia da comunicação e das mensagens transmitidas; para aferir o tipo e a intensidade das relações estabelecidas; avaliar a perceção dos públicos sobre a notoriedade e a reputação da organização; ou avaliar o contributo da comunicação para a criação de valor, associado aos intangíveis organizacionais (Volk & Buhmann, 2019, p. 1). Os intangíveis organizacionais traduzem-se nos ativos e nos recursos das organizações que carecem de materialidade. É possível definir quatro intangíveis organizacionais, sendo estes (1) marca; (2) gestão de conhecimento; (3) responsabilidade social e (4) reputação. O valor dos intangíveis organizacionais pode ser justificado através de diferentes atributos, como a sua capacidade de diferenciação. Atualmente, os produtos e serviços disponíveis no mercado apresentam todas características muito similares, como o preço ou a qualidade, e encontram-se nos mesmos pontos de venda. A decisão de compra faz-se cada vez menos pelas propriedades funcionais da oferta, consequência da sua indiferenciação, pelo que um atributo intangível pode revelar-se decisivo no processo de eleição de compra. Outra potencialidade relaciona-se com o facto de os intangíveis organizacionais não poderem ser copiados, o que torna a oferta da organização única. Os intangíveis também fidelizam os clientes, os funcionários, assim como quaisquer outros públicos das organizações, por estas terem a capacidade de gerar empatia e atração emocional. Outro valor chave relaciona-se com o facto de a reputação servir de um escudo contra situações de crise nas organizações. O principal desafio para muitas organizações é conseguir gerir eficazmente os seus recursos intangíveis de forma a aumentar o valor da organização (Villafañe, 2005,

pp. 103-106). Neste sentido, parte das informações necessárias para estas medidas são recolhidas através da monitorização de redes sociais *online*, que se considera fundamental para os processos de P&A.

Esta investigação visa estudar a temática da Pesquisa e Avaliação em Comunicação Estratégica aplicada à monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações. A pertinência deste tema é justificada no *European Communication Monitor 2018*, onde é notado que, nas organizações, a disponibilização diária de informação para a tomada de decisão apenas é realizada para relatórios acerca do que é publicado nos meios de comunicação social impressos, como jornais ou revistas, sendo que a informação disseminada através das redes sociais *online* ou pela televisão é dada a conhecer de forma menos frequente (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič & Moreno, 2018, p. 33). Contrastando com esta informação, é referido que a capacidade de disponibilizar, diariamente, dados provenientes da monitorização das redes sociais *online* aos decisores de uma organização, é um atributo de departamentos de comunicação de excelência (p. 117). Apesar disso, e até agora, os investigadores parecem ignorar as funções de monitorização e de prevenção de crises associadas à pesquisa em relações públicas e comunicação estratégica (Volk, 2016, p. 971).

O desenvolvimento desta dissertação tem como principal objetivo compreender a monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal, partindo da pergunta: qual a importância atribuída pelos consultores de comunicação em Portugal à monitorização de redes sociais online na prevenção de situações de crise nas organizações? Foram definidos quatro objetivos específicos, que visam 1) perceber a importância atribuída à monitorização de redes sociais *online* na prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal; 2) identificar as ferramentas/os recursos utilizados para a prática da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal; 3) perceber como são utilizadas ferramentas de monitorização de redes sociais *online* associadas à prevenção de situações de crise nas organizações nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal; 4) identificar as consequências da monitorização de redes

sociais *online* associadas à prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal.

O enfoque nos consultores de comunicação faz-se pela diversidade de clientes com que estes trabalham, acumulando experiências profissionais em diferentes áreas de atividade e sectores económicos. Assim, consideramos que os dados recolhidos através dos consultores de comunicação tornam este estudo mais rico, consequência da pluralidade de experiências, ao invés de profissionais de comunicação que integram uma única organização. Para além disso, é pertinente enfatizar o papel que os consultores de comunicação desempenham enquanto criadores de mensagens e “realidades sociais”, numa sociedade VUCA, onde a importância da comunicação para as organizações é cada vez mais evidente. Esta ideia relaciona-se com o conceito de “capitalismo informacional”, proposto por Castells (1996), que relaciona a inovação e o poder das tecnologias de informação com o desenvolvimento das sociedades. Para o autor, o desenvolvimento de processos tecnológicos fez com que as sociedades se estruturam em redes, onde a informação pode ser partilhada de forma instantânea com qualquer parte do mundo. Assim, a importância social dos consultores de comunicação é, em parte, justificada pelo poder da tecnologia, que permite moldar ou influenciar a existência individual e coletiva através da criação e difusão de mensagens.

Apesar de existirem investigações que exploram a temática das crises organizacionais com a informação proveniente de redes sociais *online* (e.g. Pang, Hassan & Chong, 2014; Wigley & Zhang, 2011; Jin, Liu & Austin, 2014), não se identificou nenhum estudo que relacione a prevenção de crises organizacionais com a monitorização de redes sociais *online*. A possibilidade de se realizar um estudo inovador e que contribua para evidenciar a importância da profissão e das funções de relações públicas no contexto do capitalismo informacional são, por conseguinte, as principais motivações para a concretização desta investigação. Sendo uma temática pouco explorada, foi precedentemente realizada uma entrevista exploratória (apêndice 1) a João Pedro Ferreira, CEO e consultor da agência de comunicação “Keep It Real”, com o objetivo de alinhar as expectativas, objetivos e metodologia desta investigação à prática profissional contemporânea.

Esta dissertação organiza-se em seis pontos. Primeiramente, é feito um enquadramento teórico, onde são operacionalizados os principais conceitos inerentes à

investigação, nomeadamente (1) monitorização associada à pesquisa em relações públicas; (2) crises organizacionais; (3) redes sociais *online*; de seguida é realizada uma sistematização de trabalhos realizados sobre o tema ou parte deste, destacando teorias, conceitos, metodologia e conclusões, ou seja, uma revisão de literatura; após esta sistematização, são exploradas as opções metodológicas definidas para a investigação; segue-se a apresentação dos resultados fruto das técnicas de recolha selecionadas; são discutidos os resultados, cruzando a informação teórica com a recolha empírica; por fim, apresentam-se as principais conclusões.

## **1. A monitorização na Pesquisa e Avaliação em Comunicação Estratégica**

O termo “comunicação estratégica” é utilizado em diferentes sectores de atividade e por diversos atores na sociedade, uma vez que é frequente os indivíduos e as organizações usarem a comunicação como instrumento para atingirem os seus objetivos (Zerfass, et al., 2018, p. 191). Não obstante, a definição deste termo não é consensual. Zerfass e outros (2018) identificam quatro diferentes significados usados na academia para a expressão “comunicação estratégica”. Por um lado, é utilizada como um substituto de “comunicação integrada”, que se traduz numa expressão guarda-chuva para toda a comunicação iniciada pelas empresas, com base nos seus objetivos, e dirigida aos seus públicos. Esta definição de “comunicação estratégica” contempla a comunicação como um conceito multifacetado, que inclui várias disciplinas entre elas a gestão, o *marketing*, as relações públicas, a comunicação técnica, a comunicação política e as campanhas de *marketing* social. Através desta visão integrada e interdisciplinar, a comunicação estratégica pode contribuir na resposta a necessidades económicas, na formação da vontade política e na educação dos cidadãos. Outra atribuição de significado relaciona-se com o papel da comunicação no seio das organizações, que se caracteriza como estratégico e decisivo, e não apenas tático e de apoio. Esta perspetiva vê as organizações como atores integrados na sociedade, caracterizadas por interesses, estruturas, processos, culturas e formas específicas de tomadas de decisão específicos (Zerfass, et al., 2018, pp. 488-489). Uma terceira interpretação de “comunicação estratégica” relaciona-se com a sua vertente militar. O termo “estratégia” deriva da palavra grega *strategia*, que está associada ao planeamento militar, vitória e conquista. Assim, em comunicação estratégica, os públicos são vistos como alvos de persuasão, que mudam para servir os

interesses das organizações, mesmo que estas mudanças não correspondam às suas necessidades ou interesses (Macnamara & Gregory, 2018, p. 470). Esta perspetiva do conceito pode relacionar-se com o de “diplomacia pública”, que se traduz na utilização da comunicação, global e intercultural, como um *soft power* que permite influenciar as relações internacionais. Por fim, o termo “comunicação estratégica” é utilizado como uma terminologia alternativa para a disciplina de relações públicas, cuja pesquisa se foca nas relações estabelecidas entre as organizações e os seus públicos. Esta substituição acontece devido à conotação pejorativa criada à volta do termo “relações públicas”, para além da dificuldade de tradução do termo para outras línguas, originalmente *public relations*, sem que o seu significado se altere em demasia (Zerfass, et al., 2018, pp. 489-490). Assim, Zerfass e outros (2018) propõem a seguinte definição de “comunicação estratégica”:

A comunicação estratégica engloba toda a comunicação que é substancial para a sobrevivência e sucesso sustentado de uma entidade. Especificamente, a comunicação estratégica traduz-se no uso intencional da comunicação, por parte de uma organização ou entidade, no sentido de estabelecer conversas com significado estratégico para os seus objetivos (p. 493).

Por conseguinte, nesta dissertação, os termos “comunicação estratégica” e “relações públicas” são utilizados como sinónimos.

Um profissional de relações públicas deve conseguir compreender a complexa e pluralista sociedade em que vive e conhecer o comportamento humano, de forma a apoiar as organizações a definir e alcançar metas (Pompper, 2013, p. 678). Estes profissionais devem conseguir escrever e falar corretamente em diversos contextos, analisar e interpretar a opinião pública, conduzir investigações, definir objetivos e medir resultados, gerir recursos e aconselhar os quadros de gestão. Esta influência é frequentemente criticada como uma forma desonesta de zelar por interesses próprios e propaganda (Pompper, 2013, pp. 678-679). Os princípios éticos considerados pelos consultores de comunicação variam de acordo com os valores democráticos, liberdades e transparência da sua nação, sendo que práticas não éticas tanto acontecem em sociedades muito desenvolvidas e democráticas como em sociedades mais corruptas e totalitárias (Toledano & Avidar, 2016, p. 168). Os profissionais de relações públicas podem desempenhar as suas funções dentro das organizações ou por serviços de consultoria. Estes profissionais

já alcançaram posições executivas e definiram a gestão de assuntos, a comunicação, a reputação da liderança e outras áreas que vão para além das funções tradicionalmente atribuídas à função de relações públicas (Zerfass, 2009, p. 69). Apesar disso, a comunicação estratégica ainda é uma disciplina de estatuto emergente nas organizações, o que a torna mais frágil em determinadas situações, como em momentos de recessão (Zerfass, 2009, p. 69). Nesse sentido, e comprovado o valor da disciplina (Edwards, 2009), existe uma oportunidade para institucionalizar a profissão de relações públicas e a sua relevância nas organizações (Edwards, 2009; Zerfass, 2009).

O termo “públicos” é inerente ao conceito de “comunicação estratégica”. Os públicos são qualquer grupo ou indivíduo que afeta, ou é afetado, pela consecução dos objetivos de uma organização (Freeman, 1984, p. 46). Apesar de o conceito de públicos já ter sido várias vezes definido e estudado no campo das relações públicas, um termo mais recente é o de “públicos digitais”. Este refere-se aos grupos de pessoas que são visadas através de canais digitais, como as redes sociais *online* (Plowman, Wakefield & Winchel, 2015, p. 272). Por norma, os indivíduos mais próximos das organizações ou de um assunto, pelos seus interesses pessoais, são aqueles que mais vão estar atentos à comunicação destas e procurarão iniciar conversas. No entanto, é necessário considerar que a qualquer momento, qualquer pessoa no mundo pode aceder a informação de uma organização ou a um diálogo que esta está a ter com os seus públicos pretendidos, e reagir de formas não previstas pelas organizações (Plowman, Wakefield & Winchel, 2015, p. 274). É neste sentido que Plowman, Wakefield e Winchel (2015) propõem o termo de “públicos latentes difusos”. O elemento “latente” do termo refere-se aos públicos que existem e que estão prontos a responder, mas que só o farão quando incentivados por uma mensagem; o aspeto “difusor” reconhece a dificuldade em identificar estes públicos até eles realmente responderem. Os públicos latentes difusos são públicos que estão espalhados nas plataformas de redes sociais *online*, a aguardar por um motivo que, pelos seus interesses pessoais, os faça mobilizar rapidamente em torno de um assunto do momento (aspeto latente). O aspeto “difusor” refere-se à dificuldade em identificar estes públicos até eles começarem a participar numa conversa (p. 274). Devido ao alcance dos influenciadores ou até de qualquer participante numa conversa, e considerando o possível imediatismo das suas reações, estes tornam-se influenciadores para públicos que normalmente não são ativos nas redes sociais *online* (Plowman, Wakefield & Winchel, 2015, p. 276).

Pelas suas características, os públicos digitais representam um desafio acrescido às organizações. Por serem públicos latentes e difusos, ao invés de antecipados, as organizações têm dificuldade em identificar os públicos digitais, só o conseguindo fazer quando estes se mobilizam em torno de um assunto e começam a participar numa conversa. Esta imprevisibilidade faz com que as organizações procurem ferramentas que as permitam sentir preparadas para as interações que possam surgir. A Pesquisa e Avaliação (P&A) e, nomeadamente, a monitorização, são processos que visam dar resposta a esta necessidade.

Segundo Stacks (2011), a pesquisa, que se traduz na recolha, análise e avaliação sistemática de informação, incluindo informação sobre os públicos, é uma etapa essencial para qualquer atividade ou campanha de relações públicas (p. 6). Ao não considerarem esta etapa, os consultores de comunicação correm o risco de não conseguirem prever os resultados dessas ações de forma precisa, já que a informação recolhida e tratada permite validar a análise da opinião pública e a efetividade dos programas desenvolvidos (Stacks, 2011, p. 6). Esta ideia remete-nos para a conceptualização de “detecção de sinais” de Boin (2008) (explorada no ponto 2), que exemplifica vários possíveis resultados para determinada situação. Assim, a temática da prevenção de situações de crise está relacionada com pesquisa em relações públicas, pois faz-se pesquisa em relações públicas com o intuito de conhecer os públicos e prevenir situações - resultantes do seu comportamento opositor - que possam lesar a organização.

Torna-se pertinente perceber de que forma a informação, proveniente da pesquisa, é recolhida e tratada, e em que diferem os resultados da utilização de diferentes métodos nesta recolha. Na sua abordagem, Stacks (2011) identifica abordagens quantitativas e qualitativas associadas aos métodos de pesquisa. Na pesquisa quantitativa, a recolha de informação é controlada, objetiva e sistemática; na abordagem qualitativa, a informação é recolhida de forma menos controlada, subjetiva, e não sistemática, já que depende das avaliações do investigador. A utilização de cada uma destas abordagens tem vantagens e desvantagens. O recurso à abordagem quantitativa permite avaliar um problema do ponto de vista de um grande número de pessoas, mas não permite perceber como algo ocorreu de forma detalhada (Stacks, 2011, p. 10). A abordagem qualitativa, apesar de permitir perceber, com detalhe, como um indivíduo, um grupo ou uma empresa agiu ou reagiu a um problema de relações públicas, não possibilita que os profissionais de relações públicas prevejam ou façam generalizações dessas ações ou reações (Stacks, 2011, p. 10).

Se recorremos ao uso em simultâneo de técnicas de natureza quantitativa e qualitativa, para uma melhor compreensão do problema em estudo, estamos perante um processo de triangulação (Stacks, 2011, p. 10). No processo de avaliação é feita esta triangulação, para recolher e analisar dados. Por permitir perceber se, e como, a comunicação intencional contribui para o cumprimento da missão, estratégia e objetivos de uma organização, a avaliação é o pilar da comunicação estratégica bem-sucedida (Buhmann & Likely, 2018, p. 2). Os modelos de avaliação fornecem informação útil para o estudo da implementação e desenvolvimento da estratégia organizacional, assim como o papel da comunicação estratégica. Os modelos mais utilizados permitem identificar objetivos, etapas, observações, resultados e impactos (Macnamara & Gregory, 2018, p. 469).

Macnamara e Gregory (2018) dedicaram-se ao estudo dos modelos de avaliação de comunicação mais utilizados com o objetivo de perceber como estes apoiam a estratégia organizacional e a comunicação estratégica das organizações, na contemporaneidade. A amostra da investigação foi obtida através de uma revisão de literatura, incidente nas temáticas da pesquisa e avaliação em relações públicas e de estratégia organizacional, entre 1980 e 2016. Através da análise de conteúdo e da realização de entrevistas, os investigadores analisaram os 20 modelos mais discutidos e promovidos no que concerne à comunicação estratégica. Os autores concluíram que os públicos organizacionais apenas estão representados nos modelos analisados como recetores de informação e alvos de persuasão, ou seja, os seus interesses não são identificados ou considerados. Para além disso, os modelos apenas apresentam os objetivos de comunicação derivados das organizações, elaborados para responder às suas metas e objetivos. Estas conclusões ilustram a abordagem unidirecional e *top-down* de comunicação adotada pelas organizações. Por fim, os investigadores notam que nenhum dos modelos em estudo contempla a avaliação de situações não intencionadas e do seu possível impacto. Para o futuro, é recomendado que os modelos de avaliação em comunicação estratégica se caracterizem por uma abordagem mais dinâmica e holística, que contemple a comunicação bidirecional e disponibilize às organizações um *feedback* contínuo acerca dos resultados e impacto da estratégia implementada.

Quer as organizações gostem ou não, existem conversas sobre si a acontecer. Considerando que, atualmente, as organizações podem ter acesso imediato e em tempo-real aos pensamentos, visões e sentimentos dos seus públicos, de uma maneira que outrora era impensável, não lhes prestar atenção pode ser visto como uma prática organizacional

negligente (Smith, 2012, pp. 161-162). Esta nova realidade pode, contudo, e como explorado na presente investigação, ter um custo trivial.

Sendo a Pesquisa e Avaliação (P&A) em comunicação estratégica uma atividade usada para supervisionar e rastrear, mensurar e avaliar, e, por fim, equacionar as ações de relações públicas, a monitorização é um conceito que lhe é inerente (Stacks, 2011, p. 7). A monitorização pode ser definida como um processo que, com recurso a ferramentas, e ao longo do tempo, permite recolher informação de forma regular e sistemática, enquadrada num programa de pesquisa previamente estabelecido (Bekkers, Edwards & Kool, 2013, p. 339). Este processo visa resolver um problema com que as organizações se deparam frequentemente: o de tentar ouvir e/ou prestar atenção às fases iniciais dos problemas, antes que estes evoluam para situações de crise (Anthonissen, 2008, p. 180). Ao serem antecipadamente monitorizados, as organizações passam a dispor de tempo suficiente para lidar com estes problemas, na tentativa de os impedir de evoluírem para crises (Anthonissen, 2008, p. 180). Nesse sentido, os profissionais de relações públicas precisam de monitorizar, em tempo-real, 24h por dia, os seus públicos, em redes sociais *online* ou *blogs*, nos meios de comunicação social internacionais ou no jornalismo do cidadão (Anthonissen, 2008, p. 181).

Bekkers, Edwards e Kool (2013) propõem três diferentes abordagens à monitorização de redes sociais *online*, nomeadamente (1) abordagem racional-instrumental; (2) abordagem político-estratégica; (3) abordagem comunicativa (p. 336). Estas abordagens foram desenvolvidas considerando a prática da monitorização de redes sociais *online* de organizações do sector público. A abordagem racional-experimental vê a monitorização de redes sociais *online* como uma ferramenta que permite recolher informação acerca do que se está a passar *online*, com o objetivo de adaptar a comunicação realizada nessas plataformas aos objetivos da organização. Na abordagem político-estratégica, a organização reconhece que os outros atores presentes nas plataformas de redes sociais *online* têm os seus próprios objetivos e planos de ação. Nesse sentido, a organização utiliza os dados recolhidos para benefício dos seus objetivos e interesses, como o de saber o que está a ser dito sobre si ou tentar mitigar potenciais ameaças. Por serem organizações do sector público, os seus objetivos são relacionados com o bem comum, pelo que estas são maiores alvos de escrutínio público. A abordagem comunicativa caracteriza-se por envolver dois ou mais atores no processo de

monitorização, que interagem entre si numa perspetiva de inteligência coletiva (Bekkers, Edwards & Kool, 2013, pp. 336-337).

Ao longo das últimas décadas, as rápidas mudanças tecnológicas têm apresentado diversos desafios às organizações. A digitização, que se refere ao processo de conversão de dados analógicos para conjuntos de dados numéricos, foi um acontecimento que desencadeou o processo de digitalização, que se traduz na exploração de oportunidades relacionadas com a linguagem digital. A digitalização tornou-se, mais que uma evolução técnica, um fenómeno capaz de impactar qualquer tipo de organização. Para além das oportunidades que advieram da digitalização, este processo também presenteou as organizações com alguns desafios (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, Schirgi, 2019, pp. 1144-1145). Por exemplo, nas redes sociais *online*, as organizações encontraram uma oportunidade de marcar presença e aproximarem-se dos seus públicos. Esta presença implica a capacidade de monitorizar o volume de informação existente nestas plataformas de partilha. O crescente interesse na monitorização de redes sociais *online* fez com que se verificasse um aumento de soluções tecnológicas que procuram dar resposta a esta necessidade, através da automatização do processo de monitorização. Este pode ser realizado através de uma simples busca automatizada por palavras previamente definidas, que são categorizadas como positivas ou negativas por um *software*. Se o número de palavras negativas for superior ao de palavras positivas, o conteúdo da mensagem é automaticamente considerado negativo (Smith, 2012, p. 159).

Estas tecnologias procuram auxiliar os profissionais de comunicação perante os obstáculos decorrentes do processo de monitorização. Estes desafios relacionam-se com o volume de informação disponível *online* e com a capacidade de interpretar e processar essa quantidade de dados de forma manual. A interpretação e processamento da informação recolhida é realizada para que esta sirva de base para a tomada de decisão nas organizações. Os *softwares* com os algoritmos mais sofisticados permitem um elevado nível de precisão ao realizarem uma análise contextual dos conteúdos. Para esta análise, as ferramentas tentam perceber se existem visões e opiniões mais importantes do que outras, que precisam de ser geridas numa janela de tempo específica, por estarem a ser emitidas por públicos-chave, por exemplo. Outra hipótese é a “análise de sentimento”, que consiste na tentativa de deduzir como um indivíduo se sente (positivo, negativo ou neutro) relativamente a uma particular pessoa, tópico, assunto ou organização, tendo por base o que este diz. Estas soluções têm, contudo, um elevado custo o que se revela uma

desvantagem, tornando-as apenas acessíveis a grandes organizações (Smith, 2012, p. 160). Outra desvantagem é a falta de precisão de algumas destas ferramentas, geralmente associada aos *softwares* de baixo custo, que são incapazes de detetar ironia, sarcasmo ou calão (Smith, 2012, pp. 158-160).

## **2. A prevenção de crises associada à monitorização *online***

Não obstante o estudo sobre crises organizacionais já ter sido associado à investigação acerca das redes sociais *online* (e.g. van Zoonen & van der Meer, 2015), esta relação tem habitualmente por base a fase de gestão e comunicação de crise, ou seja, aquela que procede o desencadeamento de uma situação de crise. A presente investigação visa estudar a fase de prevenção de situações de crise, isto é, a que antecede o desenvolvimento de uma situação de crise. Para tal, neste ponto teórico são abordados os processos de pesquisa e avaliação que envolvem o uso de ferramentas de prevenção de situações de crise nas organizações, nomeadamente, o processo de monitorização de redes sociais *online*. Intentando uma compreensão do tema, começa-se por definir situação de crise, as teorias que servem de base para este estudo, assim como os conceitos de “assuntos” e “paracrise”.

Uma situação de crise traduz-se num evento imprevisível, que ameaça as expectativas detidas pelos públicos acerca de assuntos relacionados com a saúde, a segurança, o ambiente e/ou a economia. Estas situações podem impactar gravemente a *performance* de uma organização, ao terem o potencial de criar resultados negativos ou indesejáveis não só para a organização em questão, como também para toda a indústria em que esta se insere (Coombs, 2015, pp. 19-20). Na perspetiva de Coombs (2015), um evento é apelidado de crise dependendo da perceção que os públicos da organização têm sobre este. Se os públicos acreditam que uma organização está em crise, esta crise existe, e a reação destes vai estar condicionada pela organização (p. 19). O autor nota também que uma situação de crise é imprevisível, mas não inesperada, sendo que as organizações sabem que as crises vão acontecer, só não sabem quando (p. 19). Neste sentido, as crises podem ser antecipadas.

Outra definição de crise é a de Boin (2008), que define o conceito como um evento de elevado impacto e baixa probabilidade de ocorrência (p. 3). Uma situação de crise

ameaça a viabilidade de uma organização, e é caracterizada pela ambiguidade de causa, efeito e meios de resolução, assim como pela crença de que as decisões devem ser rapidamente tomadas (Boin, 2008, p. 3). O autor caracteriza uma situação de crise recorrendo a três diferentes perspetivas: a psicológica, a sociopolítica, e a tecnológica-estrutural. O ponto de vista psicológico considera que as causas de uma crise organizacional podem ser comportamentos, orientações ineficazes, ou outras limitações cognitivas que um funcionário ou um grupo de funcionários estabelece na sua interação com as estruturas organizacionais ou tecnológicas da empresa (Boin, 2008, p. 6). Nesse sentido, o investigador considera que os indivíduos desempenham um papel importante nas crises organizacionais. A visão sociopolítica olha para a rutura do significado partilhado, da legitimação, e da institucionalização de relações socialmente construídas como as causadoras de uma situação de crise (Boin, 2008, p. 7). Esta atribuição é justificada pelo autor, ao referir que o fim da ordem social, do companheirismo e da partilha de valores e ideologias pode levar ao aumento do individualismo extremo, da falta de civismo e da violência. Por fim, a perspetiva tecnológica-estrutural nomeia as tecnologias interativas, fortemente acopladas, que interagem com a gestão, a estrutura e com outros fatores internos e externos da organização, como as originadoras de uma crise organizacional. Nesta lógica, o autor refere que, por vezes, as tecnologias não podem ser evitadas, pelo que deve existir cuidado em depender destas (Boin, 2008, pp. 6-9).

Benoit (1997) aborda a temática da comunicação de crise através da Teoria da Reparação da Imagem (TRI). Esta teoria traduz-se numa abordagem que pode ser utilizada no desenvolvimento de mensagens que visam dar resposta às crises organizacionais (p. 177). A Teoria da Reparação da Imagem foca-se em identificar o que foi responsável pelo desencadeamento da situação de crise, como ataques e/ou queixas dirigidas às organizações, de forma a explorar as opções de resposta à crise (Benoit, 1997, p. 178). Desta forma, a teoria associa-se ao conceito de monitorização, já que, ao identificar-se o que provoca uma situação de crise, gera-se aprendizagem e, ao realizar monitorização, está-se atento aos “fenómenos” que desencadeiam tais situações. Assim, Benoit (1997) identifica cinco cenários de resposta a uma crise, sendo estes: (1) negação; (2) passagem de responsabilidade; (3) redução da ofensa percebida; (4) ação de correção; e (5) mortificação (pp. 179-180).

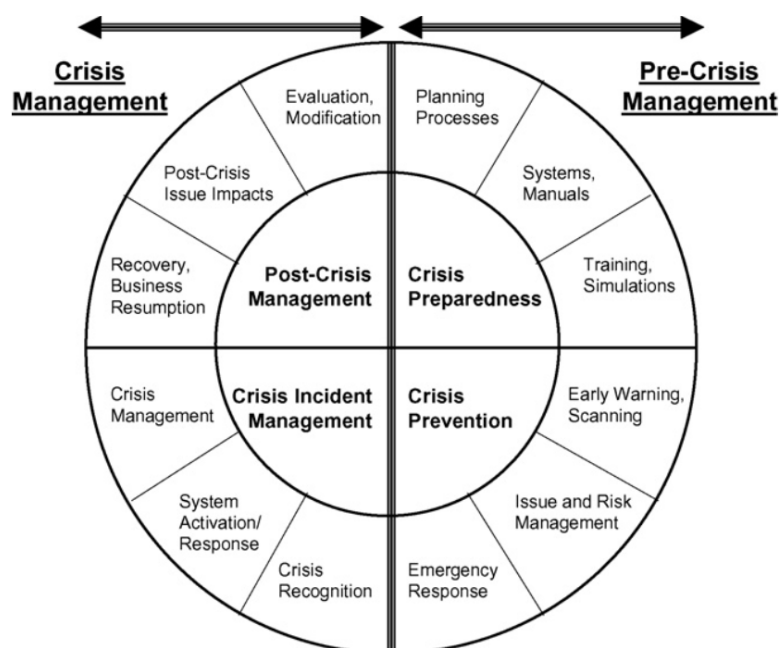
A melhor forma de gerir uma crise é através da sua prevenção, facto que torna a prevenção de crise o “alfa” ou o ponto de partida da gestão e comunicação de crise

(Coombs & Holladay, 2012, p. 408). A prevenção de crise traduz-se num processo cujo objetivo primordial é o de prevenir a ocorrência de uma situação de crise (Coombs, 2015, p. 64). Este processo resulta da combinação de duas ações, a deteção de sinais e a correção. É através da monitorização que a deteção de sinais ocorre, visto que esta procura encontrar sinais de alerta de crise. A correção visa reduzir ou eliminar a ameaça encontrada (Coombs, 2015, p. 64). A combinação destas duas ações permite criar o processo de prevenção de crise sugerido por Coombs (2015), que se constitui por cinco etapas: (1) identificar as fontes a analisar; (2) reunir a informação; (3) analisar a informação; (4) tomar medidas preventivas se assim se justificar; e (5) avaliar a eficácia da redução da ameaça (p. 64). O autor justifica que as três primeiras etapas do processo envolvem a deteção de sinais e que as últimas duas são abrangidas pela correção (p. 64). Boin (2008) também fala em deteção de sinais, explorando três possíveis resultados: *failure outcomes*, *midground outcomes* e *success*; que dependem do sucesso da ação (p. 13). A primeira opção, *failure outcomes*, ocorre quando todos os sinais que poderiam impedir o desencadeamento de situação de crise são ignorados, sendo a organização apanhada de surpresa. Quando os sinais de uma possível crise fazem com que a organização entre em estado de alerta, estamos perante *midground outcomes*. Por fim, quando os sinais são detetados a tempo e permitem que a organização prepare respostas adequadas, resulta um *success* (Boin, 2008, p. 13).

Outra possibilidade é a preparação de Planos de Contingência para Crises, uma ideia explorada por Benoit (1997). O planeamento prévio pode fazer com que algumas potenciais crises possam ser antecipadas, já que este permite que o tempo de resposta a situações de crise seja reduzido. Assim, nas organizações, estes planos de contingência para crises devem existir, ser revistos de forma periódica, e implementados de forma consciente e cuidadosa (Benoit, 1997, p. 182).

Jaques (2007) insere a prevenção de crise num modelo que olha para a gestão de crise de forma holística (Figura 1). Nessa lógica, o Modelo Relacional da Gestão de Assuntos e de Crise contempla ambas as fases de gestão de crise e a de pré-gestão de crise, que se dividem verticalmente. A fase de pré-gestão de crise comporta duas etapas, a de preparação para a crise e a de prevenção de crise (Jaques, 2007, p. 150). Dado o teor da presente investigação, abordaremos esta última de forma mais detalhada.

**Figura 1 - Modelo Relacional da Gestão de Assuntos e de Crise**



**Fonte:** (Jaques, 2007, p. 150)

Este modelo divide a prevenção de situações de crise em três fases, sendo estas (1) advertência antecipada e *scanning*; (2) gestão de assuntos e riscos; (3) resposta de emergência. A advertência antecipada e *scanning*, primeira fase, dizem respeito a processos de auditoria, gestão preventiva e antecipada, *scanning* de assuntos e ambiente, entre outros. Uma das ferramentas que suporta estes processos é a monitorização de *websites* e redes sociais *online*. A gestão de assuntos e riscos, segunda fase, refere-se à identificação, priorização, desenvolvimento e implementação. As duas primeiras etapas dependem do reconhecimento, por parte da gestão das organizações, da necessidade em agir, decidir e fazer. Por fim, a terceira fase é aquela que mais difere da restante bibliografia aqui apresentada. A terceira fase, denominada resposta de emergência, é justificada pelo reconhecimento de que uma emergência pode desencadear uma situação de crise. Assim, e considerando que uma emergência mal gerida pode evoluir para uma crise, esta fase representa um elemento fulcral na prevenção de crises (Jaques, 2007, pp. 152-153).

Existem, contudo, crises que não podem ser prevenidas. Para esses casos, Coombs (2015) introduz o conceito de “mitigação”, que significa “atenuar o efeito de algo” (p.

64). Assim, na impossibilidade de prevenir uma crise, há que tentar atenuar os efeitos que esta possa causar. Nesta lógica, Boin (2008) apresenta a noção de “contenção de incidentes” (p. 13). Seguindo a mesma lógica de possíveis resultados utilizada na deteção de sinais, o autor explica que, se as crises saem dos limites da organização, os públicos são negativamente impactados. Se os resultados da situação de crise prejudicam apenas levemente esses indivíduos, estamos perante um *midground outcome*. Caso o impacto causado pela crise afete apenas os públicos confinado à organização, e nenhum dos seus públicos seja magoado ou excluído, resulta um *success* (p. 13). O presente trabalho foca-se na deteção de sinais, uma ação inserida no processo de prevenção de crise de Coombs (2015) e prevista por Boin (2008).

A Teoria Situacional da Comunicação de Crise (TSCC) foi desenvolvida por Coombs (1995, 1998, 1999). Esta teoria baseia-se na Teoria da Atribuição, que serve de base para explicar as relações estabelecidas entre as estratégias de resposta a crises e as situações de crise (Coombs, 1995, p. 448). A Teoria da Atribuição reivindica que os indivíduos fazem julgamentos acerca das causas de um evento com base na localização da causa atribuída, na estabilidade do evento e no controlo que o indivíduo tem sobre esse acontecimento (Coombs, 1995, pp. 448-449). Estes julgamentos definem como os públicos se sentem e se comportam em relação a uma organização (Coombs, 2015, p. 173). Assim, a TSCC utiliza a Teoria da Atribuição para avaliar como a reputação de uma organização é ameaçada devido a uma situação de crise e recomenda estratégias de resposta de crise com base no nível dessa ameaça (Coombs, 2015, p. 173). A TSCC responde então a uma necessidade dos gestores de crise, a de ter orientação sobre comunicação de crise baseada em evidência (Coombs, 2007, p. 163).

