

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O PORTA-VOZ NA COMUNICAÇÃO DE CRISE

ESTUDO DE CASO DA COMUNICAÇÃO DO PAPA FRANCISCO

SOBRE OS ABUSOS SEXUAIS DE MENORES NA IGREJA

JOÃO MIGUEL MOTEIRO BRAZ

ISEG, 15 DE OUTUBRO DE 2019

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O PORTA-VOZ NA COMUNICAÇÃO DE CRISE

ESTUDO DE CASO DA COMUNICAÇÃO DO PAPA FRANCISCO
SOBRE OS ABUSOS SEXUAIS DE MENORES NA IGREJA

JOÃO MIGUEL MOTEIRO BRAZ

ORIENTADOR:

PROFESSOR PEDRO PICALUGA NEVADO

ISEG, 15 DE OUTUBRO DE 2019

Resumo

O objetivo desta dissertação é investigar o papel do porta-voz na comunicação de crise. Pretende-se compreender como são comunicadas as estratégias de comunicação de crise, analisar as tarefas do porta-voz e perceber as percepções dos públicos da organização sobre o porta-voz e a crise. Partindo de uma abordagem qualitativa, recorre-se ao estudo de caso, com entrevistas, *focus group* e análise de conteúdo de discursos e conferências de imprensa. É estudado o caso da comunicação do Papa Francisco, enquanto porta-voz do Igreja, sobre os abusos sexuais de menores por sacerdotes.

Esta investigação permitiu concluir que a comunicação de crise do Papa Francisco, enquanto porta-voz, teve um desempenho positivo. A estratégia mais recorrente durante o seu discurso foi reiterar que a Igreja teve uma reação adequada à crise. Quanto às tarefas do porta-voz, Francisco soube responder efetivamente às questões colocadas, mesmo às mais incómodas, utilizando uma linguagem clara e apropriada. A percepção dos públicos estudados sobre a responsabilidade atribuída à Igreja é, no geral, baixa. A apreciação da comunicação do porta-voz é superior à avaliação da capacidade de resposta da Igreja.

Abstract

The purpose of this dissertation is to investigate the role that a spokesperson plays in crisis communication. The aim is to understand how crisis communication strategies are communicated, to analyze the spokesperson tasks and to get to know the public's perceptions about a spokesperson and about crisis situations. Using a qualitative approach, a case study is done, using interviews, focus group and content analysis of speeches and press conferences. As Catholic Church spokesperson, Pope Francis communication about minors' sexual abuse by priests is studied.

This investigation allowed us to conclude that Pope Francis positive crisis communication performance, as spokesperson himself. The most recurrent strategy during his discourse was the reminder that the Church had a correct reaction to the crisis. Regarding the tasks of the spokesperson, Francis knew to answer questions effectively, even the tricky ones, using a clear and appropriated language. The perception of the publics involved in this investigation, relating to attributed responsibility to Church, is overall low. The evaluation of spokesperson communication is higher than the evaluation of Church's responsiveness.

Agradecimentos

Obrigado aos professores do ISEG, em particular ao meu orientador, o professor Pedro Picaluga Nevado.

Obrigado à Inês e à Catarina, que fizeram este mestrado valer a pena. Obrigado aos amigos Afonso, Cíntia, Luís, Pedro, Francisco, Rita e Adriana, que vivem comigo todas as aventuras.

Obrigado aos meus pais e à minha irmã, que dão sentido a tudo. E obrigado aos meus avós, a quem dedico este trabalho.