Apesar de o conceito de “reputação” ser a base desta teoria, Coombs (2007) nota que, numa situação de crise, a primeira prioridade é sempre proteger os públicos de eventuais perigos, ficando a reputação da organização para segundo lugar (p. 165). A reputação é um conceito multidisciplinar definido através de disciplinas como a economia, a estratégia, a contabilidade, o *marketing*, a comunicação, a teoria organizacional e a sociologia. Em conjunto, estas disciplinas sugerem que a reputação é uma representação coletiva das perceções que os públicos detêm acerca do desempenho de uma organização. Este desempenho traduz-se na capacidade de uma organização fornecer resultados valiosos a várias partes interessadas, assim como no seu comportamento passado. A reputação é um conceito multidimensional por refletir as

várias dimensões em que cada público baseia a sua perceção acerca do desempenho de uma organização. Esta perceção é desenvolvida ao longo do tempo, sendo causada por tudo o que uma organização diz e faz (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000, pp. 240-243). Nesse sentido, Fombrun e outros (2000) desenvolveram o Quociente da Reputação, do qual fazem parte seis dimensões que influenciam as perceções dos públicos organizacionais, nomeadamente: (1) apelo emocional; (2) produtos e serviços; (3) visão e liderança; (4) ambiente de trabalho; (5) responsabilidade social e ambiental; (6) desempenho financeiro. A primeira dimensão (1) refere-se a quanto uma organização é apreciada, admirada e respeitada pelos seus públicos. A segunda dimensão (2) diz respeito à qualidade, inovação, confiabilidade e valor atribuído aos produtos e serviços de uma organização. A terceira dimensão (3) alude à existência de uma forte liderança organizacional, capaz de reconhecer e aproveitar oportunidades do mercado e definir uma visão clara para o futuro da organização. A quarta dimensão (4) concerne a perceção da organização enquanto um bom sítio para trabalhar e com bons profissionais. A quinta dimensão (5) indica se a organização é percecionada como sendo ambientalmente e socialmente responsável, e cuidadosa na forma como trata os seus públicos. Por fim, a sexta dimensão (6) refere-se à perceção acerca do lucro, risco de investimento, competitividade e perspectivas de crescimento futuro (p. 253). As crises organizacionais representam uma ameaça à reputação das organizações porque fornecem razões para que os indivíduos pensem mal acerca destas (Coombs, 2007, p. 164).

O *organizational listening* é um processo através do qual as organizações formulam e implementam políticas de *listening*, considerando a sua identidade e a do setor socioeconómico e industrial em que operam (Macnamara, 2017). Este processo permite às organizações reunir, perceber e interpretar de uma melhor forma as expectativas dos públicos, que podem estar relacionadas com os objetivos táticos ou estratégicos que as organizações ambicionam seguir antes, durante ou após o seu processo de tomada de decisões (Falconi, 2016, p. 543). Apesar de o *organizational listening* poder reduzir o criticismo e as situações de crise, assim como melhorar a reputação das organizações (Macnamara, 2017, p. 19), estas enfrentem desafios e responsabilidades particulares relacionadas com este processo. Por o *organizational listening* ser realizado, em grande parte, através de funções organizacionais, como a monitorização e análise de redes sociais *online*, este é um processo mediador. Esta delegação de funções e mediação faz com que o *organizational listening* se traduza num processo assíncrono. Para além

disso, existe o desafio da escala, já que as organizações frequentemente comunicam, logo precisam de ouvir, milhares ou até centenas de milhares de indivíduos. Assim, o *organizational listening* requer e depende de políticas, sistemas, estruturas, recursos, e vastos processos, tecnologias, e aptidões especiais para permitir e facilitar o processo e atribuir significado aos dados recolhidos (Macnamara, 2017, p. 3). A monitorização é um exemplo de processo que permite às organizações conhecer o que os públicos estão a dizer sobre si. Sem esta prática, não é possível detetar os sinais que alertam para o desenvolvimento de possíveis situações de crise, como explorado anteriormente. Apesar de grande parte da informação que os públicos retêm sobre uma organização ser oriunda dos meios de comunicação social, aquela que é proveniente das redes sociais *online* é crítica para algumas crises.

Avery, Larissey, Kim e Hocke (2010) procuraram estudar como a investigação sobre comunicação de crise evoluiu de 1991 a 2009, em relações públicas. Recorrendo a técnicas quantitativas de análise de conteúdo, os investigadores analisaram artigos de revistas sobre comunicação e gestão, consideradas relevantes, por abordarem a temática da “crise” e publicados no intervalo de tempo definido, de 18 anos. A amostra final incluiu 66 artigos de 16 revistas científicas diferentes, onde as teorias de Benoit (TRI) ou de Coombs (TSCC) foram utilizadas em algum momento. Os autores concluíram que, durante o período de análise, a pesquisa sobre comunicação de crise, em relações públicas, cresceu significativamente e foi frequentemente aplicada. Apesar disso, estes notam que ainda existem novas direções de investigação a serem exploradas, em diferentes contextos e críticas, onde a prática da comunicação de crise é mais diversa, a nível contextual e metodológico, no sentido de tornar a investigação menos descritiva e de forma a abrir horizontes a novas perspetivas. Para além disso, os autores notam que deve ser dada mais atenção às fases de pré-crise, focadas na presente investigação.

Em síntese, enquanto parte da pesquisa em comunicação estratégica, a monitorização permite a recolha de informação, relacionada com os públicos e com assuntos do seu interesse, pelos consultores de comunicação, a ser fornecida aos decisores organizacionais para a tomada de decisões e prevenção de situações de crise. Neste sentido, é fundamental compreender o que são “assuntos” e como se dá a sua gestão com o objetivo de prevenir crises organizacionais. As teorias apresentadas suportam esta investigação. A Teoria da Reparação da Imagem de Benoit (1997) relaciona-se com o conceito de monitorização por permitir identificar o que provoca uma situação de crise.

O Modelo Relacional da Gestão de Assuntos e de Crise desenvolvido por Jaques (2007) permite estudar a prevenção de situações de crise por diferentes fases. A Teoria Situacional da Comunicação de Crise apresentada por Coombs (1995, 1998, 1999) demonstra a importância de ouvir os públicos das organizações, procurando conhecer as suas expectativas em relação a estas.

## **2.1. O conceito de “assuntos” associado à prevenção de crises**

Ao abordarmos a temática das crises organizacionais, torna-se inevitável falar do conceito de “assuntos” – *issues* - (Jaques, 2007). Um assunto traduz-se numa lacuna entre a prática organizacional e as expectativas dos públicos de uma organização. Por outras palavras, um assunto é um evento que, interno ou externo à organização, ao continuar a decorrer terá um efeito significativo no seu desempenho ou nos seus interesses futuros (Regester & Larkin, 2005, p. 43). Apesar de facilmente conseguirmos distinguir os conceitos de “crise” de “gestão de crise”, o mesmo já não acontece quando tentamos definir “assunto” e “gestão de assuntos” (Jaques, 2007, p. 148). O propósito da gestão de assuntos é permitir que a organização identifique de forma antecipada assuntos que possam vir a afetar o seu bem-estar. Quando bem aplicada, a gestão de assuntos permite à organização escolher a melhor alternativa para lidar com determinado assunto (Hainsworth & Meng, 1988, p. 26). Assim, enquanto a gestão de crise é desempenhada após o início de uma situação de crise, a gestão de assuntos antecipa assuntos ou crises, assumindo um papel preventivo. Nesse sentido, a identificação e a influência são dois elementos que constituem a essência da gestão de assuntos: quanto mais cedo um assunto for identificado, mais provável é que a administração da organização consiga disponibilizar os meios necessários para dar uma resposta apropriada e influenciar positivamente o desenvolvimento desse mesmo assunto (Hainsworth & Meng, 1988, pp. 26-27). O desenvolvimento de um assunto remete-nos para o seu ciclo de vida. Inicialmente, um assunto surge quando um ou mais indivíduos atribuem significado a uma situação ou problema percebido, e começam a procurar a soluções para este. É de notar, contudo, que um assunto não é um problema, mas sim algo que deriva deste. Por essa razão, não existem soluções definitivas para os assuntos, mas sim respostas temporárias (Crable & Vibbert, 1985, p. 5).

Podemos identificar cinco fases no ciclo de vida de um assunto – potencial, emergente, atual, crítico e adormecido (Cralbe & Vibbert, 1985, pp. 5-7). A fase potencial – primeira fase – ocorre quando uma pessoa ou um grupo demonstra interesse num assunto, formulando uma questão, definindo argumentos e, por fim, propondo uma resposta à sua pergunta inicial. Nesta fase, apenas os indivíduos a quem o assunto diz respeito, tomam conhecimento deste. Se esse assunto potencial chegar a mais pessoas, através da influência de líderes de opinião, por exemplo, este entra na fase emergente – segunda fase do seu ciclo de vida. Nesta etapa, como consequência de um maior número de indivíduos se identificar com o assunto, este ganha mais relevância, mas continua a não ser conhecido por grande parte dos cidadãos e/ou líderes governamentais. A terceira fase – atual – tem dois significados, o assunto é interessante na atualidade, e é um tópico de conversa. Um assunto deixa a terceira etapa e evolui para a seguinte quando (1) a informação a que este se refere é disseminada por grandes grupos de comunicação, como os *mass media*; (2) a cobertura do assunto tende a enfatizar a escolha por um dos lados da ação; e (3) os vários públicos participantes no assunto escolhem ou são escolhidos para desempenhar certos papéis na ação. Quando um indivíduo ou grupos de indivíduos se identificam com um lado do assunto e procuram que seja encontrada uma solução, inicia-se a quarta fase do seu ciclo de vida - crítico. É nesta fase que deve ser tomada uma decisão, já que algo pode e está previsto acontecer, podendo gerar uma crise. Por fim, um assunto está adormecido – quinta fase – quando já foi resolvido e presume-se estar encerrado. Um assunto nunca “morre”, apenas adormece, porque, apesar de a maior parte dos indivíduos estarem satisfeitos com a resolução ou resposta dada, o assunto pode voltar a ser “real” quando um novo grupo de indivíduos identificar novos problemas em novas situações com ele relacionadas (Cralbe & Vibbert, 1985, pp. 5-7).

A monitorização de assuntos fornece às organizações o *input* necessário para que estas definam os seus códigos de conduta morais e comportamentos padrões, pelos quais planeiam, gerem e operam no quotidiano. Este processo permite que as organizações tenham vários cenários de resposta preparados, para eventuais mudanças nos planos ou políticas da organização (Heath, 2018, p. 9). A monitorização de assuntos processa-se por cinco etapas, nomeadamente: (1) *scanning*; (2) identificação; (3) rastreamento; (4) análise; e (5) definição de prioridades. A primeira etapa – *scanning* – funciona como um radar, que avisa sempre que algo novo surge no ecrã. No caso das redes sociais *online*, não só é possível identificar um assunto e quem o está a estimular, como também perceber

o que está a ser discutido nos fóruns *online* e o que pode servir de fonte para os *media*. Nesse sentido, é necessário que as organizações criem sistemas de alerta que permitam aos funcionários de departamentos chave estar atentos a possíveis assuntos, através de canais de *intranet*, por exemplo. A identificação de assuntos – segunda etapa – determina se existe realmente problema ou preocupação que pode afetar, de forma positiva ou negativa, o plano estratégico da organização, atribuindo um nome a esse assunto e aos seus participantes. Para além de estudar o assunto e o seu possível impacto, a identificação também deve reconhecer quem está a discutir esse assunto, de que maneira está a ser enquadrado, que evidência e argumentos podem ser envolvidos na discussão, e se o tom dessa troca de argumentos está ou não a aumentar. O rastreamento – terceira fase – é um processo qualitativo e quantitativo que visa a identificação de tendências, através, por exemplo, do cálculo da percentagem de públicos que discutem ou se associam com diferentes aspetos de um assunto. Para executar um rastreamento com sucesso, é necessário obter os dados de forma rápida e fácil e ser capaz de analisar tendências, interpretar os dados, e afirmar a existência de tendências e respetivos rumos. A análise – quarta fase – é efetuada em cada uma das etapas da monitorização de assuntos, requerendo que seja determinado se um assunto se traduz numa oportunidade ou ameaça para a organização. A definição de prioridades – quinta etapa – emerge da fase anterior. À medida que as tendências são descobertas e analisadas, a gestão da organização deve decidir quais as suas prioridades, pelo que podem existir mudanças. É importante referir que cada assunto deve ser atribuído a um funcionário ou departamento da organização, para que sejam desenvolvidos pontos de situação no sentido de se analisar o porquê dos assuntos surgirem, manterem-se vivos, e morrerem (Heath, 2018, pp. 9-11).

## **2.2. O conceito de *paracrise***

As redes sociais *online* são hoje uma ferramenta de eleição na apresentação de desafios às organizações. Os públicos das organizações podem ter conhecimento acerca destes desafios, já que estes estão disponíveis publicamente nas plataformas de redes sociais *online*. Independentemente disso, as fases iniciais de um desafio traduzem-se em ameaças e não em crises. Um desafio evolui para uma situação de crise quando a ameaça se manifesta a um vasto grupo de públicos, que passam a estar atentos à situação (Coombs

& Holladay, 2012, p. 408). Neste contexto, Coombs e Holladay (2012) introduzem o conceito de *paracrise*, sendo que “para” significa “assemelhar-se a algo” (p. 409).

Uma *paracrise* traduz-se numa ameaça de crise publicamente visível, que ameaça uma organização por a acusar de um comportamento irresponsável ou antiético. É um tipo específico de ameaça de crise, ou seja, de uma situação que pode evoluir para uma crise (Coombs & Holladay, 2012, p. 409). As *paracrises* surgem no início do processo de gestão de crise, mais especificamente, na etapa de prevenção de crise, tema deste trabalho. O que torna uma *paracrise* única é o facto de ser pública por natureza. Um sinal de alerta comum de uma *paracrise* ocorre quando os públicos de uma organização elaboram uma petição, recorrendo às redes sociais *online*, para que esta corrija o seu comportamento irresponsável ou antiético (Coombs & Holladay, 2012, p. 409). O escrutínio surge exatamente pela petição ser pública, fazendo com que a pressão sob os gestores de crise aumente (Coombs & Holladay, 2012, p. 410).

Uma *paracrise* é também, e primeiramente, uma ameaça à reputação das organizações. Ao existir, nas redes sociais *online*, informação disponível acerca de comportamentos irresponsáveis e antiéticos das organizações, esse conhecimento público pode afetar a reputação das organizações (Coombs & Holladay, 2012, p. 409). Milhões de mensagens são geradas diariamente nas redes sociais *online*, sendo que a dificuldade é determinar que mensagens se vão difundir e potencialmente danificar a reputação de uma organização (Coombs & Holladay, 2012, p. 409). Nesse sentido, é importante perceber a natureza dos públicos que partilham essas mensagens. Uma maneira comum de se fazer esta seleção é avaliando a importância dos públicos relativamente ao seu poder, legitimidade e urgência (Coombs & Holladay, 2012, p. 410).

Dado que uma *paracrise* não é uma crise, mas pode evoluir para tal, interessa-nos perceber como devemos responder a uma situação destas, no sentido de prevenir que evoluam para situações de crise efetivas. Responder a uma *paracrise* envolve uma componente estratégica e uma componente tática. O nível estratégico identifica que resultado é desejado pela organização e que estratégia de comunicação pode ajudar a atingir esse objetivo. A componente tática considera que recursos devem ser empregues nessa resposta (Coombs & Holladay, 2012, p. 412). As redes sociais *online* têm um efeito mais profundo no aspeto tático da comunicação de crise, por serem canais de comunicação em constante expansão (Coombs & Holladay, 2012, p. 413). Nesta lógica,

Coombs e Holladay (2012) sugerem três regras para uma comunicação de *paracrise* eficaz a nível tático, sendo estas: (1) estar onde a ação decorre; (2) estar presente antes de *paracrise* surgir; (3) ser redundante e abrangente (p. 413). A primeira regra (1) refere-se à importância de dar resposta à *paracrise* na plataforma onde esta primeiramente surgiu. Se isto não acontecer, os públicos da organização vão assumir que a resposta dada é fraca, por a organização não ter prestado a devida atenção e percebido o valor da rede social *online* onde a *paracrise* se desencadeou. A segunda norma (2) remete para a necessidade de as organizações estarem presentes na plataforma de rede social *online* antes da *paracrise* acontecer, ou seja, que a página da organização não seja criada como consequência da *paracrise*. No entanto, esta regra não invalida a primeira, já que apesar de as redes sociais *online* serem menos eficazes quando usadas pela primeira vez após uma *paracrise* surgir, é sempre melhor estar presente do que ausente. A última regra (3) refere-se à importância de utilizar múltiplas plataformas de redes sociais *online*, para que a organização chegue a um maior número de públicos (Coombs & Holladay, 2012, pp. 413-414).

Em síntese, uma situação de crise traduz-se num evento imprevisível, com elevado impacto e baixa probabilidade de ocorrência, que ameaça a viabilidade de uma organização (Coombs, 2015, pp. 19-20; Boin, 2008, p. 3). Um assunto é outro tipo de evento que pode gerar efeitos significativos no desempenho de uma organização, assim como nos seus interesses futuros (Regester & Larkin, 2005, p. 43). A principal diferença entre os conceitos de “crise” e de “assuntos” prende-se com o facto de a gestão de crise assumir um papel mitigador, enquanto a gestão de assuntos antecipa assuntos, que, ao não serem bem geridos, podem evoluir para situações de crise, assumindo um papel preventivo (Hainsworth & Meng, 1988, pp. 26-27). As *paracrise* representam outro tipo de situação que pode evoluir para crise, sendo o facto de serem públicas por natureza aquilo que as torna únicas (Coombs & Holladay, 2012, p. 409). As redes sociais *online* vieram facilitar o acesso a informação sobre comportamentos irresponsáveis e antiéticos das organizações (Coombs & Holladay, 2012, p. 409). O processo de digitalização fez com que as redes sociais *online* sejam um novo ponto de partida para o desencadeamento de situações de crise, que podem surgir através dos diálogos e silêncios estabelecidos entre as organizações e os seus públicos nestas plataformas. No ponto seguinte, exploramos o termo *social media* e como estas plataformas têm sido estudadas no contexto da gestão e prevenção de situações de crise.

### 3. As redes sociais *online* e a prevenção e gestão de situações de crise

O uso de *websites*, redes sociais *online*, *blogs* e de outras plataformas *online* mudou e influenciou o processo comunicacional no contexto das situações de crise (Schwarz, Seeger & Auer, 2016, p. 466). Nesse sentido, e dado o objeto de estudo desta investigação, é pertinente operacionalizar o conceito de redes sociais *online*.

O termo *social media* é um conceito complexo, constituído por várias camadas com diferentes significados (Fuchs, 2017, p. 6). Visando a sua compreensão, Fuchs (2017) estuda o conceito numa perspetiva sociológica, ao notar que o termo *social* pode dizer associado à informação e ao conhecimento, à comunicação, à comunidade, e ao trabalho colaborativo e cooperativo (p. 4). Todas estas associações traduzem-se em formas de socialização, pelo que o autor adverte que, quando falamos em *social media*, devemos ter em atenção que significado estamos a atribuir ao termo *social* (p. 5). O *Facebook*, por exemplo, envolve pelo menos quatro tipos de sociabilidade, já que contém conteúdo, ou seja, informação; é uma ferramenta de comunicação; cria e gera comunidades; e pode ser utilizado para trabalho colaborativo (Fuchs, 2017, p. 6). O termo *media*, por sua vez, refere-se aos sistemas tecnológicos e sociais através dos quais as tecnologias da informação e da comunicação permitem e restringem as atividades humanas que criam conhecimento. Este, é produzido, distribuído e consumido com o auxílio de tecnologias, num dinâmico e reflexivo processo que conecta as estruturas tecnológicas e a ação humana (Fuchs, 2017, p. 37).

Nesse sentido, a associação da palavra “social” a “media” implica que as plataformas sejam centradas no utilizador, e que facilitem as atividades comunicacionais (van Dijck, 2013, p. 11). Assim, as *social media* podem também ser definidas como estruturas que visam fomentar a sociabilidade e a criatividade *online*, influenciando a interação humana num nível individual ou comunitário (van Dijck, 2013, p. 4). Esta interação social, que outrora só acontecia *offline*, ganhou características próprias no *online*. Como refere van Dijck (2013), “uma mudança significativa é que através das redes sociais *online*, as conversas casuais passaram a estar formalmente registadas” (p. 7), tendo as plataformas de redes sociais *online* “inquestionavelmente alterado a natureza da comunicação pública e privada” (p. 7). O autor propõe uma distinção entre vários tipos de *social media*, sendo estes os “social network sites (SNS)”; os “user-generated content (UGC)”; os “trading and marketing sites (TMS)”, e os “play and game sites (PGS)” (p.

8). Para esta investigação, é pertinente perceber em que consistem os dois primeiros tipos de *social media* enunciados. Os “social network sites (SNS)”, ou *sites* de redes sociais, em português, são aqueles que promovem o contato interpessoal, quer seja entre indivíduos ou grupos destes, motivando a conexões pessoais, profissionais, ou geográficos e fortalecendo os laços mais fragilizados. As plataformas de *user-generated content* (UGC) são um tipo de *social media* que colocam a atividade cultural em primeiro plano, promovendo a troca de conteúdo amador e/ou profissional, fomentando a criatividade dos utilizadores (van Dijck, 2013, p. 8). O *Facebook*, o *Twitter* ou o *LinkedIn* são exemplos de *websites* de redes sociais, enquanto o *YouTube* ou o *Wikipedia* são exemplos de *user-generated content websites*. van Dijck (2013) nota, contudo, que “os limites que distinguem as várias categorias de plataformas de redes sociais *online* não estão bem definidos, porque a exploração e o uso de um ou mais nichos específicos é parte da contínua batalha para dominar o segmento da sociabilidade *online*.” (p. 8).

Como referido anteriormente, a maioria dos públicos tem conhecimento acerca de uma crise através dos meios de comunicação social. A forma como estes enquadram a crise deve ser considerada, por serem meios de comunicação de massa, com poder para criar e difundir mensagens e “realidades sociais”, que podem moldar ou influenciar a existência de um grande número de indivíduos, devido ao alcance de audiência que os caracteriza. Ademais, mais do que “meios de comunicação de massa” são agora meios que além de massivos, permitem a partilha de conteúdos pessoais, ao contrário dos anteriores que eram unidirecionais. Esta possibilidade advém de a *internet* ser cada vez mais utilizada para aceder a *media* de massas, sejam televisão, rádio ou jornais (Castells, 2013, p. 109). Assim, a comunicação de massas no sentido tradicional agora é também uma comunicação baseada na *internet* tanto na sua produção como na sua transmissão, ideia remetente para o conceito de “autocomunicação de massas” de Castells (2013). O desenvolvimento de redes horizontais de comunicação interativa e o surgimento dos novos *media* foi potenciado pela difusão da *internet*, pelas comunicações sem fios, pelos *media* digitais e por uma série de ferramentas de *software* social, que hoje permitem a ligação entre o local e o global a qualquer momento (Castells, 2013). Na “autocomunicação de massas” o conteúdo é autoproduzido, a sua emissão autodirigida e a sua receção auto-selecionada por todos aqueles que se comunicam, sendo que qualquer coisa que se coloque na *internet*, independentemente da intenção do autor, é suscetível de ser recebida e processada de formas imprevistas (Castells, 2013, pp. 111-117). A mesma

dinâmica ocorre quando uma crise é baseada nas plataformas de redes sociais *online*, uma vez que a informação publicada pelos indivíduos contribui para o enquadramento da situação de crise (Coombs, 2007, p. 173).

Em Portugal, os consultores de comunicação não estão inteiramente familiarizados com as normas de conduta ética a observar *online*, sendo que a ética é vista como algo filosófico e moral, e não tanto aplicável na prática quotidiana (Sebastião, Zulato & Santos, 2017, p. 545), ou aos meios de “autocomunicação” (entendidos como “privados”) (Castells, 2013). Por vezes, as práticas que não seguem princípios éticos são motivadas pelos clientes ou pelas organizações em que o consultor de comunicação trabalha (Sebastião, Zulato & Santos, 2017, p. 545). A prática da monitorização de redes sociais *online* apresenta desafios éticos, por esta ser uma atividade que se baseia na deteção, recolha, armazenamento e análise de dados. Os utilizadores das redes sociais *online* podem não estar necessariamente alerta para os múltiplos usos, benefícios e outros ganhos que possam advir da informação que publicam. Nesse sentido, o facto de os conteúdos serem publicados de forma pública não deve servir como pretexto ou justificação para serem utilizados sem permissão. Ao mesmo tempo, não é razoável pedir aos consultores de comunicação que solicitem consentimento de utilização a cada pessoa que publique um conteúdo (boyd & Crawford, 2012, pp. 672-673).

Pang, Hassan e Chong (2014) prepararam-se a estudar de que forma é que as crises podem ser desencadeadas *online*, como diferentes ferramentas de redes sociais *online* fazem escalar crises, e como certas questões ganham credibilidade quando são passadas para os meios de comunicação social tradicionais. Recorrendo ao estudo de caso, os investigadores analisaram cinco crises geradas *online* e concluíram que as crises são desencadeadas quando os públicos são motivados pelas plataformas de redes sociais *online* a partilharem as suas reclamações. Estas crises ganham credibilidade no *offline* quando os meios de comunicação tradicional as consideram relevantes para publicação. Apesar de este estudo abordar as razões pelas quais uma crise é originada *online*, e como as diferentes ferramentas das redes sociais *online* contribuem para tal, a prevenção destas crises não é estudada. Esta investigação começa a estudar as situações de crise provenientes do *online* quando estas já se desencadearam, deixando de parte o trabalho que previamente poderá ser realizado no sentido de evitar este tipo de situações, como a monitorização das páginas.

Investigar como os consultores de comunicação usam as redes sociais *online* no planeamento e comunicação de crise, assim como em situações comuns, foi o principal objetivo de Wigley e Zhang (2011). Através de um inquérito por questionário, respondido por 251 membros do *Public Relations Society of America*, os investigadores concluíram que quase metade destes associados (48%) têm as redes sociais *online* previstas nos seus planos de crise. Para além disso, o estudo permitiu perceber que as organizações que mais importância atribuem às ferramentas de redes sociais *online*, nos seus planos de crise, são aquelas onde os consultores de comunicação demonstram mais confiança na capacidade da sua organização gerir uma crise. Relativamente ao uso genérico, os resultados permitiram concluir que 82% das organizações usam redes sociais *online*, quer seja para comunicar com potenciais consumidores e clientes (71%) ou com os órgãos de comunicação social (61%). Apesar de este estudo ter identificado que as redes sociais *online* estão previstas nos planos de gestão de crise das organizações, a forma como estas plataformas podem ser utilizadas no sentido de prevenir este tipo de situações não foi explorada.

Jin, Liu e Austin (2014) procuraram perceber de que forma os públicos consomem a informação relacionada com crises que provém das redes sociais *online*, em comparação com a que surge de outras fontes de informação. Com recurso a um modelo específico, *the social-mediated crisis communication model* (SMCC), os investigadores concluíram que a origem da crise (redes sociais *online*, meios de comunicação social tradicionais ou comunicação *word-of-mouth*) e a fonte (organização em crise ou terceiros) influenciam a forma como os públicos consomem e reagem à informação de crise. Ainda que esta investigação tenha abordado a origem das crises organizacionais, a informação proveniente das redes sociais *online* considerada foi a difundida após o surgimento de uma situação de crise. Assim, não foi considerada a informação passível de ser utilizada para a prevenção deste tipo de situações nas organizações.

Roshan, Warren e Carr (2016) procuraram compreender se as teorias de comunicação de crise tradicionais representam o contexto das redes sociais *online* de forma adequada. Recorrendo ao método qualitativo, os investigadores analisaram o uso das redes sociais *online* para a comunicação de crise de 17 grandes organizações australianas. Com base na Teoria Situacional de Comunicação de Crise, concluíram que, perante uma situação de crise, estas organizações não tiveram consciência do potencial das redes sociais *online* para a comunicação de crise. A análise efetuada teve por base os

conteúdos gerados após o desencadeamento das situações de crise, deixando de fora a fase preventiva, que antecede estas situações. A presente investigação pretende explorar o papel que a monitorização de redes sociais *online* pode desempenhar na prevenção de situações de crise nas organizações, complementando a investigação dos autores, que se focou no uso de redes sociais *online* numa fase posterior.

Eriksson e Olsson (2016) procuraram perceber como dois diferentes grupos de atores, cidadãos suecos e consultores de comunicação de crise, usam e percebem as plataformas de redes sociais *online* *Facebook* e *Twitter* enquanto fontes de informação e ferramentas de comunicação de crise. Com recurso ao método misto, foram realizados inquéritos por questionário *online*; entrevistas individuais em profundidade a consultores de comunicação de crise; e ainda *focus groups* com cidadãos suecos. Os investigadores concluíram que as redes sociais *online* não são um fenómeno homogéneo que desempenha um papel coerente na pesquisa e prática da comunicação e gestão de crise. O uso e percepção detidos pelos dois grupos de atores em estudo, relativamente ao *Facebook* e ao *Twitter*, não é congruente ou consistente. A presente investigação intenta também perceber de que forma a informação disponível nas plataformas de redes sociais *online* é utilizada por consultores de comunicação. Contudo, esta não se restringe ao *Facebook* e ao *Twitter*, aborda a fase de prevenção de situações de crise, e aplica-se à realidade portuguesa.

Em síntese, no enquadramento teórico desta dissertação demonstra-se a influência que os públicos podem ter na sobrevivência e sucesso de uma organização, já que estes podem afetar, ou ser afetados, pelos objetivos de uma organização (Freeman, 1984, p. 46). As redes sociais *online* facilitam o encetar de conversas com as organizações a qualquer momento e a partir de qualquer parte do mundo, o que se pode traduzir num desafio para estas. Os públicos latentes difusos são públicos que estão presentes *online*, e que aguardam por um motivo que os faça mobilizar (Plowman, Wakefield & Winchel, 2015). Considerando que as organizações nem sempre têm estes públicos previstos, e dependendo do seu grau de influência, estes podem representar uma ameaça. Nesse sentido, é fulcral que as organizações estejam atentas ao que é dito sobre si *online*, através da recolha, análise e avaliação da informação, um procedimento essencial em relações públicas e comunicação estratégica (Stacks, 2011, p. 6). A monitorização surge como uma resposta a esta necessidade, ao permitir recolher informação de forma regular e sistemática (Bekkers, Edwards & Kool, 2013, p. 339). Procura-se, por conseguinte,

estudar o papel que a monitorização de redes sociais *online* pode desenvolver na prevenção de situações de crise organizacionais, considerando que as primeiras três etapas do processo de prevenção de crise sugerido por Coombs (2015) se relacionam com a identificação e análise de informação. Nesse sentido, identificam-se os Planos de Contingência para Crises (Benoit, 1997) e o Modelo Relacional da Gestão de Assuntos e de Crise (Jaques, 2007). No caso das crises que não podem ser prevenidas, aborda-se o conceito de “mitigação” (Coombs, 2015) e a noção de “contenção de incidentes” (Boin, 2008). Já os conceitos de “assuntos” e de “paracrise” permitem compreender situações prevenidas que não chegam a transformar-se em crises, sendo este tipo de situações o foco desta investigação. A monitorização revela-se como um processo que auxilia as organizações na deteção de assuntos e *paracrises*, ao permitir detetar estas situações precocemente, na tentativa de impedir a sua evolução para crises. De seguida, apresentam-se as opções metodológicas para a realização do estudo empírico onde se pretende aferir a perspetiva de consultores de comunicação acerca da monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise em Portugal, ou seja, explorar a temática desenvolvida no ponto teórico do ponto de vista da realidade portuguesa atual.

#### **4. Opções metodológicas**

Neste trabalho, recorre-se ao método indutivo, que é utilizado quando o investigador pretende tentar confirmar um pressuposto criado por ele, recorrendo à teoria. Este método foi selecionado por se revelar como uma estratégia de pesquisa que enfatiza as palavras em vez da quantificação e recolha de dados (Bryman, 2001, p. 380). No que concerne à epistemologia, seguiu-se o paradigma interpretativo de investigação. Esta abordagem permite-nos estudar a construção social de significado através da análise de propósitos, objetivos, e intenções individualizadas em ciências sociais, humanidades e/ou comunicação (Croucher & Cronn-Mills, 2015, p. 51).

As escolhas do método e da abordagem epistemológica são justificadas pelo facto desta investigação ter surgido através da identificação de uma problemática baseada no quotidiano dos investigadores, ao pressuporem - método indutivo - que a monitorização de redes sociais *online* pode desempenhar um papel enquanto processo que recorre a ferramentas de prevenção de crises nas organizações. Este estudo baseia-se, assim, na

crença de que a realidade é construída através de perceções e interpretações subjetivas – paradigma filosófico interpretativo (Croucher & Cronn-Mills, 2015, p. 51).

A presente investigação tem como principal objetivo compreender a monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal, partindo da pergunta: qual a importância atribuída pelos consultores de comunicação em Portugal à monitorização de redes sociais *online* na prevenção de situações de crise nas organizações?

Foram estabelecidos quatro objetivos específicos: 1) perceber a importância atribuída à monitorização de redes sociais *online* na prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal; 2) identificar as ferramentas/os recursos utilizados para a prática da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal; 3) perceber como são utilizadas ferramentas de monitorização de redes sociais *online* associadas à prevenção de situações de crise nas organizações nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal; 4) identificar as consequências da monitorização de redes sociais *online* associadas à prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal.

Visou-se cumprir os quatro objetivos específicos delineados com recurso à realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de comunicação de consultoras de comunicação operantes em Portugal. A escolha por consultores de comunicação fez-se pelo papel que estes desenvolvem enquanto criadores de mensagens e “realidades sociais”, sendo capazes de moldar ou influenciar a existência individual e coletiva através da criação e difusão de mensagens. Para além disso, a diversidade de clientes com que estes trabalham, permite-lhes acumular experiências profissionais em diferentes áreas de atividade, ao invés de profissionais de comunicação que integram uma única organização. Visa-se, assim, tornar a recolha de dados, e consequentemente a investigação, mais rica. A entrevista semiestruturada traduz-se numa técnica que permite que o investigador coloque questões ou aborde tópicos que previamente não estavam previstos no seu guião de entrevista, fruto das respostas dadas pelo entrevistado (Bryman, 2001, p. 471). Esta técnica de recolha de dados foi selecionada

por privilegiar a espontaneidade de resposta dos entrevistados, o que, para um trabalho que se baseia na sua experiência pessoal, como é o caso deste estudo, é um fator importante.

Na exploração do tema realizam-se entrevistas em número suficiente com vista à saturação de respostas. A saturação é um fenómeno através do qual o entrevistador dá conta da repetição das informações face aos nós centrais do questionamento, tendo a noção de nada recolher de novo quanto ao objeto de pesquisa (Guerra, 2006, p. 42.). O painel de entrevistados foi construído por conveniência e em bola de neve, uma vez que o investigador inicia a sua recolha de dados com um pequeno grupo de indivíduos pertinentes para o estudo (Bryman, 2001, p. 424). O grupo inicial de entrevistados foi selecionado através de um processo de mapeamento de consultores de comunicação especialistas em comunicação digital, idealmente peritos em comunicação e gestão de situações de crise *online*. A pesquisa por estes profissionais foi realizada em diretórios de empresas de marketing e comunicação digital, como o *PUB&COM* da *Meios e Publicidade* e recorrendo à rede social online *LinkedIn*. Procurou-se ainda identificar especialistas que colaboram em cursos de pós-graduação e de especialização na área da comunicação digital. Os profissionais identificados foram contactados via e-mail ou por mensagem no *LinkedIn*, para agendamento de uma entrevista presencial e/ou por videochamada.

Ademais, para concretizar o segundo e o terceiro objetivo específico - (2) identificar as ferramentas/os recursos utilizados para a prática da monitorização de redes sociais *online* nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal; (3) perceber como são utilizadas ferramentas de monitorização de redes sociais *online* nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal - e como auxílio na elaboração dos guiões de entrevista, realizou-se uma pesquisa e análise documental a conteúdos escritos, visuais, e multimédia de *websites* da especialidade. A análise documental é uma técnica de análise que se baseia em documentos que não foram produzidos a pedido do investigador, sendo sim objetos que já existem, passíveis de serem reunidos e analisados (Bryman, 2001, p. 543).

Procurou-se garantir a pluralidade dos dados recolhidos para esta investigação. A contribuição da monitorização de redes sociais online para a tomada de decisão nas organizações, as ferramentas que permitem essa monitorização, ou o papel preventivo

que esta pode desempenhar no surgimento de crises organizacionais, foram alguns dos temas abordados nas entrevistas.

Procedeu-se à análise dos dados recolhidos com recurso à análise interpretativa. Esta técnica de análise traduz-se num processo analítico que permite atribuir significado à informação recolhida pelo investigador, enfatizando as descobertas da sua investigação (Daymon & Holloway, 2010, p. 316).

A sistematização deste desenho de pesquisa pode ser consultada na tabela 1, que se segue.

**Tabela 1 - Sistematização do desenho de pesquisa**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Técnicas de recolha</b>	<b>Técnicas de análise</b>
1º - Perceber a importância atribuída à monitorização de redes sociais <i>online</i> na prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal	Entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de comunicação de consultoras de comunicação operantes em Portugal.	Análise interpretativa
2º - Identificar as ferramentas/os recursos utilizados para a prática da monitorização de redes sociais <i>online</i> associada à prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal	Pesquisa e análise documental a conteúdos escritos, visuais e multimédia de <i>websites</i> da especialidade	Análise interpretativa
	Entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de comunicação de consultoras de comunicação operantes em Portugal.	Análise interpretativa
3º - Perceber como são utilizadas ferramentas de monitorização de redes sociais <i>online</i> associadas à prevenção de situações de crise nas organizações nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal	Pesquisa e análise documental a conteúdos escritos, visuais e multimédia de <i>websites</i> da especialidade	Análise interpretativa
	Entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de comunicação de consultoras de comunicação operantes em Portugal.	Análise interpretativa
4º - Identificar as consequências da monitorização de redes sociais <i>online</i> associadas à prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal	Entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de comunicação de consultoras de comunicação operantes em Portugal.	Análise interpretativa

**Fonte:** Elaboração própria.

## 5. Apresentação de resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos através dos procedimentos referidos anteriormente. Assim, esta exposição está organizada em quatro pontos, que apresentam os resultados de acordo com os objetivos específicos definidos. Na tabela 2, que se segue, estão reunidas as informações relativas aos entrevistados e às entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas.

**Tabela 2** - Informação dos entrevistados e sobre a realização das entrevistas

Nome	Cargo	Tipo de entrevista	Local	Data	Hora	Duração
<b>Alexandre Antunes</b>	<i>Digital Manager na Guess What</i>	Videoconferência	-	28/04/2020	15h	43m
<b>Ana Luzia</b>	<i>Head of Lisbon na LEWIS Global Communications</i>	Videoconferência	-	13/03/2020	11h	33m
<b>Ana Margarida Ximenes</b>	Presidente ATREVIA Portugal	Videoconferência	-	24/04/2020	11h	50m
<b>Bruno Amaral</b>	<i>Digital Strategist no grupo EDP</i>	Presencial	Sede EDP	09/03/2020	9h	27m
<b>Celia Fernández-Sesma e Bruno Mourão</b>	Consultores de Comunicação Digital na Llorente & Cuenca	Videoconferência	-	13/04/2020	15h	1h15m
<b>João Pedro Ferreira</b>	<i>Founder e Head of Digital na Keep It Real</i>	Presencial	Escritório Keep It Real	11/03/2020	11h	26m
<b>Pedro Vieira</b>	<i>Head of Social and Communities na Lift Consulting</i>	Videoconferência	-	30/03/2020	16h30	39m

Fonte: Elaboração própria.

## 5.1. A perceção da monitorização de redes sociais *online* enquanto ferramenta organizacional

Para os consultores de comunicação, é obrigatório que as organizações estejam atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*. Esta escuta traduz-se numa oportunidade de, não só ouvirem todos os seus públicos, como também de participarem nas suas conversas. Através da monitorização, as organizações podem tentar perceber se o *feedback* dos seus públicos é positivo, negativo ou neutro, e, caso necessário, agir em conformidade. A nível estratégico, Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 1) refere “se queres tomar qualquer decisão dentro da tua empresa, ao não ouvires o que as pessoas estão a dizer sobre ti (...) dificilmente vais conseguir definir uma estratégia que faça sentido”.

Deste modo, a monitorização surge como “a única forma de conhecer o posicionamento. Onde é que eu estou, onde é que eu posso estar”, refere Ana Margarida Ximenes (apêndice 9, resposta 3). Este posicionamento não é exclusivamente definido pelas organizações, como afirma Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 3) “as marcas não são só construídas pela própria empresa. Uma marca também é aquilo que as pessoas acham que ela é, a sua reputação”. Para além de permitir estudar a reputação e as correntes de opinião atribuídas a uma organização, através da monitorização é possível “não só precaver, mas antever, coisas que a comunidade ainda não está a dizer, mas que é inevitável acontecerem”, acrescenta Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 3).

Idealmente, esta deve ser realizada diariamente, de forma contínua. Bruno Mourão (apêndice 8, resposta 2) justifica “a nossa ideia é sempre antecipar, ou seja, não estarmos só a ouvir aquilo que dizem de nós quando estamos num momento de crise, ou estamos sempre a correr atrás do prejuízo”. Caso tal não seja possível, deve-se, pelo menos, redobrar a atenção em períodos em que a comunicação está mais sensível, quando existe uma campanha em vigor ou quando os temas quentes do momento se relacionam com as organizações, clarifica Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 2).

Em termos de recursos humanos, os entrevistados consideram que, dentro de uma organização, deve existir mais do que um responsável por esta área, já que, caso isso não aconteça “cria-se o problema da capelinha, em que só aquela pessoa tem acesso à informação e temos de assegurar que ela a está a partilhar com quem de direito”, justifica Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 8). Assim, é comum que todos os membros da equipa

de um determinado cliente tenham conhecimento dos dados recolhidos e saibam lidar com estes. “É importante todos recebermos a mesma mensagem e sabermos o que está a acontecer, para reagirmos o mais rapidamente possível” enfatiza João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 8). O orçamento destinado para esta prática varia de acordo com a dimensão das organizações, com o nível de importância que atribuem a esta ferramenta e com a sua disponibilidade financeira para suportar os custos de recursos humanos e licenças de *software*.

O *understaff*, o volume de informação e a disponibilidade financeira são os principais desafios que os consultores de comunicação enfrentam na prática da monitorização de redes sociais online. Destes, o custo é apontado como o principal constrangimento, que se acresce ao desafio de fazer com que os clientes destes tenham noção da importância do serviço. Celia Fernández-Sesma, Bruno Mourão e João Pedro Ferreira (apêndice 8, resposta 9; apêndice 8, resposta 9; apêndice 5, resposta 6) notam que existe necessidade de educar os clientes acerca desta ferramenta, pois estes, à partida, não entendem a sua relevância. Esta dificuldade advém do facto de o *social listening* não ser uma área tão desenvolvida e reconhecida como, por exemplo, o marketing digital, e de não ser possível mostrar resultados antes de se começar a trabalhar, explica Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 9). João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 9) refere que é frequente os clientes só se apercebem da importância da monitorização de redes sociais *online* após uma *paracrise* ou mesmo uma situação de crise acontecer e que, mesmo assim, questionam o valor associado ao serviço.

Contrastando com esta opinião, Alexandre Antunes, Pedro Vieira, Ana Margarida Ximenes e Ana Luzia (apêndice 10, resposta 11; apêndice 7, resposta 11; apêndice 9, resposta 11) afirmam que a sensibilidade dos seus clientes ao tema da monitorização tem vindo a crescer e que, por norma, são recetivos à contratação desta ferramenta. As organizações procuram consultoria nesta área para perceber se o seu posicionamento é percecionado como eles gostariam; se a sua estratégia está ou não a surtir efeito; se os seus produtos estão a ser bem recebidos; se o tom associado à sua marca é positivo, negativo ou neutro; para perceber as expectativas, exigências e reações dos seus públicos; para antever situações de crise, não as deixando escalar; e porque é uma ferramenta que requer tempo e *know how*.

Em termos éticos e legais, os entrevistados regem-se pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Estes consideram que, após extraídos e trabalhados, os dados podem e devem ser eliminados, protegendo os interesses dos utilizadores. Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 10) crê que apenas as conclusões decorrentes das análises são relevantes para o futuro, sendo que a informação tónica não deve perdurar no tempo, mas apenas a numérica. Celia Fernández-Sesma e Bruno Mourão (apêndice 8, resposta 10) acreditam que tudo o que é encontrado nas redes sociais é público, e que os utilizadores, ao aderirem às plataformas, aceitam que os seus dados sejam partilhados. “As pessoas não se podem queixar, infelizmente, quando os dados delas são partilhados, é terrível, mas é mesmo assim”, afirma Bruno Mourão (apêndice 8, resposta 10). Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 10) acredita que esta é uma zona cinzenta, enquanto João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 10) crê que é uma questão de bom senso, um longo caminho que nunca vai estar concluído.

## **5.2. A utilização de ferramentas de monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de crises organizacionais**

Neste ponto teórico são apresentados os resultados decorrentes das técnicas de recolha selecionadas para o cumprimento do segundo e terceiro objetivos específicos desta investigação. Assim, é realizada uma análise às características e funcionalidades dos *softwares* de monitorização identificados e representada a perspetiva dos consultores de comunicação acerca destas ferramentas.

### **5.2.1. Análise dos softwares**

De forma a identificar e perceber como são utilizadas as ferramentas/os recursos para a prática da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal, foram analisados 23 *softwares* de monitorização. Estas ferramentas foram selecionadas através de uma pesquisa e análise documental a conteúdos escritos, visuais e multimédia de *websites* da especialidade, assim como da realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de comunicação de consultoras de comunicação operantes em Portugal. Para tal, foi desenvolvida uma tabela de análise de conteúdo (apêndice 2) constituída pelas seguintes variáveis: a) disponibilidade; b) plataformas; c) abrangência; d) tipo de uso; e) características.

Foram identificados e analisados os *softwares* *Agorapulse*; *Awario*; *Brandwatch*; *Buzzsumo*; *Clarabridge CX Social*; *Digimind Social*; *Falcon*; *Google Alerts*; *Hootsuite*; *Keyhole*; *Meltwater*; *Mention*; *Netvibes*; *NUVI*; *Oktopost*; *Sendible*; *SentiOne*; *Sprinklr*; *Sprout Social*; *Talkwalker*; *Twazzup*; *Tweeddeck* e *TweetReach*.

Relativamente à disponibilidade dos *softwares*, da totalidade das 23 ferramentas identificadas, 17 são de utilização paga, três são gratuitas e três dispõem de ambas as versões, podendo ser utilizadas de forma gratuita, mas existindo funcionalidades pagas. No que concerne ao tipo de uso, 21 ferramentas foram desenvolvidas para profissionais e duas são de uso amador.

Intentou-se perceber em que plataformas de redes sociais *online* estes *softwares* podem ser utilizados, sendo que 16 destes não fazem esta distinção, sendo capazes de monitorizar o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Youtube*, *Reddit*, *Linkedin*, *blogs*, fóruns, sítios de notícias, ou seja, a *web*. Das restantes ferramentas, cinco estão aptas a monitorizar apenas redes sociais *online*, entre as anteriormente mencionadas, e duas dedicam-se exclusivamente ao *Twitter*.

Em relação à abrangência, 19 *softwares* são complexos, apresentando uma panóplia de funcionalidades, enquanto quatro são utilizados unicamente para monitorização. As características dos *softwares* identificados foram analisadas de forma contínua, por, *à priori*, estas não serem conhecidas, sendo este um dos objetivos desta investigação. Não obstante, e após a recolha destes dados, foram perceptíveis três *clusters* macro comuns a todas as ferramentas, nomeadamente: (1) monitorização e pesquisa; (2) análise; (3) outros. Considerando o vasto número de funcionalidades e características identificadas, consequência da complexidade dos *softwares*, foram criados estes três *clusters* para facilitar a análise dos dados e leitura deste trabalho. Assim, em cada uma das categorias, estão reunidas as características respetivas.

Em relação à monitorização e pesquisa (1) foram identificadas características como a possibilidade de criar *dashboards* e *feeds* personalizados, que possibilitam a monitorização dedicada de jornalistas, influenciadores, órgãos de comunicação social, páginas da concorrência e *backlinks*. Para além disso, estas páginas iniciais permitem ter uma caixa de mensagens única que reúne todas as menções, comentários e mensagens privadas das plataformas de redes sociais *online* e *web* associadas, que permite respostas imediatas/automáticas. É possível identificar tendências da indústria onde a organização

está inserida, através da definição de filtros que visam detetar contas, campanhas, tópicos e *hashtags* populares. O sistema de alertas por *e-mail* é outra característica identificada, que funciona através da definição de palavras-chave. Existem ferramentas, como o *Clarabridge CX Social* ou o *Talkwalker*, que permitem a integração de outros *softwares* na sua plataforma, colmatando possíveis falhas ou reforçando certas funcionalidades. A deteção de *spam*, a criação de mapas de calor e a existência de sistemas de tradução automáticas são outras funcionalidades identificadas. A pesquisa, manual ou automática, diz respeito à possibilidade de encontrar dados com recurso a palavras-chave e através da definição de filtros como a localização, idioma, autor ou data do conteúdo. Existem *softwares*, como o *Awario*, que possuem ferramentas dedicadas à pesquisa manual, permitindo a criação de canais de pesquisa dedicados à monitorização de contas e/ou *hashtags* específicas. As características que concernem a monitorização e pesquisa (1) estão sistematizadas na figura 2.

**Figura 2 - Características associadas à Monitorização e Pesquisa**

Monitorização e Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dashboards</i> e <i>feeds</i> personalizados</li> <li>• Caixa de mensagens única com respostas automáticas</li> <li>• Identificação de tendências da indústria</li> <li>• Sistema de alertas por e-mail</li> <li>• Integração com outros <i>softwares</i></li> <li>• Deteção de <i>spam</i></li> <li>• Mapas de calor</li> <li>• Tradução automática</li> <li>• Pesquisa manual dedicada</li> </ul>
--------------------------	---

**Fonte:** Elaboração própria.

A análise (2) é parte integrante de 19 dos 23 *softwares* identificados. A funcionalidade mais comum nesta categoria é a análise de sentimento, onde a ferramenta analisa o conteúdo identificado e o rotula como sendo positivo, negativo ou neutro. A análise de emoção e a análise de intenção são funcionalidades também identificadas, e que se relacionam com esta. Deste *cluster* também fazem parte a análise de métricas, como menções e interações, assim como, a análise de tópicos-chave, alertas, *reach*, *keywords* e *benchmarking*. A análise da concorrência é outra possibilidade apresentada. A informação decorrente destas análises pode ser apresentada em relatórios, com elementos estatísticos e em *templates* pré-definidos, existindo também a possibilidade de

exportar os dados em cru. As funcionalidades referentes à análise (2) estão resumidas na figura 3.

**Figura 3 - Funcionalidades associadas à Análise**

Análise	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sentimento</li><li>• Emoção</li><li>• Intenção</li><li>• Métricas</li><li>• Concorrência</li><li>• Elaboração de relatórios</li></ul>
---------	---

Fonte: Elaboração própria.

Outras (3) características e funcionalidades destes *softwares* passam pela possibilidade de organizar os dados monitorizados com rótulos, ou seja, proceder à sua segmentação; distribuir e partilhar conteúdos com uma equipa de trabalho; identificar influenciadores; proceder a uma pesquisa e análise de imagens, criar *blacklists* e ter acesso a dois anos de histórico de dados de *monitorização* da organização. As plataformas *Buzzsumo* e *Awario* têm ainda uma ferramenta denominada *social selling*, que deteta *posts* de utilizadores que procuram produtos ou serviços disponibilizados pela organização e identifica reclamações sobre a sua concorrência. Os *softwares* *Agorapulse*, *Awario*, *Clarabridge CX Social*, *Meltwater* e *Sendile* disponibilizam uma aplicação móvel gratuita. As características e funcionalidades relativas à categoria “outras” (3) estão sistematizadas na figura 4.

**Figura 4 - Outras características e funcionalidades**

Outras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segmentação de dados</li><li>• Partilha de conteúdo por equipa de trabalho</li><li>• Identificação de influenciadores</li><li>• Pesquisa e análise de imagens</li><li>• <i>Backlists</i> e acesso a histórico de dados</li><li>• <i>Social selling</i></li><li>• Aplicação móvel</li></ul>
--------	--

Fonte: Elaboração própria.

### 5.2.2. A perspetiva dos consultores de comunicação

Os consultores de comunicação entrevistados consideram que a prática da monitorização pode, e deve fazer-se com recurso a várias ferramentas em simultâneo, com vista a otimizar a sua eficácia. Apesar disso, esta prática está dependente de vários fatores que, muitas vezes, ultrapassam a vontade dos consultores e limitam o sucesso da monitorização.

A prática da monitorização de redes sociais *online* faz-se recorrendo a três principais ferramentas e/ou recursos, nomeadamente (1) pesquisa manual, quer num motor de busca, como o *Google*, ou nas próprias plataformas de redes sociais *online*; (2) técnicas manuais de identificação, como pertencer a grupos privados ou acompanhar *hashtags* específicas; e (3) através de *softwares* dedicados.

Cada uma destas ferramentas apresenta as suas vantagens e limitações. A pesquisa manual, apesar de poder ser feita de forma gratuita e permitir um acompanhamento mais personalizado, tem a limitação do volume de dados, que, dependendo da dimensão da organização, obrigaria a uma disponibilidade de recursos humanos insustentável. Como refere João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 4), “tens o *Facebook*, o *Instagram*, o *Twitter* (...) chega a um ponto em que para monitorizares essas redes todas, não o consegues fazer em tempo real como gostarias”. Não obstante, a pesquisa manual é um complemento fundamental para o trabalho desenvolvido pelos *softwares*. Apesar de disporem de uma panóplia de funcionalidades, estes não são 100% autónomos, sendo sempre necessária a mão humana. “Porque existem sempre coisas que escapam, são máquinas, são robôs, portanto há sempre algum aspeto que podemos melhorar do ponto de vista manual”, afirma Ana Margarida Ximenes (apêndice 9, resposta 4). Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 4) destaca que “os *softwares* são muito importantes porque te permitem encontrar micro pesquisas, que, nativamente, não vais encontrar (...) mas teres o comportamento manual de pesquisa permite-te perceber se a máquina está a fazer tudo ou não, e dessa forma és muito mais completo enquanto profissional e a marca está muito mais defendida”.

Outra limitação desta ferramenta é não conseguir identificar conteúdo que não esteja público, o que é possível fazer com técnicas manuais de identificação “qualquer *software* não deteta menções dentro de grupos, mas tu, como consultor, podes estar nos grupos e aceder a essa informação, privada à partida”, refere Pedro Vieira (apêndice 7,

resposta 4). Para além disso, a pesquisa manual é fundamental para quando não existe disponibilidade para recorrer a *softwares* dedicados.

Apesar de o uso simultâneo de todos os recursos disponíveis ser o mais desejado, de forma a colmatar as lacunas de cada ferramenta, tal nem sempre é possível, pois a escolha das ferramentas está dependente da dimensão das organizações e do orçamento que têm disponível para esta prática, que varia consoante a estratégia e os objetivos destas.

Dada a dimensão da *web*, torna-se pertinente perceber o que deve ou não ser monitorizado. Para os entrevistados, esta seleção é difícil se considerarmos as muitas ligações que uma só organização tem. Existem organizações que querem monitorizar a própria marca, assim como as concorrentes. Para além disso, a denominação dos seus produtos e serviços pode surgir de várias formas. Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 5) alude para a necessidade de construir todo o léxico à volta da marca, ou seja, perceber os produtos e serviços que podem ser mencionados e saber as variações da marca que podem existir. Esta composição pode ser demorada como elucida Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 5) “há um trabalho prévio, tens de ler muito sobre o cliente, perceber o setor, os principais concorrentes. (...) Num período de médio-longo prazo é que consegues filtrar a informação de forma mais qualitativa”. Ana Margarida Ximenes (apêndice 9, resposta 5) esclarece que, no decorrer deste processo de aprendizagem, é comum surgirem dados que não se enquadram no pretendido, mas que as variáveis vão sendo afinadas e acaba por se conseguir chegar ao que a marca realmente pretende escutar.

A seleção daquilo que é monitorizado depende dos objetivos das organizações. Para além da procura por conteúdo que possa ser, ou tornar-se, uma ameaça à sua reputação, estas também pretendem encontrar oportunidades. Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 5) refere que, dos seus clientes, existem aqueles que procuram a monitorização apenas de oportunidade (como de interação ou de antecipação do produto), os que procuram monitorizar temas críticos e ainda os que apenas se preocupam com a prevenção de situações de crise. Não obstante, para João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 5) afirma “tudo tem de ser monitorizado, desde o bom ao mau, mas para nós é muito importante, ou mais importante, a gestão das crises, por isso é a criação de alertas para as palavras más”. Alexandre Antunes (apêndice 10, resposta 5) reforça “a nossa preocupação, para além do lado bom que serve para otimizar as campanhas e as

estratégias, é prever a questão das crises. Por isso a monitorização é sempre alinhada para o lado negativo”.

Os consultores de comunicação em Portugal apontam o preço como um dos principais fatores decisivos na escolha de um *software* de monitorização. Frequentemente, e como nota João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 6), as ferramentas internacionais, maioritariamente norte-americanas, têm um custo muito elevado para o mercado português, e os clientes não estão dispostos a pagar milhares de dólares por mês para esse serviço. Nesse sentido, Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 6) elucida que “muitas vezes temos de fazer monitorização à séria e simplesmente não temos acesso ao orçamento para contratar as ferramentas, como o *Brandwatch*, (...) por isso recorremos a ferramentas gratuitas como o *Mention*, por exemplo, ou mesmo às pesquisas regulares que vamos fazendo”. A profundidade de pesquisa e a qualidade dos resultados são outros importantes fatores que pesam nesta decisão, e que estão condicionados por algumas limitações que os *softwares* apresentam.

A língua é outra das principais limitações apontadas pelos consultores, por os *softwares* terem dificuldade em monitorizar o português de Portugal. Ana Luzia (apêndice 6, resposta 6) nota que estas ferramentas têm vindo a melhorar muito ao longo dos últimos anos, ao nível da pesquisa, algoritmos e apresentação de resultados, mas apresentam sérias dificuldades com o português de Portugal, o que se revela um desafio acrescido. Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 7) acredita que este entrave vai ser sempre uma limitação pois os *softwares* vão investir sempre nas línguas mais faladas. Como consequência, nem sempre as ferramentas mais populares em termos globais são as mais utilizadas no mercado português, apesar de mais fortes. “A *Buzzmonitor* (...) que pode ser uma das líderes do mercado português, não tem uma tecnologia fora do normal, mas está bem trabalhada para o mercado local, é a sua mais-valia perante o resto dos *softwares*” afirma a mesma consultora (apêndice 8, resposta 6). Relacionadas com a língua, a não deteção do calão, da ironia, do tom e de outras nuances linguísticas são também limitações apontadas. Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 7) refere outro defeito “as tónicas de sub-conversa, por exemplo, as máquinas que analisam os conteúdos um a um, não analisam num conjunto, não conseguem perceber se o ponto três é negativo, mas o um é positivo”. Perante estas limitações, há um consenso entre todos os consultores, a necessidade de existirem seres humanos por detrás dos *softwares*. Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 7) elucida que podem existir *websites* com um número elevado de menções a uma marca,

mas que nenhuma delas seja relevante, daí a necessidade da mão humana para perceber o que é necessário ter em consideração e o que se pode descartar. Este trabalho só pode ser feito por profissionais, “somos nós que conhecemos o cliente, somos nós que conhecemos o mercado e somos nós que fazemos esses *insights*, *insights* realmente válidos para os nossos clientes” nota Ana Luzia (apêndice 6, resposta 6).

### **5.3. As consequências da monitorização de redes sociais *online***

Como referido pelos entrevistados, o verdadeiro valor da monitorização e da consequente recolha de dados, é a sua interpretação e contextualização para cada cliente. Nesse sentido, procura-se identificar as consequências da monitorização de redes sociais *online* associadas à prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal.

Após recolhidos, interpretados e contextualizados os dados fruto da monitorização, é mediante relatórios que a informação é apresentada aos clientes. Estes relatórios podem ser diários, semanais, mensais, ou trimestrais, dependendo das necessidades e nível de exigência das organizações em cada momento. Nestes documentos são apresentadas conclusões e sugestões do que deve ser feito e/ou alterado, na perspetiva dos consultores. Estes notam que a elaboração e apresentação de relatórios é algo que está incluído no serviço de monitorização, ou não existiria possibilidade de apresentar o trabalho desenvolvido, “não faz sentido eu não provar estrategicamente aquilo que estou a dizer, e quando quero fazer adaptações mais para a esquerda ou para a direita não ter nada que o prove” esclarece Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 14). Aquando da entrega destes relatórios, Alexandre Antunes (apêndice 10, resposta 19) nota que, por vezes, deve existir um acompanhamento presencial, por existirem clientes sem conhecimentos na área digital, pelo que a apresentação presencial permite explicar de forma mais detalhada os dados recolhidos e esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir.

Devido à velocidade com que a informação é difundida nas redes sociais *online*, o tempo é apontado como o maior desafio na elaboração dos relatórios. João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 15) afirma “o que eu estou a fazer hoje, ou até a estratégia que eu tenho hoje, amanhã pode não ser a mais correta ou a mais indicada. O tempo, na

área da comunicação, é o nosso pior inimigo”. Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 15) nota que “o relatório é sempre construído à medida que se vai andando no tempo, ou seja, os números nunca são finais, o *post* que é lançado hoje pode continuar a ter distribuição daqui a uma semana”. Uma forma de ultrapassar este constrangimento é através do envio de alertas, como defende Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 13) “não enviamos os alertas dos *softwares*, nós pegamos nesses alertas, interpretamos, e quando consideramos que se justifica, enviamos um alerta (...) por um canal suficientemente rápido para alertar o cliente”. Ana Margarida Ximenes (apêndice 9, resposta 14) vai ao encontro desta ideia “a parte de gestão de crise não nos permite ter um relatório daqui a umas horas, tem de ser no momento, temos de estar em cima do acontecimento”. Não obstante, João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 15) esclarece “há que encontrar um equilíbrio entre o que é fazível, o que é real, o que é vantajoso... Até para o próprio cliente não ser bombardeado com demasiadas informações”.

Independentemente dos constrangimentos, os consultores de comunicação veem os relatórios como um importante contributo na prevenção de situações de crises, acreditando que estes influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações. Ana Luzia (apêndice 6, resposta 18) acredita que a razão pela qual as organizações querem ter o *input* dos consultores é precisamente para atuar sobre eles, sendo que Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 5) alerta para a importância destes relatórios serem desenhados à medida de cada cliente, direcionados às suas necessidades. Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 18) olha para os relatórios como um meio de gerar conversa, pois acredita que a burocracia destes “para comunicação às vezes não funciona, às vezes é preciso mesmo garantir que toda a gente tem a mesma sensibilidade (...) assim, essa influência no processo de tomada de decisão tornava-se logo contínua, e não apenas uma coisa do instante”.

A monitorização de redes sociais *online* traduz-se, na perspetiva dos entrevistados, como um importante contributo na prevenção de situações de crises organizacionais. Ana Luzia (apêndice 6, resposta 17) nota que nas plataformas de redes sociais *online* “comunica-se muito, com mais rapidez, e se calhar, muitas vezes, é o primeiro sítio onde nós começamos a ver coisas a acontecer, e antes que elas sejam uma crise, podemos atuar sobre elas”. No mesmo sentido, João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 20) elucida “um comentário negativo de uma pessoa pode gerar uma crise e uma onda que depois vais ter de gerir, mas se já souberes o que está a ser dito podes gerir com antecipação”. A

monitorização visa dar resposta a esta necessidade de vigilância, pelo que Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 20) considera que o *core* principal da monitorização é a prevenção de situações de crise. Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 17) explica como esta prevenção é possível “estás a medir o pulso de uma comunidade, fazes parte, andas a ver como é que eles falam, como é que se movimentam, como é que se direcionam, consegues rapidamente antecipar ou propor uma hipótese” e exemplifica “uma situação que nasceu num *tweet*! Nós identificamos o *tweet*, começamos a monitorizar por *keywords* similares, encontramos mais, começamos a fazer metalinguística, a chamada árvore de grupos, percebemos que era um problema consistente, apresentamos ao cliente, o cliente analisou internamente, descobriu o ponto de falha e resolveu”.

João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 3) dá um exemplo de um dos seus clientes, uma pastelaria cujo produto mais conhecido são os *croissants*, que sofreram uma alteração na sua forma de confeção

“nas redes sociais, um utilizador enviou uma mensagem privada a comentar que os recheios dos *croissants* já não estavam iguais. Nós não conseguimos responder em tempo útil, porque o cliente não deu *feedback*. Esse utilizador foi fazer o mesmo comentário num *post* e a partir daí todos os utilizadores começaram a falar sobre isso. (...) se o cliente apostasse em *social listening*, e se houvesse uma estratégia de resposta a este tipo de problemas, que o próprio cliente não quer ter, esta crise não teria sido gerada”.

O mesmo consultor exemplifica outra situação, cujo desfecho foi positivo “a campanha é com a APAV – Associação Portuguesa de Apoio à Vítima, e na campanha deles foi decidido que só iríamos focar na violência doméstica a mulheres e não a homens. (...) Gerou algum tipo de controvérsia nas redes sociais, mas felizmente conseguimos identificar logo o primeiro comentário feito e reagimos a tempo para que não escalasse para outro tipo de situação”.

Em relação a oportunidades, identificadas através da monitorização, Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 19) conta

“nós trabalhamos com o setor da distribuição, e um dos nossos clientes, que faz parte desse setor, tem este serviço contratado há anos, e devido a ele, tem tomado decisões que vão desde mudanças de produto a coisas mais corporativas. Agora, por causa do Covid19, medidas que têm de ser implementadas nas lojas para a segurança e saúde dos clientes e colaboradores, são conforme as preocupações que estamos a identificar nas redes sociais”.

Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 17) acredita que “não vale a pena estarmos a pensar que isto vai ser uma vacina para prevenir uma situação de crise. O que vai permitir é, se eu conhecer a comunidade em que a marca está inserida, (...) resolver uma situação de crise muito mais depressa e de uma forma que às vezes, as outras pessoas nem se apercebem que podia ter sido uma situação de crise”.

Relativamente ao futuro da monitorização, Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 21) aponta que este será um futuro difícil, devido às métricas de privacidade cada vez mais restritivas. O consultor nota que antes do RGPD surgir era bastante mais fácil monitorizar do que hoje é, apesar de ver o regulamento como algo positivo. Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 21) reforça esta ideia referindo “os *softwares* não mudaram muito, estão a melhorar, mas sinto quase que estão mais limitados. Agora têm mais dificuldade em aceder, devido à política da transparência dos dados que as redes sociais apresentam”. Outra tendência futura identificada por Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 21) passa por “os profissionais perceberem como se tornarem mais membros dos sítios que monitorizam, como as marcas têm de estar mais presentes, como as empresas têm que fazer mais parte”, ideia também defendida por Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 21) que acredita não se tratar de fazer monitorização, mas sim de participar no diálogo com os públicos. João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 21) assevera “preocupa-me muito mais o que os utilizadores publicam (...) porque as marcas vão tendo consciência do que é politicamente correto, ou o que é bom e mau, e as pessoas não. Tem que existir, não a nível local, mas a nível global, uma estratégia muito mais fechada para esta questão”. Ana Luzia (apêndice 6, resposta 21) crê que o impacto desta prática vai aumentar, quer pela crescente utilização das redes sociais *online* a cada ano que passa, como pela democratização das ferramentas de monitorização. Esta entrevistada nota ainda “acho que se vai ver cada vez mais situações de crise a serem evitadas através das redes sociais e, por outro lado, decisões sobre que direção tomar, em contexto de crise, baseadas, em

parte, em coisas que estão a ser vistas e lidas nas redes sociais”. Para Alexandre Antunes (apêndice 10, resposta 21), o que falta são questões mais técnicas na área da interpretação, como o desafio de perceber e otimizar o reconhecimento do que é positivo e do que é negativo de uma forma eficaz. Os *softwares* representam, para Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 21), o maior desafio futuro “se surgir uma nova rede social, serem logo capazes de identificar as conversas, as menções”. A consultora nota que este desafio já surge atualmente com o *Tik Tok*, pelo seu formato em vídeo, questão também apontada por João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 10), ao referir-se às *Instagram stories*.

A dependência pela tecnologia é assim cada vez mais evidente para Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 21), que assegura “o que não pode continuar a aumentar é o trabalho manual e de envio de alertas, porque isso exige uma equipa cada vez maior, com pessoas que só estão nas redes sociais a ler, e isso não faz sentido”. Nesse ramo, Bruno Mourão (apêndice 8, resposta 21) prevê uma oportunidade para os *softwares* de monitorização, que passa por desenvolverem um serviço de análise de dados capaz de apresentar os dados recolhidos quase na sua forma final de relatório, para que essa análise possa ser vendida às agências.

## 6. Discussão dos resultados

Através das entrevistas realizadas, foi possível perceber a importância atribuída à monitorização de redes sociais *online* na prevenção de situações de crise nas organizações em Portugal. Para os consultores de comunicação entrevistados, é imperativo que as organizações estejam cientes do que está a ser dito sobre si nas redes sociais *online*. Como referiu Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 3), as marcas não são só construídas pelas próprias organizações, já que a sua reputação é também aquilo que os públicos percecionam. Esta afirmação remete-nos ao conceito de *organizational listening*, sugerido por Macnamara (2017), um processo através do qual as organizações formulam e implementam políticas de *listening* dos seus públicos, considerando a identidade da organização e a do setor socioeconómico e industrial em que opera. Neste sentido, os consultores nomeiam a monitorização como uma ferramenta fundamental a nível estratégico, por permitir perceber o *feedback* dos públicos, receber os seus *inputs* e adaptar as estratégias e tomadas de decisão das organizações considerando essas opiniões.

A monitorização permite, assim, minimizar as dificuldades associadas aos públicos latentes difusos, conceito apresentado por Plowman, Wakefield e Winchel (2015). Estes públicos digitais caracterizam-se pelo seu aspeto “latente” e “difusor”, o que os torna imprevisíveis, assim como o seu comportamento, e faz com que representem um desafio acrescido às organizações. O processo de monitorização surge como resposta à necessidade de as organizações conseguirem sentir-se preparadas para os diálogos que possam surgir, adaptando as suas estratégias e tomadas de decisão, como referido pelos entrevistados. Esta visão confirma a tese de Smith (2012, pp. 161-162) que considera uma prática organizacional negligente não prestar atenção aos pensamentos, visões e sentimentos dos públicos organizacionais. As organizações estão cada vez mais cientes desta importância, pelo que a procura por consultoria na área da monitorização tem vindo a aumentar.

A monitorização faz-se com recurso a três ferramentas: a pesquisa manual, as técnicas manuais de identificação e a utilização de *softwares* dedicados, sendo esta última o recurso mais comum para esta prática. Os consultores reconhecem as vantagens da pesquisa manual e de técnicas manuais de identificação, por serem gratuitas e permitirem um acompanhamento dos conteúdos mais personalizado. O seu uso é cada vez mais complementar aos *softwares*, devido ao desafio do volume de informação. Apesar de os *softwares* conseguirem rastrear conteúdos que manualmente seriam difíceis de encontrar, Ana Margarida Ximenes (apêndice 9, resposta 4) e Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 5) consideram que estes não substituem o ser humano, por serem máquinas e não conhecerem as marcas ou o comportamento do utilizador como os profissionais. Um exemplo desta limitação é o facto de os *softwares* não serem capazes de identificar conteúdo que não seja público, o que é possível de ser feito através de técnicas manuais de identificação, como pertencer a um grupo privado. Esta abordagem à forma como a informação é recolhida e tratada e a utilização de mais do que uma ferramenta em simultâneo remete-nos para a abordagem metodológica de Stacks (2011). O autor identifica as abordagens quantitativas e qualitativas, notando que cada uma apresenta vantagens e desvantagens. Como tal, e conjugando a perspetiva do autor e a dos entrevistados, o uso simultâneo destas duas abordagens metodológicas revela-se como o procedimento ideal para a pesquisa de informação e sua análise de forma vantajosa para o suporte à tomada de decisões na organização. Segundo Smith (2012), a interpretação e

processamento da informação recolhida é realizada para que esta sirva de base para a tomada de decisão nas organizações (p. 160).

A identificação e análise de 23 *softwares* de monitorização permitiu perceber a complexidade destas ferramentas, desenvolvidas para uso profissional, sendo a maior parte delas pagas. Estes *softwares* não se limitam a monitorizar, também dispõem de outras funcionalidades, como as de análise, que atuam como complementos à monitorização. O sistema de alertas por e-mail, a deteção de *spam*, a análise de sentimento, a elaboração de relatórios automáticos, a identificação de influenciadores e o *social selling* são algumas das possibilidades oferecidas pelos *softwares* de monitorização, identificadas a partir da análise dos *softwares* realizada.

O trabalho de perceber o que deve ser ou não monitorizado é complexo e raramente instantâneo. Esta seleção está dependente dos objetivos das organizações, que podem querer assumir um papel preventivo, de busca de oportunidades ou ambos. Assim, as organizações podem querer monitorizar apenas a sua marca, como também os seus concorrentes ou algum assunto do momento específico. Esta seleção de objetivos por parte das organizações relaciona-se com a definição de monitorização de Bekkers, Edwards e Kool (2013), onde os autores referem que a recolha de informação deve estar enquadrada num programa de pesquisa previamente estabelecido. A complexidade do processo de monitorização é também demonstrada pelos autores, que propõem três diferentes abordagens na monitorização de redes sociais *online*, (1) abordagem racional-instrumental; (2) abordagem político-estratégica; (3) abordagem comunicativa, diferentes consoante os objetivos anteriormente determinados. Ana Margarida Ximenes, Bruno Amaral e Celia Fernández-Sesma (apêndice 9, resposta 5; apêndice 4, resposta 5, apêndice 8, resposta 5) notam que este é um processo de aprendizagem acerca do cliente e do setor em que este está inserido, sendo moroso construir todo o léxico à volta da marca e conseguir filtrar toda a informação de forma qualitativa, mas que é possível, a médio-longo prazo, chegar ao que os clientes realmente querem escutar. Neste trabalho de pesquisa, a monitorização é sempre alinhada para o lado negativo, já que a prevenção de situações de crise é a principal preocupação das organizações que contratam este tipo de serviço.

Não obstante os benefícios de a monitorização terem sido facilmente apontados pelos consultores, tanto para a identificação de conteúdos negativos como para a deteção

de oportunidades, os entrevistados também notam alguns desafios. Porque as ferramentas de monitorização mais comuns são internacionais, o seu preço está adaptado a mercados de maior dimensão que o português, o que constitui um entrave na escolha de *softwares*. Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 6) e João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 6) esclarecem que os clientes não estão dispostos a pagar milhares de dólares por mês para monitorização, e que por isso, por vezes, apenas podem recorrer a ferramentas gratuitas ou a técnicas de pesquisa manual. Para além disso, as ferramentas internacionais têm dificuldade em monitorizar o português de Portugal. Uma limitação que tem vindo a ser ultrapassada, mas que dificilmente desaparecerá, pois as empresas que produzem os *softwares* investem sempre nas línguas mais faladas em termos globais, como notou Celia Fernández-Sesma (apêndice 8, resposta 7).

Após os dados serem recolhidos, é necessário interpretá-los e contextualizá-los, sendo que é nesta fase que reside a maior valia da monitorização. É através de relatórios que os consultores apresentam os resultados da monitorização aos clientes, cuja periodicidade e informação apresentada varia de acordo com as necessidades de cada um destes. Estes relatórios são constituídos pelos *insights* fruto da monitorização e apurados pelos profissionais de comunicação. Ana Luzia (apêndice 6, resposta 6) nota que os dados recolhidos através do processo de monitorização só se revelam uma maior valia depois de serem trabalhados pelos consultores de comunicação, que, por conhecerem os clientes, conseguem transformar informação generalizada em *insights* válidos para as organizações. Para além disso, e como refere Ana Margarida Ximenes (apêndice 9, resposta 15), a existência de uma base de *insights* pode servir de auxílio na deteção de situações críticas, assim como, na resposta a estas. Os entrevistados consideram que os relatórios entregues influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações. Zerfass e outros (2018), na sua definição de comunicação estratégica, notam que, no seio das organizações, a comunicação tem um papel estratégico e decisivo. Através de uma visão integrada e interdisciplinar, a informação fornecida aos decisores pelos consultores de comunicação pode auxiliar nos processos de tomada de decisão. Pompper (2013) nota também que uma das funções destes profissionais é aconselhar os quadros de gestão das organizações, fazendo valer os *insights* apresentados. Os entrevistados notam, contudo, que existem assuntos que não podem esperar por datas de entrega de relatórios, pelo que, quando necessário, são enviados alertas no momento para os clientes. Esta ideia relaciona-se com a fase de prevenção de crise do Modelo Relacional da Gestão de

Assuntos e de Crise sugerido por Jaques (2007), nomeadamente através da terceira fase – resposta de emergência – que reconhece que uma emergência mal gerida pode desencadear uma situação de crise. O exemplo dado por João Pedro Ferreira (apêndice 5, resposta 3) acerca de uma pastelaria, sua cliente, que não respondeu a uma mensagem privada de um utilizador em tempo útil, e o assunto tornou-se público e comentado por um número crescente de utilizadores, reflete este tipo de assuntos que não pode esperar e a sua evolução para crises.

Para os entrevistados, a prevenção de situações de crise é o *core* principal da monitorização. Estes notam que por as redes sociais *online* permitirem difundir informação de forma instantânea e, por vezes, para uma grande audiência, são o primeiro sítio onde os indivíduos se dirigem quando procuram fazer algum comentário acerca de uma organização e dos seus produtos ou serviços. A facilidade de utilização das plataformas de redes sociais *online*, que pode motivar os públicos a iniciarem este tipo de diálogos, é descrito por van Dijck (2013). O surgimento de apenas um comentário negativo pode desencadear uma onda de indignação e o assunto pode evoluir para algo maior, como uma situação de crise. Esta ideia de alcance e imediatismo de reações relaciona-se com o que Plowman, Wakefield e Winchel (2015) descrevem acerca dos públicos digitais, que podem até influenciar públicos que geralmente não são ativos nas redes sociais *online*. Nesse sentido, e como refere Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 3), a prevenção passa por estar atento a cada movimento das comunidades e antever os seus próximos passos, para quando necessário conseguir agir com rapidez. Os entrevistados deram exemplos de situações, pelas quais os seus clientes já passaram, em que esta atenção preveniu males maiores. Nomeadamente, estes clientes pertencem à área da restauração, do setor da distribuição e ainda uma instituição de solidariedade social. Assim, os consultores de comunicação consideram, e demonstraram, que a monitorização de redes sociais *online* desempenha, hoje, um contributo na prevenção de situações de crise organizacionais em Portugal.

Os consultores preveem que o impacto da monitorização enquanto ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações vai aumentar no futuro, apesar dos desafios emergentes. O RGPD é visto como uma limitação para o processo de monitorização, devido às restrições de privacidade. Este constrangimento pode ser um exemplo de um desafio ético na prática da monitorização, como anunciado por boyd e Crawford (2012). Como notam os autores, a monitorização é uma atividade que se baseia

na deteção, recolha, armazenamento e análise de dados, e os utilizadores das redes sociais *online* podem não estar alerta para os múltiplos usos que podem advir da informação que publicam. Neste sentido, o RGPD visa proteger os dados dos utilizadores. Não obstante de limitar a monitorização, os entrevistados consideram o regulamento como algo positivo. Como consequência do crescimento da monitorização, a dependência face à tecnologia também vai aumentar, sendo cada vez menos possível depender do trabalho manual. Um exemplo desta dicotomia, relacionado com os desafios éticos apontados por boyd e Crawford (2012), é que não é razoável pedir aos profissionais de comunicação que solicitem consentimento de utilização a cada pessoa que publique um conteúdo. Esta dependência tecnológica remete-nos para a definição de crise na perspetiva tecnológica-estrutural de Boin (2008). Nesta perspetiva, o autor nota que deve existir um cuidado em depender das tecnologias, já que, por vezes, não é possível evitá-las, e estas podem ser originadoras de situações de crise nas organizações. Uma ideia apresentada por Bruno Amaral (apêndice 4, resposta 17) e por Pedro Vieira (apêndice 7, resposta 21) é a de que simplesmente monitorizar, e atuar quando necessário, não é uma prática viável para o futuro. É sim necessário que as organizações estejam presentes e envolvidas nas comunidades, participando nos diálogos estabelecidos com e entre os seus públicos. Esta boa prática poderá fomentar a sensibilidade dos profissionais sobre certos assuntos, o que se revela como uma vantagem na prevenção de situações de crise. A premissa da Teoria Situacional da Comunicação de Crise é confirmada através desta ideia, uma vez que a teoria responde à necessidade de os gestores de crise terem orientação sobre comunicação de crise baseada em informações detalhadas sobre a organização (missão, valores, públicos, contexto), como referido por Coombs (2007). O processo de monitorização, se realizado de forma contínua, como defendido pelos consultores entrevistados, permite ter informação constantemente atualizada e adequada à “situação” da organização, servindo de auxílio aos consultores de comunicação para prevenir crises, em situações de paracrise e de crise.

## **Conclusão**

Esta investigação tem como principal objetivo compreender a monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal. Para além deste, definiram-

se quatro objetivos específicos delineados a partir da pergunta: qual a importância atribuída pelos consultores de comunicação em Portugal à monitorização de redes sociais *online* na prevenção de situações de crise nas organizações?

Os resultados obtidos com as entrevistas semiestruturadas em profundidade a consultores de comunicação em Portugal permitiram compreender a elevada importância que estes profissionais atribuem à monitorização de redes sociais *online* enquanto ferramenta de prevenção de situações de crise. Os consultores de comunicação consideram imperativo que as organizações estejam atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*, pelo que veem a monitorização como uma ferramenta que suporta esta necessidade. As organizações também estão cientes desta relevância, pelo que a procura por consultoria na área da monitorização tem vindo a aumentar. A monitorização faz-se com recurso à pesquisa manual, por técnicas manuais de identificação e através de *softwares* dedicados. Cada uma das três ferramentas apresenta vantagens e desvantagens, sendo a utilização de *softwares* a prática mais comum.

A pesquisa e análise documental a conteúdos escritos, visuais e multimédia de *websites* da especialidade permitiu identificar e posteriormente analisar 23 *softwares* de monitorização. Esta análise evidenciou a complexidade destas ferramentas, a maior parte desenvolvidas para uso profissional, sendo pagas e cujas características vão para além da monitorização, existindo também funcionalidades de pesquisa e análise de dados. Apesar disso, os consultores de comunicação entrevistados notam que estas tecnologias não substituem o ser humano, pelo que o trabalho dos profissionais é imprescindível na prática da monitorização. A monitorização de redes sociais *online* apresenta outros desafios, que se relacionam com o preço dos *softwares* ou com o facto de terem dificuldade em monitorizar o português de Portugal.

Os consultores de comunicação consideram que os dados recolhidos através da monitorização de redes sociais *online* são válidos e úteis depois de serem interpretados e contextualizados por profissionais, de acordo com as características e necessidades de cada organização. Após trabalhados, os dados são apresentados aos clientes através de relatórios. Na perspetiva dos consultores, estes relatórios influenciam estrategicamente as organizações, ao serem considerados nos processos de tomada de decisão.

A prevenção de situações de crise revela-se como o *core* da monitorização. As plataformas de redes sociais *online* são vistas como livros de reclamações pelos

utilizadores, pelo que são o primeiro sítio onde os indivíduos se dirigem quando procuram fazer um comentário acerca dos produtos ou serviços de uma organização. Os profissionais entrevistados exemplificaram situações pelas quais os seus clientes passaram, em que apenas um comentário negativo rapidamente se tornou um assunto ou até uma situação de crise.

No futuro, o impacto da monitorização de redes sociais *online* enquanto ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações deverá aumentar, como consequência da crescente utilização destas plataformas tanto por parte dos indivíduos como das organizações. Surgirão também novos desafios, como é o caso do RGPD, que restringe o processo de monitorização devido às restrições de privacidade.

A identificação e análise dos *softwares* de monitorização revelaram-se como uma limitação para esta investigação, por duas razões. Primeiramente, o número de *softwares* de monitorização disponíveis no mercado a nível mundial é de certo maior do que aquele aqui referido. Contudo, foram identificados e analisados aqueles que demonstraram ser os mais utilizados, mais referidos e disponíveis na língua portuguesa ou inglesa. Para além disso, o facto de muitos *softwares* serem de utilização paga, sem possibilidade de demonstração gratuita, limitou a sua análise.

Para investigações futuras, recomenda-se a exploração da monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações por diferentes sectores de atividade, com o intuito de perceber se a área de atuação influencia e determina a relevância percebida da monitorização. Outra hipótese passa pela aplicação deste estudo noutros países, tentando perceber se a perspetiva dos consultores de comunicação acerca da temática aqui estudada varia consoante o país onde desempenham funções. O estudo da monitorização com recurso a Inteligência Artificial e a equipas interdisciplinares, isto é, com conhecimentos de áreas técnicas como Gestão de Informação e Sistemas, Engenharia Informática, etc. para enriquecer informações de cariz técnico e funcional é outra sugestão para estudos futuros.

## Referências bibliográficas

Anthonissen, P. (2008). *Crisis communication: Practical PR strategies for reputation management & company survival*. London: Kogan Page Publishers.

Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36(2), 190-192. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.01.001>

Bekkers, V., Edwards, A., & de Kool, D. (2013). Social media monitoring: Responsive governance in the shadow of surveillance?. *Government Information Quarterly*, 30(4), 335-342. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.024>

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)

Boin, A. (2008). *Crisis Management – Volume II*. London: SAGE.

Boyd, D., & Crawford, K. (2012). Critical questions for big data: Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon. *Information, communication & society*, 15(5), 662-679. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878>

Bryman, A. (2001). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.

Buhmann, A., & Likely, F. (2018). Evaluation and Measurement in Strategic Communication. In R. L. Heath, & W. Johansen, *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 652-640). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Malden: Wiley-Blackwell.

Castells, M. (2013). *O poder da comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (4.<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>

Coombs, W.T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 441–416. <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>

Coombs, W.T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177–191. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003\\_02](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003_02)

Crable, R. E., & Vibbert, S. L. (1985). Managing issues and influencing public policy. *Public Relations Review*, 11(2), 3-16. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(82\)80114-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(82)80114-8)

Croucher, S. M., & Cronn-Mills, D. (2014). *Understanding communication research methods: A theoretical and practical approach*. New York: Routledge.

Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York and Canada: Routledge.

Edwards, L. (2009). Symbolic power and public relations practice: Locating individual practitioners in their social context. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 251-272. <https://doi.org/10.1080/10627260802640674>

Eriksson, M., & Olsson, E. K. (2016). Facebook and Twitter in crisis communication: A comparative study of crisis communication professionals and citizens. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(4), 198-208. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12116>

Falconi, T. (2016). Organizational listening. In C. Carroll (Ed.), *The SAGE encyclopedia of corporate reputation* (pp. 543-546). Thousand Oaks, CA: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781483376493.n209>

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7(4), 241-255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Fuchs, C. (2017). *Social media: A critical introduction*. London: SAGE.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Lucerna.

Hainsworth, B., & Meng, M. (1988). How corporations define issue management. *Public Relations Review*, 14(4), 18-30. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(88\)80018-3](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(88)80018-3)

Heath, R. L. (2018). Issues Management. In R. L. Heath, & W. Johansen, *The International Encyclopedia of Strategic Communication. Volume II. D-I*. (pp. 460-463). Hoboken: Wiley-Blackwell.

Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147-157. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>

Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94. <https://doi.org/10.1177/0093650211423918>

Macnamara, J. (2017). Toward a theory and practice of organizational listening. *International Journal of Listening*, 32(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/10904018.2017.1375076>

Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of*

<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>

Pang, A., Hassan, N. B. B. A., & Chong, A. C. Y. (2014). Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 96-118. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2012-0064>

Plowman, K. D., Wakefield, R. I., & Winchel, B. (2015). Digital publics: tracking and reaching them. *Public Relations Review*, 41(2), 272-277. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.007>

Pompper, D. (2013). Practice/Practitioner. In R. L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 677-680). Thousand Oaks: SAGE.

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

Regester, M., & Larkin, J. (2005). *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*. London: Kogan Page Publishers.

Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573108>

Roshan, M., Warren, M., & Carr, R. (2016). Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computers in Human Behavior*, 63, 350-361. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.016>

Schwarz, A., Seeger, M. W., & Auer, C. (Eds.). (2016). *The handbook of international crisis communication research*. Chichester and Malden, MA: John Wiley & Sons.

Sebastião, S. P., Zulato, G., & Santos, T. B. (2017). Public relations practitioners' attitudes towards the ethical use of social media in Portuguese speaking countries. *Public Relations Review*, 43(3), 537-546. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.012>

Smith, A. (2012). Social Media Monitoring. In S. Waddington, *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 157-162). Chichester: John Wiley & Sons.

Stacks, D. W. (2011). *Primer of public relations research*. New York: Guilford Publications.

Toledano, M., & Avidar, R. (2016). Public relations, ethics, and social media: A cross-national study of PR practitioners. *Public Relations Review*, 42(1), 161-169. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.012>

van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. New York: Oxford University Press.

van Zoonen, W., & van der Meer, T. (2015). The importance of source and credibility perception in times of crisis: Crisis communication in a socially mediated era. *Journal of Public Relations Research*, 27(5), 371-388. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2015.1062382>

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação E Sociedade*, 8, 101-113. [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)

Volk, S. C. (2016). A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, 42(5), 962-977. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003>

Volk, S. C., & Buhmann, A. (2019). New avenues in communication evaluation and measurement (E&M): towards a research agenda for the 2020s. *Journal of Communication Management*, 23(3), 162-178. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2019-147>

Wigley, S., & Zhang, W. (2011). A study of PR practitioners' use of social media in crisis planning. *Public Relations Journal*, 5(3), 1-16.

Zerfass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication: Theoretical analysis and empirical evidence. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 69-71. <https://doi.org/10.1080/15531180902810205>

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

## Apêndices

### Apêndice 1 – Sistematização entrevista exploratória

A entrevista exploratória foi realizada pelas 16h do dia 21 de dezembro de 2018 a João Pedro Ferreira, CEO e consultor da agência de comunicação “Keep It Real”. A monitorização de redes sociais *online* foi a principal temática abordada, tendo sido abordados os métodos, regularidade, critérios de seleção e vantagens desta prática. Para além disso, a forma como os dados recolhidos são dados a conhecer aos clientes e a sensibilidade destes perante a temática também foram temas explorados. Por fim, foi questionada a relevância da monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações. A informação recolhida permitiu perceber que, para os clientes do entrevistado, a monitorização é realizada diariamente, através de plataformas específicas, tendo como objetivo gerir situações de crise, aproveitar oportunidades de comunicação, e perceber se as estratégias de comunicação definidas estão a ter o devido efeito. Ademais, esta entrevista permitiu perceber que as marcas estão atentas e pretendem saber tudo o que é dito sobre as mesmas nas redes sociais *online*. Por fim, a associação da monitorização de redes sociais *online* à prevenção de situações de crise nas organizações foi considerada, pelo entrevistado, como um dos pontos mais importantes na gestão de plataformas digitais *online*.

## Apêndice 2 – Análise de conteúdo a *softwares* de monitorização

<b>Categorias</b>	<b>Valores</b>
a) Disponibilidade	1. Pago
	2. Gratuito
	3. Pago/Gratuito
b) Plataformas	(contínua)
c) Abrangência	1. Complexo
	2. Apenas monitorização
d) Tipo de uso	1. Profissional
	2. Amador
	3. Profissional/Amador
e) Características	(contínua)

**Fonte:** Elaboração própria.

### **Apêndice 3 – Guião de entrevista semiestruturada em profundidade**

Esta entrevista insere-se na dissertação que estou a desenvolver, no mestrado em Comunicação Social – vertente de Comunicação Estratégica, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa). O principal objetivo do meu estudo é compreender a monitorização de redes sociais *online* como ferramenta de prevenção de situações de crise nas organizações, na perspetiva dos consultores de comunicação em Portugal. O êxito desta investigação depende da sua participação, pelo que agradeço, desde já, a disponibilidade. Os dados recolhidos serão utilizados para fins meramente académicos. Qualquer questão ou informação que não seja abordada, mas que considere relevante, por favor partilhe.

1. Que importância atribui à necessidade de as organizações estarem atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*?

2. Com que regularidade devem as organizações monitorizar as suas menções e o que é dito sobre si nas diversas plataformas de redes sociais *online*?

3. Para si, em que se traduz a monitorização e qual a sua utilidade?

4. Como é feita essa monitorização? (manualmente, através de motores de pesquisa com palavras-chave, recorrendo a um software específico, ect.)

5. Como se seleciona o que é ou não monitorizado?

6. Qual a sua opinião sobre as ferramentas de monitorização? Com que critérios as seleciona para trabalhar?

7. Crê que estas ferramentas apresentam limitações? Se sim, quais?

8. Na sua opinião, que quantidade de recursos, humanos e financeiros, deve uma organização disponibilizar para a prática da monitorização de redes sociais *online*? Quem deve ser responsável por esta?

9. Quais os principais constrangimentos e desafios que os profissionais de Relações Públicas encontram na prática da monitorização de redes sociais online?

10. Na sua opinião que desafios éticos e legais se podem colocar à recolha, armazenamento e análise de dados dos utilizadores das plataformas online?

11. Como definiria a sensibilidade dos seus clientes perante esta questão da monitorização das plataformas de redes sociais digitais?

12. Quais as principais motivações que levam os seus clientes a procurar consultoria na área da monitorização de redes sociais *online*?

13. De que forma a informação recolhida através da monitorização é dada a conhecer aos seus clientes? Existem relatórios nesse sentido?

14. Parte dos clientes a iniciativa de requerer estes relatórios? Com que frequência o fazem?

15. Que desafios se colocam no desenvolvimento destes relatórios?

16. Que importância atribui à elaboração destes relatórios para a sua atividade?

17. Qual o contributo destes relatórios na prevenção de situações de crise nas organizações?

18. De que forma os relatórios entregues influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações? VW case study peças marca branca

19. Consegue relatar experiências onde a monitorização de redes sociais *online* desempenhou um papel ativo na prevenção de situações de crise organizacionais?

20. A título pessoal, que relevância atribui à monitorização das plataformas de redes sociais *online*, como forma de prevenção de situações de crise nas organizações?

21. Como caracterizaria o futuro da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise organizacionais?

## Apêndice 4 – Entrevista a Bruno Amaral

### 1. Que importância atribui à necessidade de as organizações estarem atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*?

**Bruno** - É um bocado difícil dizer que dou uma importância máxima ou mínima, porque aqui a questão não é dar importância ou não. Esta atenção é algo que tem de fazer parte do dia-a-dia. É o mesmo que estarmos numa praça pública e não ouvirmos alguém que diz o nosso nome. Se alguém está em praça pública a falar de nós, então quer ser ouvido. Portanto, esta atenção deverá ser uma tarefa do dia-a-dia, tal como é outra que nós já fazemos há imenso tempo, que é a recolha de *clipping*.

### 2. Com que regularidade devem as organizações monitorizar as suas menções e o que é dito sobre si nas diversas plataformas de redes sociais *online*?

**Bruno** - Deve ser uma coisa regular, se é algo do dia-a-dia tem mesmo de o ser, não só quando é preciso, mas uma tarefa diária. O que pode acontecer, é que em períodos em que a comunicação está mais sensível ou que uma campanha de comunicação está no ar, aí temos de redobrar a regularidade. Temos de ter pontos de atenção se calhar mais focados na campanha ou no tema quente do momento.

### 3. Para si, em que se traduz a monitorização e qual a sua utilidade?

**Bruno** - Para uma empresa mais pequena, a monitorização pode ser algo tão simples como fazer uma pesquisa pela própria empresa no *Google*, uma vez por dia ou uma vez por semana. Pode ser também fazer pesquisa pelo nome da empresa através de algumas redes sociais, como o *Twitter*, mais especificamente, que é onde as coisas acontecem mais depressa. Ou pode ser também pelo *Facebook*, *Linkedin*, e por aí fora. Há inclusive, depois, para um nível seguinte, sistemas de alerta mais fortes! Há *software*, como por exemplo a *Sprinklr*, a *AgoraPulse*, a *Brandwatch*... Esses têm uma monitorização muito mais potente, que é boa para médias e grandes empresas. A utilidade tem a ver com o facto de nos esquecermos que as empresas também são marcas e que as marcas não são só construídas pela própria empresa. Uma marca também é aquilo que as pessoas acham que ela é, a sua reputação. Por isso mesmo, faz sentido estarmos a prestar atenção ao que é dito, a utilidade vem daí... Como é que as pessoas estão a perceber a minha marca, a minha reputação, e o que é que eu quero que elas percecionem... Se estão

erradas, o que é que eu posso fazer para as guiar na direção certa. Se, por alguma razão, estão certas, como é que eu posso reforçar essa característica positiva e como é que eu posso encontrar as pessoas que realmente gostam da marca.

#### **4. Como é feita essa monitorização? (manualmente, através de motores de pesquisa com palavras-chave, recorrendo a um software específico, ect.)**

**Bruno** - Depende sempre. Por exemplo, há profissionais independentes que também têm de fazer monitorização, mas não têm acesso a um *software* como o *Brandwatch*. Por isso é mais uma questão de olharmos para todas as ferramentas que temos à disposição e tentarmos escolher aquela que se adapta melhor.

#### **5. Como se seleciona o que é ou não monitorizado?**

**Bruno** - Essa é uma boa questão, porque se torna uma coisa tão segundo a natureza que nós nunca pensamos em estabelecer uma *framework* para “como é que eu vou decidir o que é que importa”. Existem aquelas coisas base porque o nome da marca é óbvio, temos de monitorizar. Mas depois se calhar também existem líderes de opinião que influenciam muito as empresas e por vezes não nos ocorre monitorizá-los ou não sabemos quais vamos escolher. Eu diria que primeiro é preciso construir todo o léxico à volta da marca e ver quais é que são os produtos e os serviços que podem ser mencionados, quais é que são as variações da marca que podem ser mencionadas. Depois, além disso, se calhar começar a ver também a concorrência, porque já que temos monitorização, podemos usá-la para perceber também o que é que a concorrência tem de melhor ou pior do que nós, para nos tornarmos mais competitivos.

#### **6. Qual a sua opinião sobre as ferramentas de monitorização? Com que critérios as seleciona para trabalhar?**

**Bruno** - Tempo e orçamento. Muitas vezes temos de fazer monitorização à séria e simplesmente não temos acesso ao orçamento para contratar as ferramentas, como o *Brandwatch*, que, se não me falha a memória, ainda é o padrão do mercado. Por outro lado, às vezes temos mesmo de fazer monitorização, e por isso recorremos a ferramentas gratuitas como o *Mention*, por exemplo, ou mesmo às pesquisas regulares que vamos fazendo.

#### **7. Crê que estas ferramentas apresentam limitações? Se sim, quais?**

**Bruno** - Todas elas têm uma limitação muito grande. Por exemplo, o caso do *Facebook*, que tem conteúdo público e privado, só aí fica muito complicado para uma ferramenta poder dizer “ok investigamos tudo o que estava a ser dito sobre a vossa marca no *Facebook* e estão aqui os resultados”, porque não é isso. O que aconteceu foi, investigaram tudo aquilo que estava público no *Facebook* e apresentaram os resultados. Da mesma maneira, a *web* é muito grande, e não existem só jornais ou *blogs*, há *sites* que não seguem o modelo de funcionamento de um *blog* e que também são importantes de monitorizar... Existem *sites* novos a aparecer todos os dias, que não sabemos até que ponto são, de facto, importantes monitorizar. E uma ferramenta paga, apesar de ter boas capacidades de investigar toda a *web*, nunca vai conseguir apanhar os 100%. E depois, para além da dimensão, é necessário perceber o que no meio da confusão toda é que é de facto importante, porque pode haver um site com 1500 menções a uma marca, mas que não têm relevância.

**8. Na sua opinião, que quantidade de recursos, humanos e financeiros, deve uma organização disponibilizar para a prática da monitorização de redes sociais online? Quem deve ser responsável por esta?**

**Bruno** - Se houver alguém só com essa função, cria-se o problema da capelinha, em que só aquela pessoa tem acesso à informação e temos de assegurar que ela a está a partilhar todos os dias com quem de direito. E depois temos de assegurar também que as pessoas que estão a receber essa informação, a estão a levar a sério... Por isso é que eu acho que a abordagem melhor é ir distribuindo esta função. Ou seja, deve estar dentro do departamento de comunicação, mas deve ir girando, hoje pode ser uma pessoa e na semana que vem pode ser outra, para que toda a gente comece a ganhar a sensibilidade aos temas. Porque mais que a informação, em volume, às vezes aquela sensibilidade sobre o que é que está a ser dito e porque é que está a ser dito pode ser mais valiosa e pode dar mais vantagem às empresas. No panorama ideal, seria uma função distribuída. Nem sempre há este panorama e a mesma pessoa acaba por fazer sempre o mesmo trabalho, o que causa saturação. Relativamente ao orçamento, a monitorização é posta em prioridade quando a direção percebe a sua importância, seja para a sua própria reputação, seja para a reputação da marca. Isso nem sempre acontece, e quando está só a cargo do departamento de comunicação, depende muito. Se eu tenho muito dinheiro, dizer que vou alocar só 5% para monitorização, vai ser tranquilo porque posso contratar uma boa ferramenta. Mas se eu tenho poucos recursos, vai ser mais complicado. A nível de

prioridade, é mais fácil dizermos, por exemplo, de 0 a 10 qual deve ser a prioridade da monitorização? Eu diria que pelo menos um 7.

### **9. Quais os principais constrangimentos e desafios que os profissionais de Relações Públicas encontram na prática da monitorização de redes sociais online?**

**Bruno** - Explicar às pessoas o que é que isto significa. Geralmente, quando alguém vê que há pessoas a falar mal de nós no *Twitter* ou no *Facebook* ou onde quer que seja, cria-se ali um atrito. Mas, às vezes, é só mesmo alguém a fazer uma sátira, uma brincadeirazita, às vezes é alguém que não é muito levado a sério no meio da comunidade. Então, a pessoa que inicialmente recebeu o relatório olha para aquilo, fica assustada e depois é preciso que alguém com mais paciência chegue lá e diga “ok então vamos lá contextualizar o que é que se está a passar aqui”. Porque senão depois esse medo e esse receio pode levar a decisões muito precipitadas, que nunca dão bom resultado. E há outro problema, a análise de sentimento. Porque a análise de sentimento que é efetuada por estas ferramentas baseia-se em estatística, o que não faz ponta de sentido. Porquê? Porque, por exemplo, no *Twitter* eu tenho o máximo de 240 caracteres, eu não consigo dizer se uma frase é positiva ou negativa em 240 caracteres, e mesmo que consiga, eu não sei que frases estão para trás, não sei qual é a sequência que levou aquela conversa. Portanto tudo o que é análise de sentimento eu não ligo.

### **10. Na sua opinião que desafios éticos e legais se podem colocar à recolha, armazenamento e análise de dados dos utilizadores das plataformas online?**

**Bruno** - Eu acho que estas ferramentas ainda não têm isso em consideração, e o problema só surge quando eu de facto estou a criar uma base de dados de “a pessoa x disse y”. Se eu não estiver a fazer isso, é tranquilo. Se eu estiver a fazer isso, então de facto a pessoa não sabe que eu estou a recolher esses dados, e se ela pedir para consultar toda a informação que a empresa tem sobre ela, eu tenho de incluir esses dados no *pack* que vou entregar. É uma zona cinzenta. Muito honestamente não tenho reposta, até porque, do nosso lado, nós não fazemos isso. As ferramentas fazem de forma natural... Eu por acaso não sei quantas é que estão a permitir apagar toda essa informação. Em termos éticos, eu posso, por exemplo, manter aquela informação durante 30 dias e depois apagá-la, e isso salvaguarda um bocadinho a privacidade de toda a gente. Ok, a informação é pública, mas daqui a 30 dias deixa de ser relevante, posso simplesmente apagá-la.

## **11. Como definiria a sensibilidade dos seus clientes perante esta questão da monitorização das plataformas de redes sociais digitais?**

**Bruno** - Não vou falar em nomes, mas já tive clientes que simplesmente viram que se estava a aproximar uma fase crítica, então contrataram monitorização logo quando se aperceberam que aquele ponto do tempo ia chegar, três meses antes, e foi feito todo um plano para que quando chegasse o dia D estvéssemos prontos a monitorizar as coisas como deve ser. Portanto esse cliente era uma grande empresa e de facto estava atento às necessidades de monitorização, e a partir daí tornou-se uma coisa regular. Mas foi preciso que chegasse aquele ponto chave para acordarem para a vida... Depois há aqueles clientes não tão grandes, mas que também já pedem monitorização, mais como “ok queremos um *dashboard* para podermos ir analisando”. Eu acho que essa é a abordagem mais saudável, porque é não entrar em alarmismos, mas também não ignorar. Se a sensibilidade está a crescer ou não, a sensação que eu tenho é que de há uns tempos para cá cresceu, as marcas estão muito mais atentas ao que é dito, se bem que ainda têm ainda receio de participar na conversa e ainda há uma ligação difícil entre as direções e os *community managers*. Porque normalmente não é o *community manager* que faz a monitorização, é feita pela ferramenta ou o relatório é entregue diretamente o por outra pessoa, e o que acaba por acontecer é que quando o relatório chega à direção, não são passadas instruções para o *community manager*, para que possa atuar sobre ele, ou o *community manager* não participou no processo de decisão, que também é um erro.

## **12. Quais as principais motivações que levam os seus clientes a procurar consultoria na área da monitorização de redes sociais *online*?**

**Bruno** - É o receio. Infelizmente é o receio que as pessoas têm de que algo de mau possa acontecer, quando devia ser ao contrário. Devia ser, “ok está tudo a correr bem, então deixa-me lá ver onde é que eu posso encontrar aqui oportunidades para fazer coisas boas”. E há marcas que de vez em quando encontram isso, há exemplos lá fora. Isto acontece mais por parte dos *community managers*, agora que estou a pensar. Em que o *community manager* como parte do seu trabalho vai analisando o que é dito sobre a marca, e quando apanha uma boa oportunidade de interagir interage. Mas a marca também pode aproveitar isso para interagir um bocadinho fora só do *Twitter* ou do *Facebook*, sinto que isso ainda não é aproveitado.

**13. De que forma a informação recolhida através da monitorização é dada a conhecer aos seus clientes? Existem relatórios nesse sentido?**

**Bruno** - Existem relatórios, e o problema é exatamente esse. Porque normalmente o relatório que se quer é um relatório muito no momento, semanal, mensal ou às vezes até diário, que dá informação muito curta e pouco contextualizada. Por isso acho que, mais do que fazer um relatório com que periodicidade seja, é preciso que esteja alguém a par do que é que se está a passar e que possa pegar naqueles números e acrescentar a camada de análise qualitativa.

**14. Parte dos clientes a iniciativa de requerer estes relatórios? Com que frequência o fazem?**

**Bruno** - Os clientes ainda não estão cientes, são mais reativos do que proactivos.

**15. Que desafios se colocam no desenvolvimento destes relatórios?**

**Bruno** - A boa prática devia ser, mais do que eu estar a fazer um relatório semanal, de vez em quando, nas reuniões diárias com as equipas “então o que é que se está a passar” para as pessoas partilharem, contarem o que é que se está a passar e porque é que se está a passar. Para chegarmos a um ponto em que a conversa é contínua e o relatório apenas vem validar aquilo que já foi discutido, é muito mais eficaz para toda a gente. Entre eu estar a fazer um relatório à pressa para depois ser lido por uma pessoa durante dois ou três minutos, que não lhe vai dar a atenção merecida, e que depois não age sobre aquela informação, pior, às vezes pode decidir agir sobre aquela informação, mas, entretanto, já passou o timing.

**16. Que importância atribui à elaboração destes relatórios para a sua atividade?**

**Bruno** - Dou mais importância à conversa que se pode gerar dentro da organização ou da marca em torno do que é que está a ser dito. Não precisa de ser um relatório, não precisa de ser um influenciador a falar da marca... Às vezes é “ok temos aqui três ou quatro pessoas que aparentemente não são muito relevantes, mas têm todas a mesma opinião, então vamos lá falar um bocadinho sobre isto...”. Porque é que elas têm esta opinião, ela é boa ou é má, e o que é que nós podemos fazer para colmatar, ou para incentivar a que falem mais bem de nós. A monitorização devia ser mais essa conversa do que propriamente esse correr atrás do prejuízo.

## **17. Qual o contributo destes relatórios na prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Bruno** - Esses relatórios, esse esforço todo, não vai prevenir crises. Não vale a pena estarmos a pensar que isto vai ser uma vacina para prevenir uma situação de crise. O que vai permitir é, se eu conhecer a comunidade em que a marca está inserida, se eu tiver noção de quem são os *stakeholders*, eu posso resolver uma situação de crise muito mais depressa e de uma forma que às vezes, as outras pessoas nem se apercebem que podia ter sido uma situação de crise. Por exemplo, o caso mais giro sobre isso é da *Volkswagen*. Aconteceu que um site estava a vender peças *Volkswagen* de marca branca, e que eram outras pessoas a vender, nem sequer era o próprio *webmaster*, mas a equipa legal da *Volkswagen* enviou uma carta legal onde relatavam que iam colocar em tribunal o *webmaster* se ele não parasse de ter o site completamente. O que o consultor fez foi que falou diretamente com o *webmaster*, tentou perceber o que se estava a passar com a equipa legal e foi falando com estes dois *stakeholders* de forma contínua, para evitar que a situação começasse a escalar. No *Twitter* as pessoas já estavam a falar e a virar-se contra a *Volkswagen*... O que é que aconteceu? Foi esclarecido o mal entendido durante este tempo, que não chegou a 24h, e não se gerou crise, porque era de facto só um mal entendido, não havia propriamente um manual... Foi só alguém que percebeu “ok há aqui um problema”, disputado pela monitorização que ele fazia no dia-a-dia no *Twitter* e resolveu-o, pondo as pessoas a conversar. Não preveniu, resolveu a crise. Provavelmente ia gerar uma crise, com o volume de menções, ia gerar quase de certeza uma crise. A questão é, como a monitorização estava a ser feita, como era um profissional que tinha noção do contexto, foi alguém que conseguiu resolver as coisas de forma limpinha. Tanto é que se tornou um estudo de caso durante muitos anos, que eu ainda uso nas aulas. O problema é, se estamos à espera de prevenir crise, não. Para prevenir será prevenir que qualquer coisa corra mal, e às vezes os problemas surgem de fontes que nós nem imaginávamos.

## **18. De que forma os relatórios entregues influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações?**

**Bruno** - Os relatórios têm de ser relevantes a esse ponto, mas lá está, se forem só relatórios, a informação mesmo chegando a quem de direito, ou chega demasiado tarde ou pode não ter a atenção merecida. Por isso é que eu digo, os relatórios, a função deles

devia ser gerar conversa, por as pessoas a conversar sobre os problemas e alinhar toda a gente com os mesmos objetivos. O que normalmente acontece nas organizações é que nós estamos sempre à espera de que haja um relatório, que haja um processo, que as coisas sejam sempre assim burocráticas... Mas para comunicação às vezes não funciona, às vezes é preciso mesmo garantir que toda a gente tem a mesma sensibilidade ou uma sensibilidade próxima para perceberem quais é que são os temas que estão a ser falados, porque é que estão a ser falados daquela forma e o que é que nós podemos fazer com eles. E assim, essa influência no processo de tomada de decisão tornava-se logo, lá está, contínua, e não apenas uma coisa do instante ou de “não, agora vamos todos sentar-nos e tomar uma decisão”.

**19. Consegue relatar experiências onde a monitorização de redes sociais *online* desempenhou um papel ativo na prevenção de situações de crise organizacionais?**

Posso-te contar mais um bocadinho desse caso, o que nós fizemos na altura... Nós definimos quais é que eram os tipos de *stakeholders* que nós íamos encontrar, dentro e fora da organização em causa. Para cada um deles traçamos perfis e cenários do que podia acontecer e como é que podia acontecer. Estávamos plenamente conscientes que não era um trabalho exaustivo, e que mais do que não ser exaustivo, ia ser uma coisa que ia ter nuance, mesmo que eles acertassem num dos nossos cenários, iam existir nuances que nós não íamos conseguir prever. Aí não foi só a monitorização, foi também o nosso trabalho de “vamos lá imaginar como é que isto se vai desenrolar e como é que isto se pode desenvolver”. A monitorização entrou na segunda fase, em que nós quando estávamos a fazer a monitorização, fizemos continuamente durante uma semana, estávamos também atentos a ver se batia certo com os cenários ou não. E se não batia certo com os cenários ok estava tudo bem, e eventualmente foi isso que aconteceu, não bateu com nenhum dos cenários maus que nós tínhamos previsto, então estava toda a gente, “ok isto está-se a compor”.

**20. A título pessoal, que relevância atribui à monitorização das plataformas de redes sociais *online*, como forma de prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Bruno** - Penso que já acabei por responder a essa questão...

## **21. Como caracterizaria o futuro da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Bruno** - Eu acho que esta ferramenta tem que contribuir para a literacia digital das chefias. Não estou só a falar das chefias diretas, estou mesmo a falar desde o CEO até ao coordenador. Porquê? Porque ainda há falta de literacia digital nas organizações porque os mais novos, que já têm essa literacia digital, ainda estão demasiado presos às trincheiras a nível operacional e às vezes é difícil fazer passar essa informação. Ter sempre uma conversa à volta da monitorização, e aí a malta operacional já tem cartas para entregar. Havendo essa conversa informal, podemos fomentar uma literacia digital nas organizações muito mais fortes... Podemos até usar o que nós tiramos dos relatórios de monitorização e partilhar com toda a gente nas organizações grandes, dizendo “olhem é isto que está a ser dito sobre nós”, isto é o que é bom isto é o que é mau, e isto é o que nós estamos a tentar fazer para melhorar. Para que no meio as pessoas percebam que isto é tudo uma grande conversa, é um diálogo para toda a gente. Não se trata de fazer monitorização, trata-se de participar no diálogo.

## Apêndice 5 – Entrevista a João Pedro Ferreira

### 1. Que importância atribui à necessidade de as organizações estarem atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*?

**João Pedro** - As empresas, na realidade, deviam todas fazer monitorização do que é dito *online*. O problema é que hoje em dia isso é um custo que muitas empresas não querem ter, mas claro que é importante, tens de saber o que os consumidores ou os utilizadores ou quem quer que seja diz sobre ti, até para adaptares a tua estratégia, se está a correr bem, se não está. Nós tentamos educar as organizações para que isso aconteça, e acreditamos que elas estão cada vez mais atentas a essa necessidade. Acho que mais do que importante, é essencial...

### 2. Com que regularidade devem as organizações monitorizar as suas menções e o que é dito sobre si nas diversas plataformas de redes sociais *online*?

**João Pedro** - Diria que quase diariamente, porque deves criar alertas para diferentes tipos de palavras-chave. Deveria ser diário.

### 3. Para si, em que se traduz a monitorização e qual a sua utilidade?

**João Pedro** - Na realidade as plataformas de monitorização fazem uma grande parte do trabalho por ti: enviam alertas diários, *reports*, ect. Por isso é uma ferramenta tão fácil de usar e que pode ter tantas vantagens. Vou-te dar um exemplo concreto de uma marca com quem nós trabalhamos, que é uma pastelaria, e que mudou um bocadinho a forma como confeccionavam os seus *croissants*, que é o produto mais conhecido deles. Nas redes sociais, um utilizador enviou uma mensagem privada a comentar que os recheios dos *croissants* já não estavam iguais. Nós não conseguimos responder em tempo útil, porque o cliente não deu feedback. Esse utilizador foi fazer o mesmo comentário num *post* e a partir daí todos os utilizadores começaram a falar sobre isso. Ou seja, nós não tivemos tempo útil de responder a essa pessoa e que o assunto ficasse morto por ali, mas se o cliente apostasse em *social listening*, e se houvesse uma estratégia de resposta a este tipo de problemas, que o próprio cliente não quer ter, esta crise não teria sido gerada. Infelizmente esta situação não afetou só o cliente, mas também a *Uber Eats*, porque os *croissants* foram comprados através da aplicação. Ficou resolvido, mas poderia ter sido resolvido de outra forma. Entramos em contacto com esse utilizador, enviamos

mensagem a explicar que houve um problema com a fornada, e oferecemos *croissants* novos. Para as outras pessoas que foram falando, nós respondemos também publicamente, a relatar que houve um problema com a fornada, para nos enviarem mensagem privada para resolvermos a situação. Quem respondeu e nos enviou mensagem, nós enviamos novos *croissants*.

#### **4. Como é feita essa monitorização? (manualmente, através de motores de pesquisa com palavras-chave, recorrendo a um software específico, etc.)**

**João Pedro** - Depende do cliente. Há clientes que apostam em *softwares*, e outros que preferem que seja manualmente. Acontece é que manualmente nunca vais conseguir dar uma resposta tão rápida quanto gostarias, até identificares o problema. Porque imagina, tens o *Facebook*, o *Instagram*, *Twitter*... Chega a um ponto em que para monitorizares essas redes todas, não o consegues fazer em tempo real como gostarias. Depende da dimensão do cliente e do *budget* que tem alocado. Imagina, se eu trabalhar para uma multinacional, o *budget* é diferente daquele que a pastelaria de que te falei tem disponível, são outros objetivos e outro tipo de estratégia.

#### **5. Como se seleciona o que é ou não monitorizado?**

**João Pedro** - Basicamente com palavras-chave, com alertas. Tudo tem de ser monitorizado, desde o bom ao mau, mas para nós é muito importante, ou mais importante, a gestão das crises, por isso é a criação de alertas para palavras “más”. E depois depende do tipo de cliente, as palavras que vais identificar. Imagina, no caso da pastelaria, se calhar as palavras-chave que vamos usar são “mau atendimento”, “colaborador”, ect., o tipo de problemas que nós sabemos que pode surgir. No caso de uma multinacional de beleza, também nosso cliente, se calhar palavras-chave relacionadas com o produto “reação alérgica”, “alergia”.

#### **6. Qual a sua opinião sobre as ferramentas de monitorização? Com que critérios as seleciona para trabalhar?**

**João Pedro** - Há um problema muito grave em Portugal, as ferramentas internacionais, maioritariamente norte-americanas, têm um custo muito elevado para o nosso mercado. Por isso nós tentamos usar plataformas que tenham um custo não tão alto, porque os clientes também não estão dispostos a pagar mil ou dois mil dólares por mês por essa gestão. Por isso nós até usamos ferramentas brasileiras, que acaba por ser um

mercado que tem ferramentas boas e com um custo muito mais baixo, quatro ou cinco vezes menor que uma ferramenta norte-americana.

**7. Crê que estas ferramentas apresentam limitações? Se sim, quais?**

**João Pedro** - A ironia, ou o tom com que é escrito, depois cada pessoa interpreta o *copy* ou o comentário da forma como acha, e os *softwares* não têm capacidade de interpretar isso. Por isso, para nós, isso é uma das grandes desvantagens. Se bem que eu acredito que agora, com a inteligência artificial, essas coisas são cada vez mais certas. Mas fazer uma triagem manual e com um ser humano a ler, para nós continua a ser muito importante. Acontece muitas vezes os *softwares* identificarem alguma palavra chave ou comentário negativo e depois vamos ver e na realidade não é negativo, é neutro. Depende do contexto... Se é neutro, não é bom nem é mau, deixamos passar, mas depende.

**8. Na sua opinião, que quantidade de recursos, humanos e financeiros, deve uma organização disponibilizar para a prática da monitorização de redes sociais online? Quem deve ser responsável por esta?**

**João Pedro** - Infelizmente não há recursos específicos para o fazer, mas tanto quem está responsável pela conta como quem gere diariamente as redes sociais deverá ser responsável por esses alertas. É importante todos recebermos a mesma mensagem e sabermos o que está a acontecer, para reagirmos o mais rapidamente possível. Todos devemos ter esse contacto.

**9. Quais os principais constrangimentos e desafios que os profissionais de Relações Públicas encontram na prática da monitorização de redes sociais online?**

**João Pedro** - O maior desafio é tentar convencer os clientes que é importante terem esta ferramenta ativa e utilizarem-na, porque muitas vezes os clientes acham que sabem tudo. Porque têm um primo, ou um tio, ou quem quer que seja, que também trabalha em comunicação ou com computadores, então acham que não é necessário. O nosso desafio é mesmo a educação do cliente, para que tenha este tipo de estratégias. Muitas vezes só depois de uma crise ou de uma situação mais grave acontecer, é que acreditam, e mesmo assim ainda vão questionar o valor e tudo e mais alguma coisa.

**10. Na sua opinião que desafios éticos e legais se podem colocar à recolha, armazenamento e análise de dados dos utilizadores das plataformas online?**

**João Pedro** - Essa pergunta é difícil porque nós tentamos usar *softwares* que sejam o mais RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados) *friendly* possível. Agora, se tu estás no *Facebook* ou no *Instagram*, se estás dentro de uma página de uma marca que tu gostas, se voluntariamente comentas *posts* ou o que quer que seja, se interages... À partida não deve haver problema. Um exemplo, imagina que tu vais beber café a um sítio super giro, tiras uma foto e identificas o café, com que critério nós podemos ou não partilhar a tua foto nas nossas redes sociais? Ainda existem muitas questões éticas e legais que temos de gerir, mas acho que também é uma questão de bom senso, acima de tudo. A questão é, mesmo que elimines os dados nos *softwares* de análise, nas redes sociais os comentários e as interações estão lá na mesma. Acho que é um longo caminho que nunca vai estar concluído. Agora com o *Tik Tok*, ainda é difícil fazer *social listening*, é muito recente e vamos demorar muito tempo a lá chegar. Só há pouco tempo é que começamos a fazer monitorização nas redes sociais, e o *Facebook* “existe há mil anos”, por isso nós não conseguimos ser proactivos, estamos a ser reativos, infelizmente. O formato vídeo é um desafio no *Tik Tok*, como nos *stories* (*Instagram*)... Acredito que a inteligência artificial um dia vai conseguir analisar todos os vídeos, mas depois vão surgir outros desafios.

#### **11. Como definiria a sensibilidade dos seus clientes perante esta questão da monitorização das plataformas de redes sociais digitais?**

**João Pedro** - Cada cliente é um cliente. Os clientes portugueses questionam tudo, e não veem para além dos benefícios, só lhes importa a questão do pagamento.

#### **12. Quais as principais motivações que levam os seus clientes a procurar consultoria na área da monitorização de redes sociais *online*?**

**João Pedro** - Principalmente é a questão de perceber se o posicionamento que eles querem ter no digital é visto pelas outras pessoas como eles gostariam que fosse. Se a estratégia que eles estão a fazer está ou não a surtir efeito, se os produtos que têm estão a ser bem aceites ou não pelas pessoas. A principal motivação é perceber se a estratégia que estão a adotar está a ser aceite ou não, e caso não esteja, devem adaptar de acordo com o *feedback*. Há pouco tempo li um artigo que dizia que nós estivemos muitos anos preocupados em falar, nós falávamos com as pessoas, mas nunca ouvíamos o que as pessoas nos diziam, achávamos sempre que estava bem. Acho que hoje em dia o mais

importante, e os clientes já começam a perceber isso, é perceber o que as pessoas dizem sobre a marca, sendo bom ou mau.

**13. De que forma a informação recolhida através da monitorização é dada a conhecer aos seus clientes? Existem relatórios nesse sentido?**

**João Pedro** - Para tudo existem relatórios, felizmente. O relatório é feito com o que nós achamos que é mais importante passar ao cliente, com conclusões, com sugestões, o que deve ser feito, o que deve ser alterado. É um relatório mensal, mas se existir uma crise é feito diariamente.

**14. Parte dos clientes a iniciativa de requerer estes relatórios? Com que frequência o fazem?**

**João Pedro** - Atualmente, dentro dos serviços de redes sociais, incluímos sempre o *social listening*. É essencial para que toda a comunicação, e estratégia, seja eficiente.

**15. Que desafios se colocam no desenvolvimento destes relatórios?**

**João Pedro** - Todos os dias nós temos centenas, e até, com alguns clientes, milhares de comentários por dia. Por isso o que eu estou a fazer hoje, ou até a estratégia que eu tenho hoje, amanhã pode não ser a mais correta ou a mais indicada. Mas, se houver monitorização diária, consegues perceber se há alguma situação mais grave ou que seja muito boa. Mas passa tudo tão depressa que o tempo, na área da comunicação, é o nosso pior inimigo. O cliente também não paga para teres uma pessoa todos os dias a fazer relatórios, por isso há que encontrar um equilíbrio entre o que é fazível, o que é real, o que é vantajoso... Até para o próprio cliente não ser bombardeado com demasiadas informações, que até pode sentir “ok isto dá-me mais chatices que propriamente vantagens”, por isso é que o relatório mensal, a monitorização diária, a identificação de crises ou não, é o mais vantajoso.

**16. Que importância atribui à elaboração destes relatórios para a sua atividade?**

**João Pedro** - Acho que já respondi mais ou menos a isso.

**17. Qual o contributo destes relatórios na prevenção de situações de crise nas organizações?**

**João Pedro** - Ao saberes o que estão a falar sobre ti, consegues rapidamente agir sobre qualquer tipo de crise ou identificar uma potencial crise que possa existir. Posso-te dar um caso concreto, estamos com uma campanha agora para um canal de televisão sobre crime, e a campanha é com a APAV, e na campanha deles foi decidido entre todos que só iríamos focar na violência doméstica a mulheres e não a homens. Como deves calcular, gerou algum tipo de controvérsia nas redes sociais, mas felizmente conseguimos identificar logo o primeiro comentário feito e reagimos a tempo para que não escalasse para outra situação. Claro que existem pessoas mais intensas a nível de comentários, mas a tudo se faz, a prevenção é a melhor forma para que estas situações não se tornem em coisas maiores.

**18. De que forma os relatórios entregues influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações?**

**João Pedro** - Eu quero acreditar que sim, e faço por isso. Posso-te dizer que em alguns casos ajuda, outros casos não. Acho que têm sempre em conta, pelo menos nós somos muito chatos, mas chega a um ponto que se o cliente não quer saber, infelizmente é a situação.

**19. Consegue relatar experiências onde a monitorização de redes sociais *online* desempenhou um papel ativo na prevenção de situações de crise organizacionais?**

**João Pedro** - Os dois exemplos que referi anteriormente, da pastelaria e do canal de televisão de crime.

**20. A título pessoal, que relevância atribui à monitorização das plataformas de redes sociais *online*, como forma de prevenção de situações de crise nas organizações?**

**João Pedro** - Um comentário negativo de uma pessoa pode gerar uma crise e uma onda que depois vais ter de gerir, mas se já souberes o que está a ser dito podes gerir com antecipação.

**21. Como caracterizaria o futuro da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise organizacionais?**

**João Pedro** - O que me preocupa mais é mesmo a questão do vídeo. Se a nossa aposta é cada vez mais a criação de vídeos para *stories*, *Tik Toks*... Como é que vamos conseguir monitorizar esses conteúdos? No caso do *Youtube*, eles têm uma forma específica de monitorização, para perceber o que pode ser mostrado ou não, mas lá está com o *Facebook*, com o *Instagram*, se for conteúdo sensível existe a possibilidade de colocares voluntariamente essa opção, mas isso para pessoas conscientes e informadas. A mim preocupa-me muito mais o que os utilizadores publicam do que propriamente o que as marcas podem publicar no futuro, nesta fase, porque as marcas vão tendo consciência do que é politicamente correto, ou o que é bom e mau, e as pessoas não. Tem que existir, não a nível local, mas a nível global, uma estratégia muito mais fechada para esta questão.

## **Apêndice 6 – Entrevista a Ana Luzia**

### **1. Que importância atribui à necessidade de as organizações estarem atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*?**

**Ana** - A importância é grande. O que acontece é, vivendo numa era que é maioritariamente digital, todos estes canais são canais aos quais as empresas acabam por não conseguir fugir. Daquilo que é a estratégia de cada empresa, em que canais é que estão presentes, isso é um quadro distinto. Portanto podem não estar em todos os canais, podem estar só em alguns... Nós, do ponto de vista de agência, aconselhamos os clientes em quais devem estar presentes, tendo em conta a estratégia e o público-alvo a que querem chegar. A monitorização, daquilo que é dito sobre elas, é outro quadro diferente. Nós damos vários serviços, entre eles a gestão de comunidades, as Relações Públicas, o Marketing (tradicional e digital), eventos, damos todo esse tipo de serviços. Do ponto de Relações Públicas, que não se trata apenas de lidar com os jornalistas, com os media e tudo mais, há toda uma questão realmente daquilo que é a imagem da marca e daquilo que é assegurar a imagem da marca e torna-la forte, e como tal, para construção de marca e para efeitos de saber como melhor apresentar a marca ao mercado e como posiciona-la, a monitorização daquilo que é falado sobre cada marca em redes sociais é extremamente importante. Perceber se o tom é positivo, negativo, neutro... Todo esse tipo de coisas.

## **2. Com que regularidade devem as organizações monitorizar as suas menções e o que é dito sobre si nas diversas plataformas de redes sociais *online*?**

**Ana** - Nós não temos dúvidas em aconselhar todos os nossos clientes e potenciais clientes, aqueles que vêm ter connosco em busca de algum tipo de serviço e que podem, ou não, tornar-se nossos clientes no futuro, para nós é claro... É diário.

## **3. Para si, em que se traduz a monitorização e qual a sua utilidade?**

**Ana** - Quando apresentamos um pacote de serviços a clientes, e aqui acontece quando falamos em Relações Públicas e posicionamento de marca, existe um pacote de serviços que tem várias tarefas e que nós consideramos que são necessárias para conseguirmos dar um bom serviço aos clientes e manter a sua reputação sempre nos melhores níveis. Entre eles está a monitorização, que deve ser feita, como eu dizia há pouco, diariamente, e todos os *insights* que a equipa retira daí são transformados num relatório que é apresentado ao cliente. A apresentação do próprio relatório pode-se fazer de várias maneiras, depende da situação e da realidade que cada cliente está a viver. Nós temos clientes que nos pedem relatórios semanais, e que dizem “à sexta-feira quero saber tudo o que foi dito na minha área de mercado, dos meus concorrentes e o que é que se passa comigo”, temos outros que dizem que querem receber todos os dias de manhã algum tipo de *insight*, e temos outros que nos dizem “ok uma vez por mês chega”, e se houver alguma questão que nos esteja a saltar à vista, e que nós achamos que deve ser tida em atenção, comunicamos e agimos em conformidade.

## **4. Como é feita essa monitorização? (manualmente, através de motores de pesquisa com palavras-chave, recorrendo a um software específico, ect.)**

**Ana** - Todos. Quanto mais podermos ter ao nosso dispor melhor. A LEWIS, a nível global, tem uma parceria com a AMEC - Associação Internacional para Medição e Avaliação de Comunicação e, portanto, do ponto de vista de apresentação de resultados, o próprio modelo que a AMEC apresentou para a apresentação de resultados foi também, em parte, construído por nós. E, portanto, aquilo que acontece é que nós olhamos para isto com muita seriedade.

## **5. Como se seleciona o que é ou não monitorizado?**

**Ana** - Normalmente, a pesquisa manual que é feita... Aqui já não acontece. Do ponto de vista de *software*, quando nós colocamos uma pesquisa a correr existem determinados parâmetros que nós colocamos lá por trás, e, portanto, está definido à partida. Não obstante, se alguma coisa for alterada, nós também podemos alterar a nossa pesquisa em conformidade. Uma das ferramentas que nós utilizamos internamente, para redes sociais e influenciadores, é o *Meltwater*, que tem uma forma muito fácil de colocar a pesquisa a correr e de ser alterada em qualquer altura.

#### **6. Qual a sua opinião sobre as ferramentas de monitorização? Com que critérios as seleciona para trabalhar?**

**Ana** - Os critérios de seleção, dentro da LEWIS a nível global... Por exemplo, o *Meltwater* é um serviço que a LEWIS tem a nível global e depois cada país vai pedindo licenças conforme precisa para os clientes. O nosso critério tem sido sempre baseado na qualidade dos resultados, sobretudo porque nós já vivemos várias fases aqui. Nós vivemos uma altura em que a pesquisa era quase única e simplesmente boleana, funcionava tudo para o que era *online*, mas estava baseada numa determinada expressão e, portanto, nós tínhamos que definir muito bem aquela expressão e tudo o que não caía nela, tudo o que estava fora, para conseguir ter resultados ótimos. Hoje em dia, as ferramentas avançaram muito nesse sentido. A pesquisa é cada vez melhor, os algoritmos que estão por detrás dessas plataformas são cada vez melhores, e, portanto, para nós, a qualidade com que esses resultados são apresentados, e como funcionam em cada país, é muito importante. Sendo que Portugal tem um desafio adicional, pelo facto de muitas destas plataformas, assim mais a nível global, muitas vezes têm sérias dificuldades com o português. Acho que agora está infinitamente melhor, sinceramente, daquilo que eu vi de há uns anos para cá, está muito melhor... Depois, obviamente, nós temos outros parceiros que podemos utilizar. Um dos nossos principais fornecedores de *clipping*, por exemplo, é a *Cision*, e eles também fazem monitorização de redes sociais. Se algum cliente estiver a fazer algum tipo de requisição que seja extremamente complexa e que nós precisamos de contacto com um parceiro, obviamente que este serviço é colocado nas mãos do parceiro, nós só recebemos os resultados e trabalhamos com eles. Obviamente, para a LEWIS, tem de haver sempre cérebro ali por trás, e, portanto, a nossa equipa é fundamental e somos nós que vamos lidar com os resultados que vierem destas plataformas, porque somos nós que conhecemos o cliente, somos nós que conhecemos o mercado e somos nós que fazemos esses *insights*, *insights* realmente válidos para os nossos clientes.

## **7. Crê que estas ferramentas apresentam limitações? Se sim, quais?**

**Ana** - Algumas sim, ainda, se bem que, por exemplo, eu vejo um avanço muito grande destas plataformas... Posso-te dizer que o *Meltwater* tem uma coisa fantástica, que é, para a maior parte das pesquisas que nós fazemos, ele já nos dá uma *emotional comparison*, ou seja, gráficos que nós percebemos se não há ali nenhum sentimento associado à marca, se calhar é um alerta vermelho para nós... Então a marca precisa de fazer alguma coisa para chamar à atenção, porque não ter emoção associada também é mau. Depois há outras marcas que têm emoções positivas associadas, outras negativas, portanto isto é trabalhado em conformidade, e é uma ferramenta que é bastante útil. Mas volto a dizer que não funciona para todos os clientes, não funciona para todas as pesquisas, e aí entramos no campo das limitações. A não deteção do calão e da ironia também, e por isso é que, para a LEWIS, o cérebro é fundamental... Se isto requer trabalho? Muitíssimo, e por isso é que eu disse no início, o manual tem que estar lá sempre, porque nós vamos acabar por olhar para as mensagens às vezes uma a uma, e vamos analisar o que está ali por detrás. Uma coisa que eu queria dizer também é que hoje, por exemplo para influenciadores, há cada vez mais plataformas a gerir influenciadores, e, por exemplo, há uma portuguesa que é a *Sway*... São ferramentas que estão à disposição dos clientes e das agências... É um mercado em progresso, que está francamente melhor, acho que ainda temos muita coisa a fazer pela frente, mas acho que estamos num bom caminho.

## **8. Na sua opinião, que quantidade de recursos, humanos e financeiros, deve uma organização disponibilizar para a prática da monitorização de redes sociais online? Quem deve ser responsável por esta?**

**Ana** - Normalmente toda a equipa que trabalha aquele cliente tem conhecimento destes dados e consegue lidar com eles, até porque, numa equipa, nós asseguramos sempre o trabalho, obviamente, mas se a pessoa que habitualmente faz o relatório, for de férias, imaginemos, outros têm que saber fazê-lo... Tem que haver sempre alguém que garanta esse trabalho, portanto todos estão ocorrentes. Depois há pessoas que, pelo seu próprio perfil, têm mais à vontade para fazer isto, porque são mais analíticas e por aí. Relativamente à parte financeira, a LEWIS trabalha homem-hora, portanto os nossos orçamentos são feitos assim. O número de horas que são necessárias para fazer este tipo de *reporting* e este tipo de análise, quase sempre estão contemplados quando nós temos

uma avença com os clientes, até porque os próprios clientes estão interessados nisso. E depois há todos os custos que estão associados a estas plataformas, as licenças que são necessárias, o pagamento por mês que é feito, depende do número de plataformas que tens... Portanto não consigo dar um número, mas acho que o acesso se democratizou nos últimos dois anos, se calhar também porque o mercado cresceu nesse sentido, apareceram mais plataformas e portanto o preço democratizou-se um pouco, e é fácil de as pessoas utilizarem, mesmo os próprios clientes.

### **9. Quais os principais constrangimentos e desafios que os profissionais de Relações Públicas encontram na prática da monitorização de redes sociais online?**

**Ana** - A quantidade, toda a análise que tem de ser feita. Lá está, procurar manualmente tem o seu índice de erro associado, naturalmente, mas as próprias plataformas também não fazem uma cobertura a 100%... Pode dar-se o caso de, às vezes, e para nós isso não é um problema, porque nós trabalhamos em parceria com os nossos clientes, somos uma extensão da equipa deles, e, portanto, se o cliente encontra alguma menção que nós não encontramos, para eles não é de todo uma falha, e não nos apontam como falha... É mais no sentido de “ok estamos todos a trabalhar para o mesmo e sabemos as limitações destas ferramentas”. Mas é a quantidade sim, e pensar que é um universo cada vez maior, é pensar que algumas destas redes estão a crescer brutalmente, como, por exemplo, o *Instagram*. E depressa passo para outra limitação, que eu acho que existe sobretudo no *Instagram*, no *Facebook* e agora também com o *TikTok*, que é aquele limite temporal que se tem vídeos ou *stories* disponíveis. Ou seja, que aconteça algum tipo de menção e o tempo para atuar e para retirar aquela informação é 24h... É limitado.

### **10. Na sua opinião que desafios éticos e legais se podem colocar à recolha, armazenamento e análise de dados dos utilizadores das plataformas online?**

**Ana** - A pergunta é totalmente pertinente. Nós vivemos, desde maio de 2018, com um novo regime geral de RGPD, e as coisas alteram-se muito para todas as empresas, agências sobretudo. A forma como fazem negócio, e aqui já não estou a falar só de redes sociais e do impacto que isso tem para a marca, estamos a falar que a forma de fazer negócios mudou, radicalmente. A LEWIS cumpre o regime geral de RGPD, todas as pessoas com quem nós falamos, à partida, sabem que nós estamos a armazenar dados, quando é permitido, e só quando é permitido, e, de forma absolutamente segura. Nós exigimos o mesmo aos nossos parceiros, e as próprias plataformas quando vêm ter

conosco, todo o próprio acordo que é feito, normalmente tem menção a isso, porque eles também têm regras para responder. Portanto, está perfeitamente assegurado... Acho que, do ponto de vista de redes sociais não, mas do ponto de vista de imprensa, houve, durante os últimos meses, algum tipo de preocupação com o armazenamento de *clipping*, por causa de questões relacionadas com a *Visapress*, que dizia que alguns grandes fornecedores de *clipping* não estavam legais, não estavam a cumprir a lei... Entramos aqui no domínio dos direitos de autor, que pode ser uma questão, mas, a questão aqui é que, nós, quando fazemos, por exemplo, parcerias com influenciadores, eles aceitaram, e por isso todos os termos estão aceites e tudo mais. Quando é a menção ao cliente em alguma rede, o cliente sabe à partida o que é que pode partilhar e o que é que não pode partilhar e depois, do ponto de vista do que foi dito... Não estamos livres hoje em dia... São redes sociais, as pessoas podem sempre falar...

#### **11. Como definiria a sensibilidade dos seus clientes perante esta questão da monitorização das plataformas de redes sociais digitais?**

**Ana** - Depende muito do cliente, daquilo que eles querem, do serviço que eles querem adquirir. Portugal é um dos países que mais depressa se adiantou em tudo o que é esta parte de analíticas, e, portanto, há clientes que não estavam despertados para isso, que nós despertamos para tal, e apareceram serviços extra baseados nessa analítica. Entendemos que os nossos clientes são sensíveis... Quando não nos pedem à partida, se nós sentirmos necessidade para trabalhar do ponto de vista de reputação de marca, é uma coisa que falamos com eles, e eles regra geral aceitam bem. Sendo que, relatórios mensais, para clientes, isso acontece sempre. E nos *briefings* que nos chegam, com pedidos de proposta e ect., já vem mencionada à parte. Depois temos um ou outro caso em que dizem “eu não quero pagar tanto” e pronto, cortamos nas horas do relatório. São poucos, mas pode acontecer.

#### **12. Quais as principais motivações que levam os seus clientes a procurar consultoria na área da monitorização de redes sociais *online*?**

**Ana** - É ter muito claro se o tom associado à marca é positivo, neutro ou negativo. E antever situações de crise, não deixando escalar, com o relatório da agência, obviamente. E perceber como é que podem, antes dessas situações escalarem, atuar sobre elas.

**13. De que forma a informação recolhida através da monitorização é dada a conhecer aos seus clientes? Existem relatórios nesse sentido?**

**Ana** - Sim, como referi anteriormente, existem relatórios.

**14. Parte dos clientes a iniciativa de requerer estes relatórios? Com que frequência o fazem?**

**Ana** - Os relatórios são mensais, habitualmente. Agora, como eu dizia, nós temos alguns clientes que nos pedem, aqui não tanto com redes sociais, mas mais com notícias, *newsletters* diárias. E depois temos um cliente, na área do entretenimento, que nos pede relatórios semanais de mercado de concorrência.

**15. Que desafios se colocam no desenvolvimento destes relatórios?**

**Ana** - Como os relatórios são feitos... Há a questão do tempo, e aqui não interessa se são diários, semanais ou mensais, mesmo no caso dos mensais isto é real, quer dizer, quando nós vamos atualizar os números no mês seguinte, há uma informação atualizada que segue. Obviamente que depois há aquilo que eu dizia, há aquele constrangimento de, se nós estamos a chegar ao ponto de monitorizar também os conteúdos que são vídeo, áudio, e que estão disponíveis em cada rede social de forma limitada, com tempo limitado, aí é diferente... Mas penso que os clientes também estão sensíveis a isso, quer dizer, hoje em dia os influenciadores têm muito mais a tendência de colocar muita coisa em *stories* e pouca coisa em *post*. Mas se estivermos a falar, por exemplo, de outro tipo de plataformas, muitas vezes não é apenas a *storie*, também existe algum tipo de *post* associado, portanto, há ali alguma maneira de saber qual é a essência do que foi dito.

**16. Que importância atribui à elaboração destes relatórios para a sua atividade?**

**Ana** - É enorme... Enfim, nenhuma marca, nos dias que correm, pode considerar ter uma boa estratégia de reputação, se não sabe o que se passa em seu redor. E, numa época, em que surgem dados praticamente 24/7, as redes sociais obviamente fazem parte desta era conectada, digitalizada, e são canais em ter em conta.

**17. Qual o contributo destes relatórios na prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Ana** - É um pouco aquilo que eu dizia, vivendo numa era completamente conectada, não podemos eliminar estes canais da nossa estratégia de reputação de marca, e, muitas vezes, porque são o sítio onde as pessoas acabam por dizer muita coisa, e se calhar onde chegam mais rapidamente... Eu lembro-me de ver uma vez uma curta que dizia “quanto mais perto nós estamos do *Twitter*, mais longe estamos da verdade”, e a verdade é que temos algumas redes com essas características, cada vez mais. E, portanto, comunica-se muito, com mais rapidez, e se calhar, muitas vezes, é o primeiro sítio onde nós começamos a ver coisas a acontecer, e antes que elas sejam uma crise, podemos atuar sobre elas.

**18. De que forma os relatórios entregues influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações?**

**Ana** - Tenho a certeza que influenciam. Trabalhamos todos para um bem comum, que é o sucesso dos negócios do cliente. E o sucesso dos negócios dos nossos clientes são os sucessos da LEWIS. Portanto, para nós, isto faz todo o sentido. E a razão pela qual eles querem ter o *input* dos consultores é precisamente para atuar sobre ele, portanto sim. Não é sempre, não tem de acontecer sempre... Se calhar, às vezes, acontece numa medida em que eles não veem justificação para mudar caminhos, direções... Mas outras, potencialmente sim.

**19. Consegue relatar experiências onde a monitorização de redes sociais online desempenhou um papel ativo na prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Ana** - Nós não temos nenhuma crise recente, e eu queria sublinhar muito isto... Que é, eu acho que, há uns anos atrás, era mais difícil as crises começarem pelas redes sociais, porque se calhar ainda não eram um amplificador tão forte como são nos dias que correm... Nos últimos, se calhar, quatro anos, um bocadinho mais... Mas, é um bocadinho isso... Não me consigo lembrar de nenhuma agora, acho que nunca nos aconteceu. Nós já tivemos situações de crise que escalaram com os *media*, e que aconteceram... Nós começamos a ver acontecer, prestamos atenção a tudo o que era falado, porque geralmente nós monitorizamos os jornalistas nas redes sociais, porque temos relações com eles. E, portanto, isto é outro ponto que pode ser interessante ter em conta. Não é só questão do que diz o comum mortal, o consumidor, ou a empresa, falando numa lógica tanto B2B como B2C, mas também todo o ecossistema à volta. Podes ter coisas que ainda não estão

a começar a ser faladas nos meios, mas tens alguns jornalistas ali a conversar sobre o assunto.

**20. A título pessoal, que relevância atribui à monitorização das plataformas de redes sociais *online*, como forma de prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Ana** - Nós trabalhamos muito com clientes na área tecnológica, e porque nos damos particularmente bem com todos estes jornalistas... Eu posso-te dar um exemplo, nós estamos, neste momento, a trabalhar um cliente da área de banca digital, desde novembro, e eles não tinham chegado a Portugal até aqui, e tínhamos um jornalista que era super fã, e, portanto, nós só lhe dissemos “olha vamos começar a comunicar um cliente assim assim”, e ela foi, efusivamente para as redes sociais celebrar, e portanto isto é um exemplo positivo. Às vezes há o contrário, que eles não fazem com o intuito de arrasar a marca, fazem com o intuito de “ok há esta questão a acontecer”. Às vezes são questões relativamente a uma área específica de negócio que podem vir a afetar aqueles clientes, então nós começamos a ver a situação a acontecer e dizemos aos clientes “isto está a começar a ser conversado, querem ter um posicionamento sobre o assunto?” e eles dizem “ok nós não vamos responder proactivamente, mas têm aqui a posição reativa”.

**21. Como caracterizaria o futuro da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Ana** - O impacto que a monitorização de redes sociais tem neste momento, para aquilo que são potenciais cenários de crise, creio que vai aumentar. Ponto número um, porque a própria utilização de redes sociais também aumenta a cada ano que passa... Depois porque existe, também, creio eu, uma democratização das ferramentas que nós podemos utilizar, às vezes até de forma gratuita, para fazer este tipo de monitorização, e que leva os clientes a estarem particularmente atentos a estes canais. E, portanto, acho que se vai ver cada vez mais situações de crise a serem evitadas através das redes sociais e, por outro lado, decisões sobre que direção tomar, em contexto de crise, baseadas, parte, em coisa que estão a ser vistas e lidas nas redes sociais.

## Apêndice 7 – Entrevista a Pedro Vieira

### 1. Que importância atribui à necessidade de as organizações estarem atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*?

**Pedro** - Isso vai desde o cerne não é, ou seja, quando vamos praticamente ao porquê da presença nas redes sociais... Basicamente, as empresas ganham uma oportunidade de participar na conversa, em vez de só escutarem o que está a ser conversado, e terem um ponto central onde as pessoas falam sobre elas. A partir daí, quando vais para a monitorização tudo se torna mais fácil... Porque quando és um elemento da rede, tens acesso a mais ferramentas para poder trabalhar, enquanto se fores só um observador da rede, um – quem analisa a rede não tem noção de como é que as coisas se processam, porque não é um utilizador, e dois – não tens acesso aos pontos todos da rede, como as ferramentas de pesquisa nativa, às menções, à pesquisa de certos termos... Isso faz com que estejas de fora e que certa informação te passe ao lado.

### 2. Com que regularidade devem as organizações monitorizar as suas menções e o que é dito sobre si nas diversas plataformas de redes sociais *online*?

**Pedro** - Acredito que essa monitorização deve ser feita duas vezes por dia, uma vez de manhã e outra antes de o dia terminar. Porquê? Porque, ou seja, é para o bom e para o mau... As empresas têm de ter consciência que as pessoas estão sempre a falar, há sempre alguém com alguma coisa para dizer, positiva ou negativa, muito mais, obviamente, negativa do que positiva. Hoje em dia, com as redes sociais, com a aceleração da tecnologia e o facto de agora toda a gente ter um *smartphone*, faz com que a expectativa de tempo de resposta seja muito mais imediata... Quando tinhas uma carta, esperavas que a pessoa te respondesse numa semana... Por e-mail passou de 24h a 48h... Hoje em dia, as pessoas esperam uma resposta em 15m, mesmo sabendo que, do outro lado, estão seres humanos que têm de confirmar as respostas, para saber como melhor agir. Um dos movimentos que eu já vejo nos Estados Unidos, que já se começa a ver cá, é que o primeiro impacto, com as pessoas, seja robótico, ou seja, tens um *bot*, que direciona as pessoas para um tema, e o segundo contacto ser humano, isto tanto na vertente comercial como na vertente de *customer care*.

### 3. Para si, em que se traduz a monitorização e qual a sua utilidade?

**Pedro** - A monitorização traduz-se na verificação do que está a ser falado. Por exemplo, o meu título de trabalho, traduz um bocadinho isso “*head of social and community*”... As pessoas esquecem-se, e esqueceram-se ao longo dos anos, que há uma diferença clara na utilização das redes sociais... Eu vejo-as como comunidades, ou seja, no cerne original, porque é que as redes foram criadas? Para tu teres muito mais um sentido de pertença não é, para ser um sítio onde tu podes estar com os teus amigos, falar com eles, desenvolver relações... E aqui eu vou usar o *Facebook* como exemplo porque é a rede “maior”... Tu vês que tens um pico na rede, em que passas da fase de conceção, passas pela zona do crescimento comercial, onde comesças a ver as empresas a entrar, a terem perfis, troca de produtos, e conversas diretas... E agora tens uma inflexão, que é, a própria rede, agora quer criar o chamado *meaningful communication*, em que voltas ao cerne da comunidade. E, por exemplo, num *Twitter*, que é a rede da conversa, tu tens muito isso. O *Instagram* é a montra social. O *LinkedIn* é a rede do ego, do “eu profissional”. Mas a monitorização resolve-te isso, permite-te perceber o pulso da comunidade, perceber como é que as pessoas se estão a movimentar, quais são os elos, permite-te antecipar certas movimentações. Dou-te um exemplo, qualquer pessoa, hoje em dia, que esteja no *Instagram*, consegue perceber que o que aconteceu com o *Snapchat*, está a começar a acontecer com o *Instagram*... Porquê? Porque antes tu ias ao *Snapchat* fazer as *stories* para por no *Instagram*, agora tu vais ao *TikTok*. Portanto, tu consegues antecipar uma movimentação da comunidade e, as comunidades dos 12-18 anos, já lá estão, já deram esse passo. A monitorização permanente não é tipo *Big Brother*, mas é fazeres parte. Os *community managers* têm muito este papel de monitorização, de ver o que as pessoas estão a falar, quais são os termos que estão a utilizar, criar metalinguísticas adaptadas às pessoas que existem... E, acima de tudo, perceber se há um problema que vai nascer ou não. Por exemplo, a Huawei, que acabou de lançar o P40, eles têm um problema automático que tu consegues perceber, que é a ausência de *Google Play*. Como é que tu detetas isto de uma forma muito rápida? Um, basta ires ao *Twitter*, à funcionalidade de pesquisa, e varreres os últimos 50 *tweets* sobre o P40; dois, ires ver os influenciadores principais, como é que eles estão a comunicar, como é que eles parafrapearão a situação... Dou-te o exemplo do Marques Brownlee, em termos de *mobile* ele é dos mais importantes a nível mundial, e a maneira como ele se refere à ausência do *Google Play*, é uma coisa que a equipa que está a trabalhar redes sociais, tem já que estar

a antecipar. A monitorização permite-te isto, não só precaver, mas antever, coisas que a comunidade ainda não está a dizer, mas que é inevitável acontecerem.

#### **4. Como é feita essa monitorização? (manualmente, através de motores de pesquisa com palavras-chave, recorrendo a um software específico, ect.)**

**Pedro** - Eu acredito que deve ser feito de duas formas. Deves ter um *software* de pesquisa, ou seja, um *Brandwatch*, um *Brandmention*, um *Socialbakers*... Um *software* que te faça isso. E deves fazer pesquisa nativa. Porquê? O teu cérebro é uma máquina, e se tu passas a fazer *rely* só no *software*, deixas de saber fazer, deixas de ter o comportamento natural do utilizador... Portanto, eu acredito, que qualquer consultor que faça monitorização, tem de o fazer com recurso a *softwares* e nativamente, também para seguir o comportamento natural do utilizador. Por exemplo, o agendamento dos *posts* no *Instagram*, para mim, foi a pior coisa que existiu... Deixaste de ir ao *Instagram* fazer *posts*, passaste a agendar... Portanto os *softwares* são muito importantes porque te permitem encontrar micro pesquisas que, nativamente, não vais encontrar, e permite-te ir a fundo. Mas teres o comportamento natural de pesquisa permite-te perceber se a máquina está a fazer tudo ou não, e dessa forma és muito mais completo enquanto profissional e a marca está muito mais defendida, em termos de saber onde tem de estar e onde não tem de estar... Dou-te um exemplo muito claro, qualquer *software* não deteta menções dentro de grupos, mas tu, como consultor, podes estar nos grupos e aceder a essa informação, privada à partida. Esta nuance entre o homem e a máquina tem de estar sempre muito clara.

#### **5. Como se seleciona o que é ou não monitorizado?**

**Pedro** - Isso é um set de KPIs que tu defines à partida... Por exemplo, podes fazer análise de tom, de sentimento, de *keyword*, de produto, de temática... E, depois, depende da criticidade que tu dás a esta monitorização. Por exemplo, eu tenho clientes onde a monitorização é só de oportunidade, ou seja, de oportunidade de interação, oportunidade de antecipação de produto... Tenho outros que é de temas críticos, como o *costumer care*, de quebra de negócio, de *hate making*, e coisas por aí adiante... E tenho outros que é só de prevenção, só de perceber se está a correr bem ou não. Essa definição, por exemplo, podes fazê-la sempre em termos acordados com as pessoas que a vão estar a validar, ou seja, o que tem de se garantir é que tu e a pessoa que vai receber os dados estão a olhar para a mesma coisa, porque, se não, há uma discrepância. Os relatórios têm de ser sempre

muito aprimorados e muito desenhados para a empresa, isto é uma coisa que geralmente só se faz com estratégia, ou seja, as pessoas acham que só a estratégia é que se afina de seis em seis meses, mas os relatórios também... Porque se tu estás a ver *reach*, interação e eu estou a ver disponibilidade e partilhas, estás a perder tempo e eu estou a ficar frustrado. O que deve ser avaliado e o que não deve ser avaliado é uma coisa que se tem de definir em ambas as partes. Se me perguntares a mim o que é que eu mais avalio, é a metalinguística e o sentimento. O que é que eu quero dizer com a metalinguística? É o tom e a maneira como as pessoas se estão a dirigir ao que eu estou a avaliar. Tens que deixar políticas muito, muito claras. Tens que ter a máquina e o ser humano, porque a máquina pode apanhar, mas o ser humano é quem interpreta. Normalmente, o que nós fazemos é uma análise de perfil... Imagina eu deteto que tu estás a falar sobre a Coca Cola, as subconversas que a tua conversa deu, cada pessoa como é que ela se mapeia, como é que ela se identifica, para descrever o produto que eu estou a monitorizar. Depois, a partir daí, interpretas a metalinguística e comesças a conseguir afinar a direção do tom... Se calhar com um só *tweet* não consigo, mas ao quadragésimo *tweet* da tua pessoa, já consigo perceber mais ou menos se te estás a referir a bem ou a mal, pelas pessoas que interagem contigo.

## **6. Qual a sua opinião sobre as ferramentas de monitorização? Com que critérios as seleciona para trabalhar?**

**Pedro** - Pela profundidade de pesquisa... Para mim é o essencial. A nível de plataformas é muito básico, tenho de conseguir ter o máximo ou não me serve de nada. A nível de *pricing* eu acredito que as coisas boas se pagam, eu não posso pagar vinte euros e esperar que o *software* faça tudo, posso pagar esse valor por um *software* mas tenho de ter consciência das limitações que o próprio *software* tem. Dou-te um exemplo muito claro, aqui na agência nós usamos o *Agorapulse*, que é um *software* de gestão de comunidade, mas que tem uma vertente de *social monitor*. A nível de sistemas o que é que eu gosto de avaliar... Sistemas que me fazem *cross mentions*, que me fazem pesquisas profundas por *keywords*, ou seja, que vão procurar *tweets* e apresentam-nos para eu definir ou não se os quero ou não, sistemas que me permitem jogar com tons, ou seja, definir micro expressões para o sistema filtrar, pequenas tónicas, nuances e sugestões. Gosto de sistemas que me apresentam *topic wheels*, imagina eu dizer-lhe “Coca Cola” e ele gerar-me uma roda de tópicos de coisas que as pessoas estão a falar à volta do tema. A *topic wheel* é útil porque me permite criar sub-rotinas de pesquisa, e me permite perceber “ok

a+b está a gerar esta conversa, a+c está a gerar esta”, e depois, e o mais importante de tudo, que me permita extrair informação em bruto. Porquê em bruto? Porque cada agência, cada *software maker*, cada pessoa, avalia métricas de forma diferente, como é o caso do *engagement rate*... Por isso eu valorizo muito a capacidade de descarregar tudo em bruto e, a partir daí, eu avaliar. Perco mais tempo, invisto mais tempo à mão, mas fica como eu quero.

### **7. Crê que estas ferramentas apresentam limitações? Se sim, quais?**

**Pedro** - O tom, o facto de ser português de Portugal ou português do Brasil... A menção do que é positivo ou negativo, porque, como nós sabemos, temos uma língua que tem muito subentendimento. Conseguires fazer a divisão linguística entre os mais jovens e os mais velhos. As tónicas de sub-conversa, por exemplo, as máquinas que analisam os conteúdos um a um, não analisam num conjunto, não conseguem perceber se o ponto três é negativo, mas o um é positivo. E, acima de tudo, complementação... Ou seja, as máquinas são muito isoladas, os sistemas de análise ainda estão muito distantes, a meu ver, a não ser que tenhas uma solução integrada, com o *Sprinkler* ou o *Socialbakers*, daquilo que são os *softwares* de gestão, e isso, por vezes, requer que tu tenhas de ter recursos ou uma pessoa só dedicada a aprender aquilo, e é uma coisa que “mói a cabeça”, só fazeres essas avaliações.

### **8. Na sua opinião, que quantidade de recursos, humanos e financeiros, deve uma organização disponibilizar para a prática da monitorização de redes sociais online? Quem deve ser responsável por esta?**

**Pedro** - Depende da orientação da empresa... Por exemplo, uma *Worten* não vai olhar para isto da mesma maneira que uma *Cemapa* ou uma *Revigrés*... Se tiveres uma empresa muito orientada para consumo, acredito que deves ter uma equipa ou, pelo menos, mais do que uma pessoa orientada para a monitorização. Se fores uma empresa de serviços, a mesma coisa. Se fores uma empresa mais na área da consultoria, não no sentido lato, mas de produção, muito *one-to-one* com os clientes, a monitorização já pode ser feita por uma pessoa, por exemplo... Aí depende da dimensão, eu acredito é que todas as empresas de consumo, todas aquelas que tenham gestão de comunidade ativa, e que tenham muita gente a interagir, tenham de ter, pelo menos, duas a três pessoas a monitorizar o que se diz... E essas pessoas têm de estar intimamente ligadas às pessoas que gerem interações, porque só quando estás a gerir interações, a ver o que as pessoas

estão a dizer e a queixar, é que sabes o que podes monitorizar. Na Lift, eu tenho a monitorização assente em mim, tenho sempre alguém da equipa de Relações Públicas ou Comunicação, e tenho o *community manager* na sala, que me tem de dizer se a situação em causa está a ter reverberâncias, se faz sentido se quer olhar... Para a pessoa que faz a análise, juntar os dados todos e tirar conclusões. Uma coisa que as pessoas se esquecem, muitas vezes, é que uma análise tem de ter uma conclusão, não é só para olhar, temos de extrair alguma informação muito útil para tu saberes para onde tens de olhar e para onde tens de ir. Vou-te dar um exemplo muito claro, em *paid media*, que é investimento de um cliente... Esse investimento tem de ter um propósito, não te serve de nada gerar “200 mil de *reach*, 400 interações, 200 mil vídeo *views*” e isso diz-te o quê? Temos de perceber qual era o objetivo do *post*. A ideia é tu teres balizas que te permitam afunilar os dados, e extrair informação útil. Para quando entregas os dados ao cliente, ele poder atuar... Os americanos usam muito um termo que é o *unknowable knowledge*, uma coisa que nós cá muito pouco praticamos, mas é o conteúdo que tu possas ativar na hora, um *insight* que possas transformar... Quer seja em criatividade para comunicar, quer seja em prevenção de negócio ou de estratégia para colmatar uma falha.

## **9. Quais os principais constrangimentos e desafios que os profissionais de Relações Públicas encontram na prática da monitorização de redes sociais online?**

**Pedro** - É o *understaff*, é o pior dos teus medos... Porque monitorização ativa é uma coisa muito cara, tu teres um especialista estatístico é uma coisa que requer muito dinheiro... Não é difícil de rentabilizar, mas nem em todas as equações faz sentido ter... Por exemplo, eu tenho um especialista em análise porque eu tenho clientes de consumo, e, para mim, faz sentido. Mas essa pessoa não pode fazer só análise, tem de fazer outras coisas. Outro dos maiores constrangimentos é a continuidade de formação, porque essa pessoa tem de estar constantemente a ser atualizada, e para uma empresa justificar o custo de uma boa formação em análise... É muito caro, tens de ir a conferências, tens que estar em projetos de *leadership* com outros, para perceber como é que eles estão a trabalhar... E tens de ter acesso a bons *softwares*, como eu te dizia, não podes pagar 20€ e esperar muito... Mas para um diretor financeiro é muito complicado dizeres “olhe preciso de 1500€ por mês para ver o que as pessoas estão a dizer nas redes sociais”... Ter acesso aos estudos da *Marktest*, ter acesso a plataformas que te dão *insights* mediante perguntas e sondagens, isso é tudo muito caro. Por isso é que, normalmente, nos grupos muito grandes, tens departamentos só disso, porque esse departamento é sustentado pelas áreas

todas, toda a gente paga um bocadinho. Porque depois quando fazes propostas ou crias ação de comunicação é muito mais útil!

**10. Na sua opinião que desafios éticos e legais se podem colocar à recolha, armazenamento e análise de dados dos utilizadores das plataformas online?**

**Pedro** - Primeiro tens de ter uma *chinese wall*, por exemplo se eu tenho cliente A e cliente B que tenham interesses similares, eu tenho que conseguir separar a informação, para a informação de um não contaminar a informação do outro. A nível ético, tudo o que são dados das pessoas, tem que estar protegido. Vou estar sempre a favor do RGPD. Dou-te um exemplo prático, no *Facebook* podes fazer *upload* de uma lista de clientes, encriptada ou não, para o *Facebook* juntar aos perfis e encontrar pessoas. A questão é que o *Facebook* usa essa lista e deita fora, ou seja, ele consome, mastiga, encontra as pessoas e deita fora. Eu acho que é assim que os dados de monitorização devem ser tratados. A monitorização deve extrair alguma coisa, guardar a numérica para histórico, e o resto ser deitado fora. Para te protegeres, para protegeres as pessoas, para protegeres a tua comunidade. Porque se já tiraste uma conclusão, ela é que vai viver no tempo, não é ires olhar outra vez lá para trás para perceber em termos de linguística como é que as coisas funcionam... Porque tudo o que são dados que não vão durar no tempo, não te são úteis daqui a seis meses. Por exemplo, o número de interações de uma publicação é, a tónica de uma publicação médio, porque hoje o que é bom, daqui a seis meses pode não o ser. Acho que os consultores, nomeadamente os de redes sociais, têm que ter muito cuidado em como extraem as informações, primeiro porque podem cair na falácia de extrair dados pessoas e exporem-se a uma multa, e depois não cair na tentação de fazer que os consumidores se sintam perseguidos. O ser humano não gosta de se sentir perseguido, gosta de sentir que foi ele que tomou a iniciativa. Se os consultores não tiverem muito cuidado na maneira como extraem informação e interpõem informação, arriscam as marcas e o seu trabalho a colocarem-se como perseguidores das pessoas. Acredito que a informação tónica não deve perdurar no tempo, só a numérica.

**11. Como definiria a sensibilidade dos seus clientes perante esta questão da monitorização das plataformas de redes sociais digitais?**

**Pedro** - Aí é uma proposta de valor, e aqui é muito o esforço de quem está a fazer a proposta. Eu acredito que toda a monitorização tem valor acrescentado, porque me permite retirar algo para ativar. Os meus clientes, até hoje, sempre foram recetivos. Os

clientes que não o são, são clientes que já têm equipas internas a trabalhar com esses dados.

**12. Quais as principais motivações que levam os seus clientes a procurar consultoria na área da monitorização de redes sociais *online*?**

**Pedro** - O fugir de vícios. Como geralmente têm equipas que já estão muito vidradas e sempre a dizer a mesma coisa, eles querem fazer uma validação de conceito. Então pedem-nos para verificar se a hipótese B se aplica, se nós chegamos à mesma conclusão, o que é que nós encontramos, e por aí adiante.

**13. De que forma a informação recolhida através da monitorização é dada a conhecer aos seus clientes? Existem relatórios nesse sentido?**

**Pedro** - Os relatórios são adaptados em três fases: 1. A informação genérica. 2. A informação particular. 3. *Insight*. Ou seja, eu recolho os dados macro, transformo-os na realidade do cliente e apresento uma conclusão y pré-acordada com o cliente. Se o cliente não souber o que é que eu vou à procura, se só quiser que eu vá ver, eu tento estipular aquelas que eu acredito serem mais interessantes, e a partir daí exponho os resultados.

**14. Parte dos clientes a iniciativa de requerer estes relatórios? Com que frequência o fazem?**

**Pedro** - Há clientes mais avançados e clientes menos avançados. Há empresas que têm mais naturalidade dentro do digital e as que estão ainda a adaptar-se. O que te posso dizer é que, por exemplo, dentro do nosso serviço, isso vem incluído... Porque não faz sentido eu não provar estrategicamente aquilo que estou a dizer, e quando quero fazer adaptações mais para a esquerda ou para a direita não ter nada que o prove. É necessário, eu não consigo viver sem isso.

**15. Que desafios se colocam no desenvolvimento destes relatórios?**

**Pedro** - Vou-te dar o mesmo exemplo que se usa num plano de *posts*. Toda a gente acha que um plano de *posts* se faz num dia. A questão é que se tu fores construindo um plano de *posts*, adaptas-te muito mais facilmente à realidade, porque já tens a maior parte do trabalho feito. O relatório é sempre construído à medida que se vai andando no tempo, ou seja, os números nunca são finais, o *post* que é lançado hoje pode continuar a ter distribuição daqui a uma semana... Mas a recolha base de *insights* pode-me permitir

detetar algo que me permita ativar muito mais depressa. A velocidade da internet também se aplica na velocidade de análise, como eu faço um *sweep* duas vezes por dia, consigo sempre apanhar alguma coisa. E se tiver a dar alertas, eu tenho mecanismos, obviamente, tenho *keywords* que disparam alertas de *e-mail* para eu ir ver.

**16. Que importância atribui à elaboração destes relatórios para a sua atividade?**

**Pedro** - Quanto pagas por um serviço, tens que ver o que pagueste. Acho que nenhum consultor vai dizer que relatórios não fazem sentido... Porque permite ao cliente ver o valor do teu trabalho, e permite-te a ti ter coisas para dar ao cliente.

**17. Qual o contributo destes relatórios na prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Pedro** - Podem contribuir, porque como tu estás a medir o pulso de uma comunidade, fazes parte, andas a ver como é que eles falam, como é que se movimentam, como é que se direcionam, consegues rapidamente antecipar ou propor uma hipótese. Quando uma crise rebenta, qual é a primeira coisa que as pessoas fazem? Vão para as redes sociais. Portanto se tu tiveres todos os dias a monitorizar, vais detetar, se calhar ainda na fase zero, o que permite à empresa preparar logo um *statement*, quem é que vai falar, direcionar-se com os *media*, para conseguir encaminhar-se dentro daquilo que será mais seguro e decidir, ou não, dirigir-se à crise ou manter-se calado. Nós temos uma escala de zero a cinco, onde temos uma matriz com os tipos de interação, que vamos atualizando de mês a mês, e vamos adicionando-as. Neste momento tenho um cliente com mais de duas mil interações categorizadas... Mediante do nível, que é um esquema de cores do verde claro a vermelho carmesim, mediante do sítio onde a interação encaixa, nós ativamos um protocolo y ou não. Se for uma interação normal, nós encaminhamos para a equipa de contacto normal, se for uma interação que já começa a ultrapassar algum nível, eu sou informado e trato diretamente com o cliente, se ultrapassar os níveis mais vermelhos, que são os mais críticos, é logo organizada a equipa especial de resposta, com elementos da equipa do cliente, e, a partir daí, lidamos com a situação, ou antecipamos ou prevenimos.

**18. De que forma os relatórios entregues influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações?**

**Pedro** - Influenciam, porque eu crio relatórios à medida. Eu nunca entrego ao cliente um “exportar”. Eu crio os relatórios desenhados, direcionados às necessidades daquela pessoa. Se o relatório que recibes for direcionado às tuas necessidades, vais sempre olhar para ele, nem que seja só para fazer *check*. Até hoje, não acredito que tenha tido um cliente que não lesse um relatório meu.

**19. Consegue relatar experiências onde a monitorização de redes sociais online desempenhou um papel ativo na prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Pedro** - Obviamente que sim. Já tivemos situações com clientes em que antecipamos múltiplas bolhas de insatisfação, que nos permitiram encontrar um ponto de falha que foi posteriormente resolvido. Posso-te dizer que houve uma situação que nasceu num *tweet*! Nós identificamos o *tweet*, começamos a monitorizar por *keywords* similares, encontramos mais, começamos a fazer a metalinguística, a chamada árvore de grupos, percebemos que era um problema consistente, apresentamos ao cliente, o cliente analisou internamente, descobriu o ponto de falha e resolveu.

**20. A título pessoal, que relevância atribui à monitorização das plataformas de redes sociais online, como forma de prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Pedro** - Nós não vivemos numa ditadura de dados, os dados devem complementar a informação, não ser o diretor da informação. Os dados e a comunidade têm de viver em sinergia, um não pode dar mais que o outro, têm que ser sempre complementos. Os dados têm de poder dizer A e a comunidade B e tentarem encontrar um ponto de máxima concordância, mesmo que por vezes ele não exista.

**21. Como caracterizaria o futuro da monitorização de redes sociais online associada à prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Pedro** - Neste momento, vejo o futuro da monitorização como um futuro difícil, devido às métricas da privacidade. Nós já passamos a fase do *Big Brother*, porque digo-te, há três anos era muito mais fácil de monitorizar do que hoje é, o RGPD e outras métricas limitam-nos muito isso, e ainda bem. Antes era muito mais fácil encontrar uma pessoa do que hoje é, era muito mais fácil descobrir o que as pessoas diziam do que hoje é, e isso também é bom. O futuro da monitorização que vejo é os profissionais perceberem

como se tornarem mais membros dos sítios que monitorizam, como as marcas têm de estar mais presentes, como as empresas têm que fazer mais parte. Eu não posso trabalhar na empresa que faz lenha e nunca ter falado com um lenhador. Para mim o cerne é mesmo esse, nomeadamente no digital, se fores para o *offline* são outros termos. Se tu só monitorizares baseado no que o cliente te diz, nunca vais encontrar tudo... Porque vai haver alguém que está a usar um termo lateral, que mais pessoas estão a usar e que tu nunca vais ver, e esse termo é cada vez mais difícil de encontrar, porque as pessoas estão muito mais protegidas.

## Apêndice 8 – Entrevista a Celia Fernández-Sesma e Bruno Mourão

### 1. Que importância atribui à necessidade de as organizações estarem atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*?

**Celia** - Se queres tomar qualquer decisão dentro da tua empresa, ao não ouvires o que as pessoas estão a dizer sobre ti, estão a opinar sobre ti, dificilmente vais conseguir definir uma estratégia que faça sentido. Nós temos a grande oportunidade, já há vários anos, de podermos ter acesso ao que as pessoas opinam e falam sobre uma empresa, por a presença das pessoas nas redes sociais estar muito democratizada. É uma grande mais valia se nós queremos saber o que as pessoas esperam de nós, enquanto clientes, enquanto consumidores, enquanto colaboradores até... Se bem que estes, de uma forma inteligente, podem não usar redes sociais para falar da própria empresa, mas pode acontecer. Ou seja, ouvir todos os *stakeholders* é uma grande oportunidade, que antes, há muitos anos, obviamente não tínhamos. Não aproveitar isso é pouco inteligente. E isto, que parece muito óbvio, na verdade não é... Ou seja, nem todas as empresas colocam no seu *core business* a escuta do que os seus *stakeholders* estão a falar nas redes sociais... Colocam quando há uma situação de crise, agora devido ao COVID19, quando há uma situação específica dentro da empresa... Começam a ligar mais o radar sobre o que estão a falar nas redes sociais, mas não é uma coisa que façam de forma contínua, e é difícil... Consegues reagir de forma muito pontual, mas não consegues saber e conhecer o teu consumidor em todas as perspetivas.

### 2. Com que regularidade devem as organizações monitorizar as suas menções e o que é dito sobre si nas diversas plataformas de redes sociais *online*?

**Celia** – A monitorização deve ser contínua... Para quem trabalha com monitorização não existe aquele horário fixo, de cinco dias à semana. Claro que há formas de tu controlares isso e não estares a trabalhar 24/7, mas é normal que tudo o que acontece, às vezes até no fim-de-semana, que é aquela altura mais descontraída, onde as pessoas às vezes vão mais às redes sociais, tenhas de identificar e reagir. Nesse sentido, temos milhares de ferramentas e formas de estar com o radar ligado. Não devemos só olhar para os nossos canais, que obviamente é onde qualquer consumidor vai deixar um comentário ou uma reclamação, o que for, mas é olhar fora daí... Porque as pessoas comentam, mas na maior parte das vezes nem vão aos nossos canais, porque sabem que lá vamos ter a

resposta direitinha. Se eu quero fazer barulho, e as pessoas já sabem as regras, se eu quero fazer um comentário que tenha o retorno que eu procuro, que às vezes é tornar-se viral, etc., eu vou fazer esse comentário fora do canal da empresa. Temos de olhar para fora, para tendências de conversas do *core business* que a empresa tem, para saber antecipar tudo. Não só saber o que falam de mim, saber também o resto do meu setor, e perceber para onde vai a conversa futura sobre mim.

**Bruno** – Nós muitas vezes só pensamos neste tipo de monitorização nos projetos de crise, mas não é só nos processos de crise que isto é absolutamente crucial, é mesmo diariamente. A nossa ideia é sempre antecipar, ou seja, não estarmos só a ouvir aquilo que dizem de nós quando estamos num momento de crise, ou estamos sempre a correr atrás do prejuízo... Mas estarmos, todos os dias, nas redes sociais, com olhos invisíveis a ver o que estão a dizer de nós, para que possamos agir logo que haja um potencial problema, antes de ele acontecer, antes de termos as pessoas a fazer protestos, antes de termos as pessoas a fazer devoluções, seja lá o que for, dependendo dos nossos clientes, é agir antes, é crucial.

### **3. Para si, em que se traduz a monitorização e qual a sua utilidade?**

**Celia** – Nós temos uma maneira diferente de definir este tipo de serviço, tentamos fugir do termo “monitorização”, porque isso é uma coisa feita por um *software*... Nós, o que fazemos, é uma análise com os dados que esse tipo de *software* fornece, portanto, nós somos analistas e, sob essa análise, fazemos uma escuta dos dados que recebemos e filtramos. Ou seja, nós conseguimos interpretar, contextualizar, colocar o histórico acerca de determinada situação, recomendar ao cliente, e é aí que entra a parte de consultoria, se não seríamos uma empresa de *software* que capta informação. No mercado português o *software* mais forte seria o *Buzzmonitor – Elife*, ou seja, empresas tecnológicas. Nós contratamos essa tecnologia para apoiar os analistas a fazerem a interpretação de dados.

### **4. Como é feita essa monitorização? (manualmente, através de motores de pesquisa com palavras-chave, recorrendo a um software específico, ect.)**

**Celia** – Temos *softwares* que o fazem, e que tentam arrumar toda a conversa que nós pretendemos segmentar, mas, infelizmente, temos que fazer muitas técnicas manuais de identificação... Porque estas ferramentas são ótimas para aquelas redes sociais que são

públicas, mas agora que as questões de privacidade são cada vez maiores, o que é ótimo, obviamente, pela proteção dos dados das pessoas, mas isso, ao mesmo tempo, afeta este tipo de *softwares*. Portanto, todas aquelas conversas que acontecem no *Facebook* ou no *Instagram*, e que costumam estar privadas, estes *softwares* não conseguem identificar, mas existem técnicas manuais para tentar encontrar a conversa que procuras. É uma conjugação entre *softwares*, técnicas manuais de identificação, e, obviamente, tentar fazer estimativas e uma fotografia do que está a acontecer nas redes sociais. Controlar o detalhe e o pormenor é difícil, nenhuma pessoa neste momento consegue garantir isso.

### **5. Como se seleciona o que é ou não monitorizado?**

**Celia** – Tem de ser o analista a fazer isso, que obviamente tem de ter um mínimo de conhecimento do cliente. Há um trabalho prévio, tens de ler muito sobre o cliente, perceber o setor, os principais concorrentes... E só com isso consegues fazer aquele filtro da informação que é relevante, ou que não é relevante, o que é ruído. Só quando trabalhas este serviço com um cliente durante um ano, é quando sentes que tens conhecimento suficiente para dares ao cliente a informação que é precisa, que ele quer saber, e ser suficientemente proactivo. Quando atinges esse patamar é que sabes se ele vai querer receber certa informação ou não. Num período de médio-longo prazo é que consegues filtrar a informação de forma mais qualitativa.

**Bruno** – Os clientes muitas vezes vêm procurar serviços de assuntos públicos, corporativos, ect., e estão completamente cegos em relação à utilidade que estes serviços de escuta ativa e ect. têm no dia a dia. E, às vezes, o mais difícil é exatamente ter esta conversa de dizer “ok tu se calhar daqui a um mês não vais ver imediatamente os efeitos disto, nem daqui a dois ou daqui a três, mas se nos deres seis meses, se nos deres um ano, nós garantimos que isto é uma coisa incrivelmente útil, que vai reduzir riscos, vai reduzir crises, e ect.”..

**Celia** - É um serviço complementar em todas as áreas, e até para nós, o trabalho que conseguimos apresentar ao cliente, sobretudo em termos estratégicos, não tem nada a ver, quando temos um serviço de escuta ativa ou quando não temos. Já estamos a falar ou a definir estratégias com base em coisas que sabemos que estão a ser pedidas, faladas... Mesmo que o cliente não contrate este tipo de serviço, nós internamente, fazemos esse

levantamento mais ou menos contínuo, ou a nossa estratégia não tem nenhuma base. O cliente pode não pagar, mas para o nosso trabalho faz toda a diferença.

## **6. Qual a sua opinião sobre as ferramentas de monitorização? Com que critérios as seleciona para trabalhar?**

**Celia** – Na verdade, todas estão mais ou menos no mesmo patamar, ou seja, o mercado está muito dominado pelas empresas que têm contratos com as redes sociais. O líder de mercado vai ser sempre definido por quem tiver acordos com as *apps*, como o *Facebook*, que permitem o acesso mais ou menos facilitados aos seus dados. É engraçado porque me lembro de um *software* que era muito forte no mercado há cinco anos, já não me recordo do nome, que a *Microsoft* comprou, para internamente analisarem todos os dados. Ou seja, quando existem *softwares* muito fortes no mercado, as companhias tecnológicas compram para uso próprio. A língua também influencia imenso, porque, e nós sentimos isso, existem *softwares* muito fortes no mercado, muito fortes no inglês, no espanhol, em português do Brasil... Mas em português de Portugal já fica mais complicado. Portanto, pode ser uma ferramenta “xpto”, mas se depois em português de Portugal não faz uma monitorização como deve ser... Daí que, nesse sentido, às vezes ferramentas que são muito mais pequenas, e têm um negócio muito mais pequeno que outros líderes do mercado internacional, são melhores. A *Buzzmonitor*, que falava há bocado, que pode ser uma das líderes do mercado português, não tem uma tecnologia fora do normal, mas está bem trabalhada para o mercado local, é a sua mais valia perante o resto dos *softwares*. Mas claro que os dos Estados Unidos e do Reino Unido são os mais fortes.

## **7. Crê que estas ferramentas apresentam limitações? Se sim, quais?**

**Celia** – A língua, claramente, porque existem línguas melhor trabalhadas que outras. Os *softwares* vão investir sempre mais nas línguas mais faladas, isso sempre será uma limitação. Existe a análise de sentimento e a identificação de perfis, mas quando não há uma pessoa humana por trás disso, a informação raramente bate certo com a realidade. As ferramentas estão a melhorar imenso ao nível da inteligência artificial, em repetir padrões... Ou seja, há muito trabalho de um analista por detrás da ferramenta, que ensina ao *software* a categorizar todas as conversas. Daí o melhor ser contratar as ferramentas juntamente com uma equipa de analistas que ensine o *software* conforme o projeto.

**Bruno** – Um exemplo engraçado desta dificuldade da língua, nós recentemente começamos a trabalhar com um cliente que é dono do AKI, e quando começamos a fazer este serviço de escuta ativa, deparamo-nos que há muitas pessoas que usam o “a-k-i” como “aqui”. Ou seja, 99,9% do que aparece identificado não tem relevância nenhuma, porque eram só pessoas a escrever o “aqui” com “k”. Lá está, o trabalho do analista também é limpar esse lixo todo que aparece, que o computador não é suficientemente inteligente para distinguir essas coisas.

**8. Na sua opinião, que quantidade de recursos, humanos e financeiros, deve uma organização disponibilizar para a prática da monitorização de redes sociais online? Quem deve ser responsável por esta?**

**Celia** – Cada escritório organiza os recursos humanos conforme a capacidade que tem. Nós, no nosso caso, temos cerca de 20 pessoas no escritório de Lisboa. Já pessoas que realmente têm competências nisso devem ser umas quatro ou cinco pessoas. Se um cliente necessita de uma escuta ativa muito importante será um analista sénior a trabalhar no projeto, com analistas juniores. Se a escuta ativa é um complemento de outra área, como assuntos públicos, corporativos, ect., será um analista júnior que entrará na parte da equipa do cliente, mas será uma pessoa gestora da conta, que não tem de ser uma pessoa da área digital, que também irá ingressar esta equipa. Ou seja, todas as pessoas do nosso escritório sabem e têm conhecimento em escuta ativa, só que a forma ativa de operacionalizar isso apenas quatro ou cinco pessoas sabem mesmo fazê-lo ao pormenor e com análise detalhada dos dados, mas todos sabem fazer consultoria à volta da informação que um analista entrega. Temos inclusive *partners* que são mesmo analistas de dados, que quando um projeto tem uma dimensão muito maior, para não sobrecarregar a equipa com muito trabalho de análise, ajudam-nos. Eles fazem a parte de análise e nós fazemos a parte de estratégia e consultoria já com os dados entregues.

**Bruno** – Há muitas consultoras que não têm um serviço destes, às vezes têm o que eu chamaria um *clipping* de redes sociais, mas de facto não há tratamento de dados por cima disso, não há aquele valor acrescentado dos analistas. A maior parte das consultoras têm equipas muito pequenas para esta área, estamos a falar de duas ou três pessoas em empresas de 50 e 60 pessoas.

## 9. Quais os principais constrangimentos e desafios que os profissionais de Relações Públicas encontram na prática da monitorização de redes sociais online?

**Celia** – Acho que o principal é a dificuldade em fazer com que o cliente tenha noção da importância deste serviço, para a sua estratégia e até para o seu negócio. Não é que seja um serviço caro, porque não considero que seja um serviço que no mercado esteja caro. Não é só o custo dos analistas, é também o custo tecnológico que tens de assumir. Estas duas coisas podem fazer com que o cliente te diga “eu só quero a tecnologia, e isso manda-me alertas, um *clipping* diário das redes sociais”. Nós temos clientes que tinham esse serviço contratado, que recebem esse *clipping* diariamente, e já nem sequer ligam, simplesmente apagam porque sabem que não acrescenta nada de mais... Mas de repente, se pegamos nesse *clipping* e colocamos a nossa visão, interpretação, com contexto... Quando fazemos uma coisa qualitativa, porque o quantitativo às vezes nem vale a pena, vale a pena ter uma amostra representativa, estamos a falar de 10 mil ou de 10? Não é igual, não é... Mas não é o número que aqui marca diferença, é qualitativamente a interpretação daquilo, quem disse, como disse, porque disse, em que rede social, qual é a intenção que tem esta pessoa... Essa é a dificuldade, o cliente que já tem o *clipping* diário acha que não precisa de alguém que lhe diga isso. O segundo constrangimento maior seriam os *softwares*, porque ainda não existe um que permita que o trabalho do analista seja menos manual e que permita dedicar mais tempo à interpretação e não à recolha de dados que o *software* não permite captar. Outro constrangimento importante é o facto de que as agências também estão pouco desenvolvidas nesta área, se houvesse um maior desenvolvimento seria mais fácil que o mercado percebesse a importância disto. Porque o cliente, se estás a falar a primeira vez com ele, não percebe a importância disto... Enquanto se falares de Marketing Digital ou de outra coisa com forte presença nas agências, vende-se sem precisares de falar ou explicar... Aqui sentimos que temos de explicar muito, é muito didático o nosso trabalho, e ainda assim é difícil vender porque não podes entregar nada, não consegues mostrar nada antes de começar a trabalhar. Claro que mostras um projeto futuro do que seria a monitorização com o cliente, mas até começares a trabalhar não consegues ver a importância disso.

**Bruno** – Acho que o nosso mercado é muito limitado nesse aspeto. É o principal problema porque as pessoas pensam em agências de comunicação grandes, e essas

agências competem essencialmente com *fees* competitivas, o nosso mercado português é mesmo assim. Toda a gente quer a inovação, mas ninguém quer pagar para ser o primeiro, porque sabe que vai pagar mais caro durante uns tempos, do que seria quando já existisse um mercado todo já pronto... Aí é que elas dizem “ok agora o nosso dinheiro está bem empregue porque já temos uma prova de conceito”. É esse o grande problema, as agências de comunicação não são vistas como inovadoras na parte digital, apesar de a LLYC, por exemplo, ter este serviço, mas é algo que vai muito para além do que é normal nas agências de comunicação. As pessoas vão achar “ok, se eu estou a pagar x por uma avença de comunicação, e é o que eu preciso, porque é que vou pagar o mesmo valor, aumentar o meu pagamento mensal, para ter pessoas a ver as redes sociais? Eu vou ao *Facebook*, ao *Linkedin* e vejo”. É difícil transmitir às pessoas aquele valor acrescentado por aquele preço, que, de facto, não é caro, mas é a percepção. É um problema grande.

**10. Na sua opinião que desafios éticos e legais se podem colocar à recolha, armazenamento e análise de dados dos utilizadores das plataformas online?**

**Celia** – O que encontras publicamente nas redes sociais é publico, portanto eu não estou a fazer nada ilegal. Obviamente, tudo o que o entra no *software* é publico, isso está assegurado. Basicamente os acordos que os *softwares* têm com as redes sociais, por exemplo o *Facebook*, fornece dados que os utilizadores aceitaram. O que identificas de forma manual, se eu chego a um *post* que até tem potencial risco, de um utilizador, é porque esse utilizador não teve o cuidado de ter o perfil privado, ou de publicar esse *post* de forma privada. Pode-se encontrar coisas assustadoras, as pessoas partilham os seus contactos telefónicos, *emails* pessoais... Nós encontramos esse tipo de informação, mas não interessa, nem sequer ao nosso cliente.

**Bruno** – As pessoas quando aderem ao *Facebook* ou ao *Instagram* ou ao *Linkedin* aceitam um acordo gigante, as pessoas não leem não é, vão só ao fim e aceitam, mas lá está a possibilidade de eles partilharem os dados das pessoas, tudo o que é recolhido através de interações nas redes sociais, em troca de dinheiro para parceiros. Ou seja, os dados que as pessoas aceitaram que podem ser partilhados, estão a ser vendidos, é um contrato. As pessoas não se podem queixar, infelizmente, quando os dados delas são partilhados, é terrível, mas é mesmo assim.

**11. Como definiria a sensibilidade dos seus clientes perante esta questão da monitorização das plataformas de redes sociais digitais?**

**Celia** – Penso que acabamos por já responder a essa questão.

**12. Quais as principais motivações que levam os seus clientes a procurar consultoria na área da monitorização de redes sociais *online*?**

**Celia** – Assuntos de crise. Quando o cliente vem proactivamente à procura deste serviço, é porque está envolvido em situações de crise ou similar. Pode ser uma crise interna, ou agora no contexto no Covid19... Para além da oportunidade de controlar ameaças pontuais, há também a oportunidade de detetar oportunidades e reagir com base nisso. Acho que o primeiro ponto está ultrapassado, saber que isto existe, agora estamos no ponto de acharem que é só para situações de crise.

**Bruno** – A crise é o principal fator para as empresas procurarem este serviço, faz com que estejam muito mais recetivas. Acrescento também que se nota muito mais interesse quando os clientes são estrangeiros, ou seja, quando vêm de outros mercados já mais evoluídos. Acho que são as duas situações em que claramente se nota que há mais recetividade.

**13. De que forma a informação recolhida através da monitorização é dada a conhecer aos seus clientes? Existem relatórios nesse sentido?**

**Celia** – Sim, existem relatórios. Costumamos enviar de manhã, para fazer um apanhado diário, mas, sobretudo, o que nós defendemos é fazer alertas. Não enviamos os alertas dos *softwares*, nós pegamos nesses alertas, interpretamos, e quando consideramos que se justifica, enviamos um alerta, em formato *email*, às vezes até por grupos de *Whatsapp*, ou seja, um canal suficientemente rápido para alertar o cliente.

**14. Parte dos clientes a iniciativa de requerer estes relatórios? Com que frequência o fazem?**

**Celia** – Este serviço é personalizado, somos nós, com o *research* prévio que fazemos, que recomendamos a periodicidade com que o cliente deve receber estes alertas. Se existe uma crise forte, de manhã e à tarde. Somos nós que sugerimos o que seria o

ideal. Existem clientes que pedem um relatório diário, é questão de definir. Mas somos nós, o cliente não costuma vir com “preciso disto e quero isto”. Os clientes ficam descansados com o facto de tu teres este sistema de alerta, porque sabem que é um serviço proactivo.

**Bruno** – É a personalização, é o mais importante. Depende das necessidades de cada cliente... Às vezes até se começa com *reports* diários e percebe-se que “ok se calhar agora já não é necessário, funciona melhor um *report* semanal”.

### 15. Que desafios se colocam no desenvolvimento destes relatórios?

**Celia** – É sentires que tens de atualizar muito um tema, porque se for um tema com muito crescimento e com potencial de mudar em pouco tempo, quase sentes que tens de estar a alertar constantemente. Mas em termos gerais, qualquer tema, ainda que seja um tema bastante grave ou muito falado, até nos media, ect., tem uma vida de três dias. Nós podemos estar aqui a avisar, o número de partilhas estar a aumentar, ect., mas ao fim do terceiro dia, o assunto morre. É bom saber controlar os assuntos que, de repente, surgem de novo, e que até são assuntos antigos, daí ter um histórico ser bom, saberes ver que problemas similares já tiveste, se calhar noutro ano, com um produto diferente, mas fazeres uma comparação. Mas o cliente também o cliente nunca exige constantemente e em cada minuto saber o que está a acontecer, também consegues prever e alertar ao cliente, que um assunto vai crescer durante o dia, quando já conheces a conta... Quando é um assunto sensível, se calhar vão falar durante mais dias, sabes que primeiro vai chegar a um tipo de perfis, depois aos meios de comunicação, e começa a escalar. Tentamos ter um balanço a médio prazo, mensalmente tirar uma fotografia, para ver em perspetiva tudo aquilo que nós fomos reportando e enviando diariamente, que finalmente permitiu concluir aquilo. Foi realmente tão grave quanto parece ou não? É bom, para além do balanço diário, é bom tirar uma fotografia mensal, trimestral, ect..

**Bruno** – Este ponto de as coisas serem muito rápidas a sair do espaço mediático e da cabeça das pessoas é fascinante, e na gestão de crise, às vezes é preciso ter essa cabeça fria para pensar se devemos ou não agir. O não fazer nada é sempre uma escolha válida, e, muitas vezes, até é melhor. Ou seja, não fazer nada, ou não fazer nada ativamente, não falar, ficar em silêncio, muitas vezes até é uma escolha mais válida do que tentar justificar tudo, tentar responder às pessoas todas, ect. Nós tivemos agora um

exemplo recente, com um cliente que estamos a fazer um projeto de crise, em que tivemos duas ou três publicações no mesmo dia, nas redes sociais, com um acumular de quase 1000 partilhas, mais de 1500 comentários, portanto, era o que se definiria como uma crise, um grande problema... Passados alguns dias, três ou quatro dias após o pico dessa situação, e ninguém nas redes sociais dessa empresa fala sobre o tema, ninguém. Ou seja, aquilo foi super importante naqueles dias, e, entretanto, passou, e as pessoas já se esqueceram. Não houve necessariamente um impacto a longo prazo na reputação, as pessoas esquecem-se mesmo, com muita facilidade.

**Celia** - Quando é um tema negativo é ótimo, mas quando é um tema positivo é péssimo, porque tu não consegues fixar em ninguém. Tens que ter em conta muita coisa, não é só o volume, é quem disse, é um cidadão normal ou é o presidente da câmara? Depende! Foi dito só no *Facebook*, ou também no *Instagram*, saiu nos media... Ou seja, existem vários indicadores que temos de trabalhar, que dependendo do projeto são indicadores diferentes, e com eles tentamos preencher uma tabela que nos indica se estamos perante um risco baixo, médio ou alto. Assim o cliente tem noção quando temos de ser reativos, ou quando temos de dar um passo e ser proactivos.

#### **16. Que importância atribui à elaboração destes relatórios para a sua atividade?**

**Celia** – Bastante importância. Até, às vezes, nós temos dificuldade em obter *feedback* sobre outro tipo de coisas, que poderiam até ser mais importantes, mas este tipo de relatórios, quando um cliente começa a receber, percebe a importância de estar a par de tudo o que nós estamos a enviar. É engraçado como, por vezes tu envias isso e o cliente não responde, não dá *feedback*, mas depois falas disso e ele tem total noção de tudo o que enviaste... E não só o cliente mais direto, o teu contacto dentro da empresa, às vezes têm o cuidado de darem a conhecer à direção e aos líderes da empresa... Ou seja, depende da área do cliente que contrata o serviço, esse relatório tem mais impacto ou não no negócio de uma empresa.

**Bruno** – É crucial principalmente nos projetos de crise, porque aí nós estamos em contacto permanente com o cliente. Muitas vezes temos reuniões diárias, *calls* diárias, ect., e então todos os dias os relatórios, e a escuta ativa, são discutidos... Nós tomamos decisões com base nisso, portanto nos projetos de crise é essencial, completamente. Nos

outros projetos normais, sempre que há justificação de alertas é a mesma coisa, toda a estratégia é baseada nisso. Nos projetos em que é implementado, é crucial.

**17. Qual o contributo destes relatórios na prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Celia** – Acabamos por já referir isso.

**18. De que forma os relatórios entregues influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações?**

**Celia** – Influenciam sim, com os clientes percebemos isso, influenciam o topo de uma empresa.

**Bruno** – Sim, completamente. Em primeiro lugar, influenciam as nossas decisões enquanto consultores de comunicação. E a forma como nós aconselhamos os clientes vai fazer com que eles, muito provavelmente, também ajustem as ações devido a isso.

**19. Consegue relatar experiências onde a monitorização de redes sociais *online* desempenhou um papel ativo na prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Celia** – O problema nesse sentido é que a maior parte destes projetos são confidenciais, não é... É outra dificuldade, que podes identificar, é que a monitorização enquanto ferramenta, para venda, é difícil não termos projetos a mostrar, ou seja, nós falamos sempre de “uma empresa do setor automóvel, com problemas na emissão de gases dos carros”, mas não podemos ser muito diretos, porque estes problemas dos nossos clientes, ao serem situações de crise, temos de manter a confidencialidade. Portanto, nós trabalhamos com o setor da distribuição, e um dos nossos clientes que faz parte desse setor, tem este serviço contratado há anos, e devido a ele, tem tomado decisões que vão desde mudanças de produto a coisas mais corporativas. Agora, por causa do Covid19, medidas que têm de ser implementadas nas lojas para a segurança e saúde dos clientes e colaboradores, são conforme as preocupações que estamos a identificar nas redes sociais. Claro que depois existem outros motivos, alinhados com o setor, com o Governo... Mas os milhares de perguntas e dúvidas que as pessoas colocavam nas redes sociais sobre a segurança dos consumidores, também contribuíram para que essas decisões fossem

tomadas. E recolhas de produto, quando muita gente se começa a queixar de um produto, que não funciona como esperado, por exemplo, então o mais sensato será recolher. Há setores que, obviamente, tornam mais fácil mostrar a riqueza deste serviço...

**Bruno** – Os setores baseados quase 100% em serviço ao cliente, e que, por causa disso, têm sempre mais *input* do cliente, são aqueles em que isto é mais importante.

## **20. A título pessoal, que relevância atribui à monitorização das plataformas de redes sociais *online*, como forma de prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Celia** – Acho que o *core* principal da monitorização é a prevenção de crises. Pode ser muito mais amplo que isso, acho que também é um excelente serviço para identificares oportunidades. Ou seja, o mais normal é a prevenção de crise, porque o mais importante para todos nós, neste tipo de serviços, é identificares as ameaças... Mas também tem um valor importante na identificação de oportunidades. E, às vezes, é verdade que o cliente se foca muito em ouvir “negativo, negativo”, mas o positivo também é interessante para a estratégia e para tudo mais.

**Bruno** – Eu diria que é crucial.

## **21. Como caracterizaria o futuro da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Celia** – Aqui o maior desafio está nos *softwares*, eles estarem a trabalhar de forma constante... Se surgir uma nova rede social, serem logo capazes de tratarem de identificar as conversas, as menções. Apesar de existir redes sociais, que existem há anos, e que isso ainda não é possível, como o *Linkedin*, onde existem limitações... Como o *Tiktok*, onde os *softwares*, de momento, não conseguem controlar esse tipo de conversa. Se continuarmos com o *Facebook*, o *Instagram*, o *Twitter*, está assegurado... Mas há o desafio para que todas estas tecnologias estejam adaptadas para onde estão a acontecer as conversas. Mas ninguém está a ouvir o *Whatsapp*, o *Tiktok*, o *Linkedin*, e lá acontecem coisas... O *Whatsapp* não está a ser controlado e, neste momento, é onde existe o maior foco de *fake news*, de burlas, ect.. O que não pode continuar a aumentar é o trabalho manual e de envio de alertas, porque isso exige uma equipa cada vez maior, com pessoas

que só estão nas redes sociais a ler, e isso não faz sentido. Também podemos pensar em sofisticar a entrega dos relatórios, mas a verdade é que tens de estar a par dos hábitos do cliente... Podes inventar uma *app* com *pop-ups*, notificações e ect., mas se o que o cliente vê é o email, pode ser muito inovador mas tens de pensar no que o cliente vai querer, tem de ser útil no dia-a-dia. A chave é mudar e melhorar conforme o que for acessível para todos e considerando sempre o que o cliente quer. Acho que este tipo de serviço vai sempre aumentar, não vai desaparecer... Já existe há muito tempo, não é um serviço novo, estou a fazer isto há cinco anos e tem vindo a mudar, a melhorar... Não existe uma mudança muito importante, comparativamente ao serviço que eu oferecia há quatro anos com o que eu ofereço agora, os *softwares* não mudaram muito, estão a melhorar, mas sinto quase que estão mais limitados... Agora têm mais dificuldade em aceder, devido à política da transparência dos dados que as redes sociais apresentam.

**Bruno** – Eu acho que inseria aqui outra possibilidade de modelo de negócio nesta questão da monitorização, que é, os próprios *softwares* que fazem a monitorização pura, comecem elas a desenvolver um serviço para analisar os dados, e depois vender esse serviço de análise já quase como uma coisa finalizada para as agências. É difícil, porque depois teria sempre de haver um trabalho das agências por cima, para personalizar para o cliente, para preparar a melhor apresentação, ect.. Mas, se calhar, se as próprias plataformas conseguissem ser competitivas o suficiente para fazer isso, se calhar criava-se aí uma relação mais simbiótica com as agências, e as agências também elas conseguiam ser mais competitivas, se não fosse um serviço demasiado caro. Que é no fundo, um bocadinho o que já fazem as agências de *clipping*, mas teria sempre de ter mais qualidade, de uma forma mais aprofundada, mas é uma possibilidade.

## Apêndice 9 – Entrevista a Ana Margarida Ximenes

### 1. Que importância atribui à necessidade de as organizações estarem atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*?

**Ana Margarida** - Todos nós somos uma marca, do ponto de vista pessoal, se nós temos de saber o que é dito sobre nós, e eu própria faço essa monitorização de mim mesma, porque publico informação, quer seja nas redes sociais, quer seja a outros níveis,

e, portanto, é muito importante termos isso presente. E é importante percebermos que a nossa pegada social e digital fica na internet para sempre, é muito difícil apagarmos essa pegada... O que nós publicamos no nosso *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin*, é o espelho para qualquer organização que está a recrutar um colaborador, é tudo analisado do ponto de vista de Recursos Humanos. Nós fazemos a vigilância de pessoas e de marcas, porque temos *CEOs* muito ativos, pessoas muito ativas nas redes sociais, e claro, marcas muito ativas. Nós analisamos as marcas e as pessoas do ponto de vista de três áreas: 1. a reputação, para nós é crucial, é vigiar e entender quais é que são as necessidades dos consumidores e dos outros *stakeholders*, do ponto de vista reputacional; 2. correntes de opinião, é o que está a ser mais badalado neste momento, temos alertas, vigiamos o que é corrente, qual é o tom que surge relativamente a um determinado tema; 3. gestão de crise, sempre nos acompanhou, antes víamos os meios de comunicação, que era por aí que se originavam a maior parte das crises, ao que se somaram as redes sociais, que hoje em dia são uma bomba para as organizações, e daí pode sair muita coisa, tanto a nível interno como externo. Porque um colaborador que está chateado com a empresa pode publicar informação no *Linkedin*, a queixar-se de alguma coisa. É importante saber o que é dito, é uma responsabilidade muito grande... Eu costumo dizer aos diretores de comunicação que eu, enquanto profissional de comunicação, se fosse diretora de comunicação de uma empresa, jamais dormia descansada, se não tivesse um manual de crise, que hoje em dia são todos digitais, e também se não soubesse o que é dito sobre a minha empresa, ao nível de *social media*, porque é muito arriscado.

## **2. Com que regularidade devem as organizações monitorizar as suas menções e o que é dito sobre si nas diversas plataformas de redes sociais *online*?**

**Ana Margarida** - Aqui temos diferentes pulsares. Temos o ideal, em todas as empresas existe o ideal e depois existe a questão dos recursos, tudo tem um custo... O ideal para nós é, existindo uma situação de crise, a monitorização tem de ser diária. Se uma empresa tem grande probabilidade de viver uma situação de crise, deve monitorizar diariamente, principalmente se forem setores sensíveis. A informação, principalmente em situações de crise, deve ser tratada no momento, ou já é tarde demais. Em crise sempre foi fundamental a questão de monitorizarmos muito bem o tempo de reação, porque se nós não falarmos, os outros vão falar. E, portanto, há outras entidades a falarem por nós, há consumidores a interagirem, porque um consumidor diz uma coisa, e o outro

contamina-se, e por aí adiante. Se queremos monitorizar a parte das correntes de opinião, uma empresa que lança um produto, que está calendarizado no plano de comunicação, podemos fazer uma monitorização das correntes de opinião de uma forma mensal. Se existe uma potencialidade de crise, então tem de ser diária. A parte da reputação pode ser feita de três em três meses, ver até que ponto a empresa está a subir nos *rankings*, que feitos conseguiu... Para resumir, no caso de situações de crise, a monitorização deve ser diária; no caso das correntes de opinião, mensal; no caso da reputação, de três em três meses. São o que nós consideramos como mínimos dos mínimos. Atualmente, nas organizações, o digital é onde todas as organizações devem tentar, ao máximo, por o foco, porque é aí que se está a passar tudo.

### **3. Para si, em que se traduz a monitorização e qual a sua utilidade?**

**Ana Margarida** - Para nós, é a única forma de conhecer o posicionamento. Onde é que eu estou, onde é que eu posso estar. Uma das coisas que costumamos fazer é perguntar à marca, onde é que está, e onde é que quer estar, qual é a sua ambição. Através desta vigilância consegue-se, pelo menos, planear qual é a ambição da marca.

### **4. Como é feita essa monitorização? (manualmente, através de motores de pesquisa com palavras-chave, recorrendo a um software específico, ect.)**

**Ana Margarida** - Através de ferramentas, existem muitas, como o *Talkwalker*, *Brandwtach*, *Salesforce*. Estas são as internacionais, que são muito utilizadas, e depois existem as mais locais de cada país. Estas ferramentas fazem uma monitorização, um rastreio, mais automático, e o que nós fazemos é suportar este lado com uma parte mais manual. Porque existem coisas que escapam, são máquinas, são robôs, portanto há sempre algum aspeto que podemos melhorar do ponto de vista manual.

### **5. Como se seleciona o que é ou não monitorizado?**

**Ana Margarida** - É muito difícil. Isto faz-me lembrar dos tempos primórdios, há muitos anos atrás, quando nós começamos com a questão do *clipping*. Haviam *keywords*, porque a empresa pode querer ver a marca, e à volta da marca pode querer ver muitas outras coisas. E uma marca tem muitas ramificações, muitas ligações... Há quem queira ver a marca e os concorrentes... E, portanto, esta definição é complicada. Dentro de uma organização, com os departamentos chave, tentar chegar às palavras-chave. Por exemplo, se falarmos na palavra “cão”, nós vamos monitorizar uma empresa que tenha produtos na

área de comida para cão, para além da palavra “cão”, pode monitorizar “animal de companhia”, já são duas palavras completamente diferentes. Existem jogos de palavras que têm de ser definidos pela organização, para conseguirem, no fundo, rastrear o máximo possível. E podem aparecer coisas estranhas, um bocado fora daquilo que é o suposto, mas depois vamos afinando, e chegamos aquilo que realmente a marca quer escutar.

**6. Qual a sua opinião sobre as ferramentas de monitorização? Com que critérios as seleciona para trabalhar?**

**Ana Margarida** - Nós valorizamos imenso as plataformas que têm maior capacidade de rastrear a informação. Mas também valorizamos muito a forma como a apresentam, portanto, os *reports* também são muito valorizados.

**7. Crê que estas ferramentas apresentam limitações? Se sim, quais?**

**Ana Margarida** - Todas têm limitações, e por isso é necessário o lado mais manual. Tanto as ferramentas de monitorização, como o *Facebook*, o *Twitter*, ou o *LinkedIn*, que têm também umas ferramentas próprias para nós tirarmos partido, até essas ferramentas têm dificuldade, não permitem tudo. E, portanto, vamos pensar que este é um universo que se está a desenvolver bastante, mas que ainda tem algumas debilidades, e que é difícil porque realmente existe muita informação para que estas ferramentas consigam ser 100% eficazes. Há particularidades do tom que são difíceis de definir... Mas, mais uma vez, isto é um trabalho que é feito sempre com as pessoas da organização que melhor nos podem dar esses pormenores e afinar, do ponto de vista manual.

**8. Na sua opinião, que quantidade de recursos, humanos e financeiros, deve uma organização disponibilizar para a prática da monitorização de redes sociais online? Quem deve ser responsável por esta?**

**Ana Margarida** - Não tenhamos ilusões. Primeiro, é muito importante que as empresas e as pessoas pensem que isto deve ser feito por alguém externo, ter este recurso dentro da empresa envolve muita gente. Independentemente de existirem empresas que tenham esses recursos internos, e se fazem esse investimento, muito bem. Mas para a maioria das empresas, é muito mais fácil recorrer externamente, a consultoras que podem fazer esse trabalho. Acima de tudo porque, ao recorrerem a esta ajuda externa, permite que à empresa só lhes seja pedida a análise, e outra coisa que é fundamental, que é a tomada de decisão. Porque a informação não é recolhida só para ficarmos com ela, esta

informação tem de passar para o *board* da organização. E isso faz-nos voltar aqueles debates que nós temos na comunicação, sobre a questão de a comunicação continuar a estar centrada nos *boards* das organizações. São poucos os diretores de comunicação que estão nos *boards* das organizações. Enquanto um diretor de recursos humanos faz parte das reuniões de *board*, o diretor de comunicação normalmente é representado por alguém da organização e é chamado em determinadas situações, mas não tem, no fundo, um papel tão relevante. Isto é uma discussão que existe na Europa, na *EACD - European Association of Communication Directors*, que tem vindo a fazer um apelo que, cada vez mais, os diretores de comunicação estejam a ter o devido peso dentro das organizações. A monitorização é feita por uma equipa de pessoas dedicada, e depois os *reports* são enviados para os clientes, já com algumas indicações, para depois ser feita a tomada de decisão. Mas é uma atividade que envolve uma quantidade representativa de pessoas. Nas organizações criou-se um novo perfil de pessoas, uma nova função, que se chama o *digital manager* ou *social media strategist*. Esta análise deve ser passada para o responsável de *social media*, para o responsável do *marketing*, e para o responsável da comunicação corporativa. O que acontece é que, às vezes, na própria organização, esta análise vai parar a um só departamento, e os restantes não têm tanta noção sobre o que está a ser feito, o que é uma pena, porque é um dispêndio de dinheiro, de investimento, e nessas análises existem muitos *insights* que são valiosos para esses três departamentos. E, muitas vezes, o que se sabe sobre a marca também impacta o departamento de Recursos Humanos, porque são colaboradores da empresa, e, portanto, há aqui uma série de departamentos que acabam por ser relevante estarem unidos na partilha desta informação. Os *insights*, os *reports*, devem ser distribuídos por mais do que uma pessoa dentro de uma organização, ainda que o interlocutor possa ser só uma pessoa.

### **9. Quais os principais constrangimentos e desafios que os profissionais de Relações Públicas encontram na prática da monitorização de redes sociais online?**

**Ana Margarida** - Um profissional de comunicação, é impactado todos os dias com imensas coisas. Portanto, ele deve ter uma equipa a trabalhar para ele, a dar-lhe conta do que são os *insights*, e as principais preocupações da estratosfera de *social media*, e, a partir daí, conseguir pegar nessa informação e perceber como é que consegue fazer valer essa informação ao *board* da empresa.

**10. Na sua opinião que desafios éticos e legais se podem colocar à recolha, armazenamento e análise de dados dos utilizadores das plataformas online?**

**Ana Margarida** - A escuta deve estar sempre salvaguardada e respeitar as regras do RGPD. A proteção de dados das pessoas, dos consumidores, é um dado adquirido. Nós procuramos sempre fazer uma escuta global, não entrar no detalhe, mas há uma vontade muito grande por parte da organização em querer saber quem é, quem é que disse... Mas isto não é possível, pelo menos do ponto de vista ético, não se deve fazer. Os dados profissionais e os dados pessoais das pessoas são das pessoas e, portanto, aquilo que as pessoas dizem é importante para a marca saber e ficamos por aí, deve ser tratado dessa forma. Obviamente que nós temos que ter uma capacidade de armazenamento, de dados confidenciais, e podemos daí, fazer mil e uma coisas. A partir das idades, podemos rastrear... Mas aquilo que nós temos não é aquilo que é divulgado, ou seja, nós fazemos um tratamento da informação, e não passamos o detalhe por questões de proteção do consumidor, é ilegal.

**11. Como definiria a sensibilidade dos seus clientes perante esta questão da monitorização das plataformas de redes sociais digitais?**

**Ana Margarida** - Esta questão faz-me lembrar daqueles barómetros que são feitos para as eleições. Sempre que há uma perceção, um pedido no sentido de monitorizar, não há qualquer entrave.

**12. Quais as principais motivações que levam os seus clientes a procurar consultoria na área da monitorização de redes sociais *online*?**

**Ana Margarida** - Eu acho que agora é inevitável. Se antes era muito importante, neste momento há uma incerteza muito grande a nível de hábitos. Se pensarmos, existem pessoas que deixaram de ir à padaria e estão a fazer o seu pão em casa. Existem hábitos do consumidor muito diferentes, está tudo a mudar. Se calhar há um tempo atrás dizia-lhe uma coisa diferente, mas, neste momento, estamos num tempo complexo, muito complexo, ao nível dos negócios. Uma realidade que muda de dia para dia, e que pode mudar de momento para momento, de hora para hora... Temos várias variáveis que nos estão a impactar... Por exemplo, os supermercados, inicialmente venderam imenso, neste momento já não estão com essas vendas, e agora é o pequeno minimercado de bairro, que está a ter as maiores vendas. O que é realmente importante, neste momento, é ver

tendências e boas práticas que estão a ser feitas, relatórios temáticos do setor, nacionais e internacionais, *benchmarking* de tendências. A parte de regulamentação, que está a ter bastantes alterações, o que é que antes podíamos fazer e agora não é possível. A parte da ciberinteligência e observação social, qual é a opinião pública e que influência tem no mapeamento da comunicação de crise. Os estudos de reputação e as expectativas dos *stakeholders*, portanto a análise das exigências e as reações do público alvo. A parte da inteligência política, económica e social sobre os países e regiões, é importante existir uma consultoria estratégica a esse nível. Para sumarizar, acho que existem cinco serviços base que as organizações deviam solicitar para terem *insights* e inteligência ágil e acessível que a qualquer momento pode ser acionada, pode ser utilizada.

**13. De que forma a informação recolhida através da monitorização é dada a conhecer aos seus clientes? Existem relatórios nesse sentido?**

**Ana Margarida** - Existem relatórios de reputação, de correntes de opinião, de gestão de situações de crise. Estes devem estar ligados ao plano de comunicação.

**14. Parte dos clientes a iniciativa de requerer estes relatórios? Com que frequência o fazem?**

**Ana Margarida** - Depende. Existem relatórios diários, mensais ou trimestrais, de acordo com aquilo que as organizações têm de monitorizar. No caso de gestão de crise, no momento, ao segundo, de hora a hora. Há muitos anos atrás, o principal termómetro que tínhamos para as situações de crise eram os meios de comunicação social, as notícias saíam nos media, e a partir desse momento, havia um papel, que continua a existir, por parte das empresas, de monitorizar esses meios de forma permanente. Ao nível da monitorização, e do chamado *clipping*, é importante referir que ainda não é possível que as empresas de *clipping*, ainda que estejam muito ágeis, consigam reagir e enviar para o cliente de forma imediata o que está a sair numa televisão ou rádio, porque a televisão tornou-se numa comunicação instantânea, antes tínhamos os telejornais, mas agora a comunicação é permanente, está sempre ligada. O que nós fazemos, ao instalar-se uma crise, é não esperar pelo *clipping*, porque sabemos que vai demorar algum tempo, também esperamos, mas temos pessoas a verem esses meios, temos pessoas da equipa a monitorizar manualmente, tem de ser. A parte de gestão de crise não nos permite ter um relatório daqui a umas horas, tem de ser no momento, temos de estar em cima do acontecimento.

### **15. Que desafios se colocam no desenvolvimento destes relatórios?**

**Ana Margarida** - Acima de tudo, temos de conseguir que eles estejam presentes nas tomadas de decisão. Ou seja, que deixem de ser só relatórios, e que sejam uma ferramenta que chegue aos *boards* da organização. Não dizer que “é um relatório feito pela agência, que não vamos ver hoje, vemos amanhã”, portanto que seja uma coisa diária e que, se possível, esteja sempre a ser vista nas reuniões de decisão. Também é muito importante definir KPIS para os relatórios, quais é que são aqueles que estão ligados a cada relatório. Outra coisa é que o relatório longo não é visto, portanto tem de ser uma coisa... Podem haver imensas plataformas a gerarem relatórios, mas nós temos de seleccionar aquelas que nos dão a informação da forma mais interessante, mais relevante, e mais rápida, mais ágil. De que forma é que eu consigo olhar para o relatório e tomar decisões...

### **16. Que importância atribui à elaboração destes relatórios para a sua atividade?**

**Ana Margarida** - Obviamente são importantes para a tomada de decisões, volto a dizer.

### **17. Qual o contributo destes relatórios na prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Ana Margarida** - São fundamentais.

### **18. De que forma os relatórios entregues influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações?**

**Ana Margarida** - Devem influenciar, mas existem empresas que ainda não os estão a colocar como um KPI importante. Tenho pena é que nem todas as organizações que assessoramos do ponto de vista da comunicação externa nos peçam esta vigilância. Agora as que nos pedem, já estão a fazê-lo de forma a valorizar o nosso trabalho. Nós próprios somos os primeiros a dizer para utilizarem a informação que entregamos, para valorizarem o seu trabalho na área da comunicação e para os direcionar no seu termómetro, para onde devem seguir em termos de estratégia empresarial, é crucial.

**19. Consegue relatar experiências onde a monitorização de redes sociais *online* desempenhou um papel ativo na prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Ana Margarida** - Há uns anos atrás, tivemos um cliente, na área da aviação, que teve uma atitude incorreta com um cliente. Os consumidores não se pouparam, imediatamente, a publicar, não só o vídeo com a atitude incorreta, como fizeram *memes*. E, portanto, automaticamente, fizeram coisas contra a marca.

**20. A título pessoal, que relevância atribui à monitorização das plataformas de redes sociais *online*, como forma de prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Ana Margarida** - Penso que já acabei por responder a essa questão.

**21. Como caracterizaria o futuro da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Ana Margarida** - A parte que está conquistada, e que as organizações já pedem, que é um *must*, é a reputação e a gestão de crise. São dados adquiridos no *mindset* das empresas, porque são áreas que atacam muito diretamente as organizações. A área que vai dar um salto brutal vai ser a das correntes de opinião, vai crescer muito, a escuta da marca vai ser cada vez mais importante porque as correntes de opinião estão cada vez mais fortes e têm um impacto muito grande. As correntes de opinião são o termómetro da sociedade.

## **Apêndice 10 – Entrevista a Alexandre Antunes**

**1. Que importância atribui à necessidade de as organizações estarem atentas ao que é dito sobre si nas redes sociais *online*?**

**Alexandre** – Hoje em dia é imperativo que exista esta importância, que a nível estratégico isto seja contemplado. As redes sociais, e algumas delas em particular, funcionam muito quase como livros de reclamações, tudo o que sejam opiniões positivas e negativas, a primeira plataforma onde as pessoas vão, normalmente, são as redes sociais. É importante que as organizações saibam o que se está a falar sobre elas e o tom com que

isso está a ser feito, quer seja para melhorar estratégias, melhorar campanhas, tentar perceber se o *feedback* é positivo, negativo ou neutro. Mesmo em termos de planeamento, de previsão de resultados, é imperativo que esta atenção aconteça.

## **2. Com que regularidade devem as organizações monitorizar as suas menções e o que é dito sobre si nas diversas plataformas de redes sociais *online*?**

**Alexandre** – Em termos de regularidade, podemos avaliar pelo tipo de serviço e pelo tipo de organização. Se estivermos a falar de uma marca de grande consumo, em que existe muita interação, um grande volume de seguidores... É complicado definir uma periodicidade, vai depender do tipo de conteúdos que publica, claro que quanto maior for a periodicidade melhor. Hoje em dia existem muitas plataformas de *social listening* que nos permitem criar alertas, definir *keywords*, a própria plataforma do *Facebook* permite-nos definir isso, definir um conjunto de palavras que, caso surjam em comentários, esses são bloqueados e nós recebemos uma notificação. Portanto, não é necessário estarmos constantemente a controlar tudo. Agora, obviamente, que dependendo do tipo de produto, a regularidade de monitorização pode ser maior ou menor.

## **3. Para si, em que se traduz a monitorização e qual a sua utilidade?**

**Alexandre** – Nós vendemos a monitorização de forma integrada, nas nossas propostas. Temos uma equipa especializada, pessoas especializadas nesta área de *community manager*. São funcionários que gerem as páginas de redes sociais, em termos de publicações, agendamentos, mensagens. Nós, à medida que vamos gerindo as páginas, vamos criando documentos de *FAQs* para cada cliente, para agilizar estes processos. E é com esta agilidade de resposta, com esta rapidez, e, de alguma forma, com este despreocupar e tirar volume de trabalho do lado do cliente, que vendemos esta mais valia ao cliente. Porque, primeiro, é sempre muito importante nós sabermos o que estão a falar sobre nós, seja bem ou seja mal, para otimizar as estratégias, as campanhas, o tom da própria comunicação, porque, muitas vezes, podemos não estar a comunicar da forma mais correta... É nesse sentido que nós tentamos mostrar as mais valias.

## **4. Como é feita essa monitorização? (manualmente, através de motores de pesquisa com palavras-chave, recorrendo a um software específico, ect.)**

**Alexandre** – Mediante do tipo de contrato que temos com os clientes, temos plataformas que utilizamos, mas, na grande maioria, tentamos fazer este trabalho de forma manual, por termos os recursos, as pessoas, para tal, para podermos fazer um acompanhamento mais personalizado. Mas temos clientes, principalmente multinacionais, que trabalham com plataformas de *social listening* em termos globais, e que nós trabalhamos também com eles. Depende das necessidades, da disponibilidade financeira do próprio cliente, se pode suportar, ou justificar, a aplicação desse tipo de ferramentas. Temos os três modelos, o modelo em que fazemos manualmente, através das plataformas, como o *Facebook, Instagram, Youtube*; outro em que utilizamos as plataformas com que os clientes já trabalham; e outro em que utilizamos os nossos próprios *softwares*.

### **5. Como se seleciona o que é ou não monitorizado?**

**Alexandre** – As menções estão sempre a surgir e nós vamos acompanhando. Mas, dando um exemplo, na área da saúde, se estivermos a falar de uma farmacêutica, temos de ter algum cuidado com nomes de medicamentos, nomes de compostos, efeitos adversos, portanto definimos um conjunto de *keywords* que nos dá logo um nível de alerta elevado. Consoante as áreas dos clientes e as campanhas que estão no ar, vamos definindo *keywords* específicas, que nos enviam alertas, sendo que, muitas vezes, são mais as palavras negativas. A nossa preocupação, para além do lado bom que serve para otimizar as campanhas e as estratégias, é prever a questão das crises. Por isso a monitorização é sempre alinhada para o lado negativo, e é nesse sentido que criamos todos esses alertas que possam estar associados a aspetos negativos das marcas. Não existe um padrão, depende muito da área e do setor.

### **6. Qual a sua opinião sobre as ferramentas de monitorização? Com que critérios as seleciona para trabalhar?**

**Alexandre** – Nós temos plataformas mais simples que fazem esta questão dos alertas, através de *keywords*, e que nos dão tudo o que são comentários, partilhas, permitem-nos gerir a interação. Isto tem a ver com a disponibilidade financeira e com os recursos que estão envolvidos, porque estas plataformas não são baratas e têm sempre custos acrescidos, se o cliente quer fazer uma análise da concorrência, por exemplo, a plataforma, para além de monitorizar, vai gerando dados sobre marcas concorrentes, e

vamos criando uma análise e percebemos o posicionamento da concorrência. Existem plataformas que também já permitem fazer um acompanhamento ao nível dos *blogs*, dos influenciadores, perceber o que se está a fazer. Depende muito das necessidades de cada cliente, daí trabalharmos com três modelos um bocadinho diferentes.

### **7. Crê que estas ferramentas apresentam limitações? Se sim, quais?**

**Alexandre** – Obviamente que ainda não temos máquinas que consigam sempre perceber o tom, muitas vezes utilizamos o “não”, e isso não significa que seja necessariamente um mau comentário. E é nesse trabalho que a plataforma serve como apoio, mas é necessário ter algum acompanhamento, dependendo do grau de exigência de cada marca e de cada serviço. Há que tentar perceber que se o que é identificado como negativo é mesmo negativo, não há tantos casos de dúvida para o positivo ou para o neutro, normalmente o que acontece é termos alertas vermelhos, quando não o são verdadeiramente, são os falsos alertas. Cabe-nos a nós analisar, fazer esse trabalho. As duas limitações que encontro são os custos e eventualmente estas limitações de interpretação. Creio que é algo que, por muito otimizado e por muito evoluído que esteja, existe sempre algum tipo de limitações. E é nesse sentido que as plataformas também vão sendo otimizadas, têm os algoritmos, o feedback que nós damos às próprias plataformas também é reportado.

### **8. Na sua opinião, que quantidade de recursos, humanos e financeiros, deve uma organização disponibilizar para a prática da monitorização de redes sociais online? Quem deve ser responsável por esta?**

**Alexandre** – Nós no departamento digital neste momento somos quatro pessoas, em que uma está exclusivamente com esta questão do *community management*, ou seja, o trabalho dela é controlar as 30, 40 contas que nós temos nas respetivas plataformas. As outras três pessoas também vão acompanhando, e sempre que existem fluxos de trabalho maiores dividimos um bocadinho esta gestão. Temos formações, por exemplo, a agência tem uma vertente na área da saúde muito forte, pelo que a grande maioria dos nossos clientes dessa área requerem que nos façamos uma formação interna, para percebermos os processos internos de cada uma delas, a quem é que devemos reportar, de que forma devemos reportar, para conhecermos os próprios medicamentos, os efeitos adversos, portanto existe algum trabalho de background, que nos ajuda. E, muitas vezes, também

por questões de segurança, neste setor na saúde, nós monitorizamos as plataformas por uma questão interna.

### **9. Quais os principais constrangimentos e desafios que os profissionais de Relações Públicas encontram na prática da monitorização de redes sociais online?**

**Alexandre** – Dado o volume de informação, principalmente quando estamos a realizar campanhas, *posts* promovidos, aumenta substancialmente o volume de interações. Nessas alturas, é difícil dar resposta a tempo útil. Mas acho que o mais complicado é gerir a expectativa das pessoas e responder rapidamente. Nós temos as respostas automáticas das mensagens, portanto sempre que existe um alerta, muitas vezes já deixamos opções de resposta. Mas acho que em termos de constrangimento, e já trabalho nisto há algum tempo, nunca tive uma crise que me saísse fora do controle, ou uma situação que se pudesse chamar de crise. Já tivemos algumas questões, e normalmente respondemos sempre de forma privada, a comentários ou mensagens públicas, de forma a agilizar o contacto e também para a mensagem não se alastrar para outras pessoas que possam ter comportamentos de imitação. Acho que também depende muito da plataforma, costumo dizer que o *Facebook* é um bocadinho o livro de reclamações das marcas, porque não vemos este tipo de questões no *Twitter*. Dependendo das marcas, talvez se forem marcas de consumo pode haver algum *tweet* ou *retweet*. Se calhar devido às plataformas e às áreas que trabalho não serem assim tão problemáticas. Acho que também nos compete a nós ter um bocadinho essa sensibilidade, existem marcas que permitem um tipo de tratamento mais informal, mais atrevido, e gerem a comunicação um bocadinho nessa onda, por fruto dos *targets*, mas é questão de validar caso a caso. Acho que é gerir um bocadinho a paciência e conseguir dar resposta em tempo útil, sendo que muitas vezes temos de consultar o cliente, porque são coisas que já fogem um bocadinho do nosso *know how* enquanto negócio, e precisamos muitas vezes desse apoio, e isso às vezes demora algum tempo.

### **10. Na sua opinião que desafios éticos e legais se podem colocar à recolha, armazenamento e análise de dados dos utilizadores das plataformas online?**

**Alexandre** – Por norma a comunicação é sempre entre nós e o cliente, portanto não temos uma preocupação excessiva nesse sentido porque não armazenamos essa informação. Os relatórios que fazemos nunca são nesse sentido de apresentar os dados

das pessoas. De há uns tempos para cá, temos tido alguma preocupação no sentido de consultar e pedir aos utilizadores os seus dados para podermos entrar em contacto, mas não são dados que nós guardamos, não é necessário, porque não vamos utilizar esses dados para mais nada, para além do serviço de atendimento, esclarecimento e gestão do contacto.

**11. Como definiria a sensibilidade dos seus clientes perante esta questão da monitorização das plataformas de redes sociais digitais?**

**Alexandre** – Estão recetivos, normalmente quando temos o serviço de redes sociais, por norma, é algo que já vendemos, não contabilizamos à parte. Não nos faz sentido estar a criar e a publicar conteúdos para depois não os monitorizar. Enquanto gestores de páginas é importante perceber o impacto que os conteúdos estão a ter, até porque podemos melhorar e sugerir novos conteúdos aos clientes. Nunca se colocou a questão de ficarmos com a questão, mas outra empresa monitorizar. Nas multinacionais, como as plataformas são partilhadas, pode haver quem faça a gestão de todos os países, ou de todas as páginas que estão associadas a determinada marca. Pode ser um serviço partilhado, mas, por norma, nunca sugerimos nem nunca tivemos a sugestão de essa parte ficar do lado do cliente.

**12. Quais as principais motivações que levam os seus clientes a procurar consultoria na área da monitorização de redes sociais *online*?**

**Alexandre** – Muitas vezes pela questão de recursos, a não ser que seja uma estrutura com algum volume. Hoje em dia, gerir redes sociais não é o mesmo que há cinco anos atrás. A monitorização, seja através das próprias plataformas ou através de *softwares* de *social listening*, requer tempo e algum tipo de experiência e *know how*. É colocar nas mãos de equipas especializadas e que possam fazer um trabalho de consultoria, não só através da criação de conteúdos. A questão da monitorização acaba por estar incluída no nosso serviço, não faz muito sentido estarmos a controlar e a dar resposta sobre conteúdos que não foram preparados por nós, ou há uma dificuldade em perceber qual foi o objetivo daquele conteúdo, o que é que se pretende.

**13. De que forma a informação recolhida através da monitorização é dada a conhecer aos seus clientes? Existem relatórios nesse sentido?**

**Alexandre** – Sim, elaboramos relatórios, que dependem do grau de exigência de cada cliente. Existem relatórios com mais, ou menos, informação, de forma mais detalhada ou não. É algo que está sempre incluído na questão da monitorização, no pacote da gestão. A única coisa que muda é dependendo do tipo de serviço e necessidade, se o relatório é semanal, mensal, trimestral.

#### **14. Parte dos clientes a iniciativa de requerer estes relatórios? Com que frequência o fazem?**

**Alexandre** – Quando fazemos as nossas propostas de serviço incluíamos, dentro do nosso processo de gestão, e um bocadinho como consequência da monitorização, enviamos, mensalmente, um relatório da *performance* da página. Se a página teve uma evolução positiva ou negativa, quais foram os melhores e os piores conteúdos, o volume de comentários, de mensagens recebidas, o alcance, que tipo de conteúdos estão a funcionar melhor, dados demográficos... As plataformas de *social listening*, se tivermos a análise da concorrência, temos de fazer esse acrescento. Temos vários tipos de gestão, e temos clientes que não têm qualquer tipo de formação em termos de competências digitais, e que muitas vezes nos pedem coisas muito simples. Muitas vezes sugerimos fazer a apresentação presencial do relatório para poder explicar, às vezes as plataformas são complicadas. É uma das razões pelas quais também nos procuram, não terem a formação e o conhecimento para o fazer.

#### **15. Que desafios se colocam no desenvolvimento destes relatórios?**

**Alexandre** – Nós nunca esperamos pelos relatórios para notificar os clientes de certas questões, é imediato. Depois as situações vêm nos relatórios, juntamente com a indicação se estão resolvidas ou não. Os relatórios consomem algum tempo, algumas plataformas já permitem fazer alguns *exports* das coisas mais ou menos agilizadas com os gráficos e tudo um bocadinho configurado e alinhado com aquilo que nós pretendemos. É saber gerir, nós temos os *templates* e com a prática vamos agilizando as coisas com o tempo.

#### **16. Que importância atribui à elaboração destes relatórios para a sua atividade?**

**Alexandre** – Acaba por ser uma situação de *win win*, porque nós beneficiamos com isso, também temos dados para nós, para otimizarmos o nosso trabalho e sugerir ao cliente que tipo de conteúdos funcionam bem, que *targets* estão mais participativos, que campanhas estão a funcionar bem ou não. E para o cliente óbvio, porque é necessário que ele perceba o que está a pagar e como estão a correr as coisas.

**17. Qual o contributo destes relatórios na prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Alexandre** – A nós ajuda-nos a perceber o volume de interação que determinada página tem, e perceber se essa página tem habitualmente um volume de interação maior ou se determinado conteúdo já permitiu alguma interação mais duvidosa, que possa de alguma forma alastrar. Permite-nos saber que, da próxima vez que publicarmos algum conteúdo do género ou sobre o mesmo produto ou serviço, devemos estar um bocadinho mais alerta nesse sentido. A nós mais internamente como agência, não tanto para o cliente porque tentamos minimizar este tipo de preocupação.

**18. De que forma os relatórios entregues influenciam os processos de tomada de decisão nas organizações?**

**Alexandre** - Temos alguns casos que influenciam sim. Já tivemos casos, em particular, que foram benéficos para ativar novos serviços, sugerir outro tipo de campanhas, que não estavam a correr tão bem e com o reforço dos dados que tínhamos nos relatórios foram importantes. Com alguns clientes temos reuniões regulares com pessoas ligadas à direção, chefes de equipa, e com os quais partilhamos esse tipo de dados.

**19. Consegue relatar experiências onde a monitorização de redes sociais online desempenhou um papel ativo na prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Alexandre** – A nossa área, não digo a mais problemática, mas a mais sensível, e que requer um bocadinho mais da nossa atenção é a saúde. Nós temos, muitas vezes, páginas dos clientes, de associações médicas ou de farmacêuticas, que são sobre determinado tema, como a cardiologia, e não estão diretamente associadas às marcas. E numa campanha de sensibilização sobre determinada coisa, muitas vezes as pessoas não

têm noção de quem está por detrás disso, seja uma associação médica ou uma farmacêutica, o que levanta muitas questões. As pessoas falam acerca dos medicamentos que tomam, e dos efeitos que estes têm, em que uns utilizadores dizem coisas positivas e outras nem tanto, e numa fração de cinco a dez minutos podemos ter vinte comentários. Sendo a saúde uma questão sensível, nós tentamos sempre redirecionar as pessoas para o seu médico de família, e, enquanto agência, tentamos gerir a situação junto do cliente, para que haja um acompanhamento. A área da saúde é mais sensível nesse sentido. São questões muito pontuais, às vezes existem umas mais complicadas que outras.

**20. A título pessoal, que relevância atribui à monitorização das plataformas de redes sociais *online*, como forma de prevenção de situações de crise nas organizações?**

**Alexandre** – Eu acho que é muito importante, mas lá está, muitas vezes derivado aos custos não o podemos fazer com tanta frequência. Também depende dos clientes, porque, muitas vezes, enquanto agência também é complicado gerir essas plataformas sem que haja um volume de negócio que nos permita alocar esse serviço. Acho que o mais importante são os recursos e a rapidez de resposta, e, se pensarmos na perspetiva dos consumidores e dos utilizadores, não têm muita paciência, acham que está sempre alguém do outro lado, mesmo que sejam *bots*, que já são tão eficazes que passam muitas vezes como humanos. Acho que este é o maior desafio, agilizar o processo de resposta em termos de tempo, e é algo que as plataformas têm vindo a conseguir ajudar.

**21. Como caracterizaria o futuro da monitorização de redes sociais *online* associada à prevenção de situações de crise organizacionais?**

**Alexandre** – Há muita coisa que se pode melhorar, as plataformas também cada vez são mais, mas já existe uma forma mais integrada de trabalhar redes sociais com *blogs*, com influenciadores... Mas acho que o maior desafio é toda a questão da interpretação, de perceber e otimizar o reconhecimento do que é positivo e do que é negativo de uma forma mais eficaz. Em termos de *interface* acho que as coisas estão ótimas, em termos de gráficos, em termos de possibilidades a maioria das plataformas já permitem muita coisa. Ao mesmo tempo podemos monitorizar, ter um relatório, uma análise de influência, conseguimos ter uma oferta integrada numa só plataforma. Acho que o que falta são questões mais técnicas.



## Apêndice 11 – Sistematização temática das entrevistas

Questões / Consultores	Necessidade de as organizações estarem atentas ao que é dito sobre si <i>online</i>	Escolha de ferramentas para a prática da monitorização	Desafios dos <i>softwares</i> de monitorização	Influência dos relatórios nos processos de tomada de decisão nas organizações	Influência da monitorização na prevenção de situações de crise <i>online</i>	Futuro da monitorização associado à prevenção de situações de crise
AA	A monitorização é um processo fundamental a nível estratégico	O uso simultâneo das três ferramentas disponíveis é o cenário ideal		Os relatórios entregues são considerados pelos decisores	Monitorização desempenha um contributo positivo na prevenção de situações de crise nas redes sociais <i>online</i>	RGPD vai limitar cada vez mais a prática da monitorização
AL	A monitorização é um processo fundamental a nível estratégico	O uso simultâneo das três ferramentas disponíveis é o cenário ideal		Os relatórios entregues são considerados pelos decisores  Insights fornecidos pelos consultores são informação valiosa	Monitorização desempenha um contributo positivo na prevenção de situações de crise nas redes sociais <i>online</i>	
AMX	A monitorização é um processo fundamental a nível estratégico	O uso simultâneo das três ferramentas disponíveis é o cenário ideal  Softwares não substituem o ser humano		Os relatórios entregues são considerados pelos decisores  Insights fornecidos pelos consultores são informação valiosa	Monitorização desempenha um contributo positivo na prevenção de situações de crise nas redes sociais <i>online</i>	RGPD vai limitar cada vez mais a prática da monitorização
BA	A monitorização é um processo fundamental a nível estratégico	O uso simultâneo das três ferramentas disponíveis é o cenário ideal	Preço elevado, não adaptado ao mercado português	Os relatórios entregues são considerados pelos decisores	Monitorização desempenha um contributo positivo na prevenção de situações de crise nas redes sociais <i>online</i>	As organizações devem procurar estar presentes nas suas comunidades de forma contínua

CFS e BM	A monitorização é um processo fundamental a nível estratégico	O uso simultâneo das três ferramentas disponíveis é o cenário ideal	Dificuldade em trabalhar com o português de Portugal	Os relatórios entregues são considerados pelos decisores	Monitorização desempenha um contributo positivo na prevenção de situações de crise nas redes sociais <i>online</i>	
JPF	A monitorização é um processo fundamental a nível estratégico	O uso simultâneo das três ferramentas disponíveis é o cenário ideal	Preço elevado, não adaptado ao mercado português	Os relatórios entregues são considerados pelos decisores	Monitorização desempenha um contributo positivo na prevenção de situações de crise nas redes sociais <i>online</i>	RGPD vai limitar cada vez mais a prática da monitorização
PV	A monitorização é um processo fundamental a nível estratégico	O uso simultâneo das três ferramentas disponíveis é o cenário ideal  Softwares não substituem o ser humano		Os relatórios entregues são considerados pelos decisores	Monitorização desempenha um contributo positivo na prevenção de situações de crise nas redes sociais <i>online</i>	As organizações devem procurar estar presentes nas suas comunidades de forma contínua

**Fonte:** Elaboração própria.