Índice

Resumo.....	i
Abstract	i
Agradecimentos	ii
Índice	iii
Índice de Tabelas.....	iv
Índice de Figuras.....	iv
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	1
2.1. A comunicação integrada de marketing.....	1
2.1.1. As relações públicas como ferramenta de comunicação integrada de marketing.	3
2.2. A comunicação de crise.....	5
2.2.1. A equipa de gestão de crise.....	11
2.2.2. Os porta-vozes e a comunicação de crise.	11
3. Questões de Investigação.....	13
4. Metodologia	14
5. Estudo de Caso	16
5.1. Caracterização e apresentação do caso	16
5.2. Como são comunicadas as estratégias de comunicação de crise pelo porta-voz?.....	18
5.3. Como são utilizadas as tarefas do porta-voz?.....	23
5.4. Como são percecionadas a crise e a comunicação do porta-voz pelo público da organização?	
26	
6. Discussão	29

7. Conclusões e Limitações.....	32
Referências Bibliográficas	35
Apêndices	39
Apêndice 1 – Discursos analisados.....	39
Apêndice 2 – Conferências de imprensa analisadas	40
Apêndice 3 – Tópicos de discussão	40
Apêndice 4 – Lista de categorias e indicadores.....	41
Apêndice 5 – Tabela de frequências para a categoria mensagens do discurso e exemplos.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Comparação das estratégias da Teoria da reparação da imagem e da SCCT	8
Tabela 2 – Tipos de crises por nível de responsabilidade imputado.....	10
Tabela 3 – Frequências das estratégias de comunicação de crise e exemplos.....	19
Tabela 4 – Frequências e exemplos dos indicadores da tarefa “responder a questões difíceis”	23
Tabela 5 – Frequências e exemplos dos indicadores da tarefa "apresentar a informação de forma clara"	24
Tabela 6 – Frequências e exemplos dos indicadores da tarefa "responder efetivamente à questão colocada"	25

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelos possíveis de relações entre o marketing e as relações públicas	4
Figura 2 – Modelo da Teoria Situacional da Comunicação de Crise	6

1. Introdução

A greve estudantil pelo clima, os incêndios florestais na Amazônia e as greves dos motoristas de matérias perigosas são exemplos de crises que todos discutimos ao longo do último ano. Os três casos ficaram marcados pelas declarações de porta-vozes: Greta Thunberg, Jair Bolsonaro e Pedro Parda Henriques. Portanto, a escolha e preparação do porta-voz é essencial numa altura em que a credibilidade de uma organização está sob forte escrutínio (Arpan, 2002).

Esta investigação pretende estudar a comunicação do porta-voz em contexto de crise, inserindo-se na área da comunicação integrada de marketing, em particular nas relações públicas e na comunicação de crise. Em termos práticos, faz-se um estudo de caso sobre a comunicação de crise do Papa Francisco, enquanto porta-voz da Igreja no caso dos abusos sexuais de menores por sacerdotes católicos. O problema de pesquisa que se propõe é “como é que o porta-voz influencia a comunicação de crise de uma organização?”

Assim sendo, numa sociedade concentrada na comunicação digital, o contributo deste estudo passa por refletir sobre a importância da comunicação oral numa organização em crise, através do estudo de caso. Pretende-se, também, produzir contributos científicos, explorando o conceito de *scansis*, recentemente introduzido por Coombs e Tachkova (2019), o qual revela um tipo de crise que implica elevados níveis de ofensa e de injustiça. Quanto a motivações pessoais, queremos compreender de que forma um bom comunicador consegue lidar com um grande problema reputacional de uma organização.

Sobre a estrutura da dissertação, primeiramente, faz-se um enquadramento teórico sobre as relações públicas, a comunicação de crise e as suas principais teorias, o conceito de comunicação com os media e o papel do porta-voz na comunicação de crise. Após a apresentação das questões de investigação relacionadas com a problemática em estudo, faz-se a explanação das opções metodológicas tomadas para esta investigação. Por fim, expõem-se os resultados do estudo de caso, faz-se a sua discussão, tiram-se conclusões e apontam-se limitações.

2. Revisão de Literatura

Seguidamente, faz-se uma revisão de literatura, começando por se enquadrar as relações públicas como ferramenta de comunicação integrada de marketing. Apresentam-se, também, as principais teorias da comunicação de crise e, depois, abordam-se a equipa de gestão de crise e o porta-voz.

2.1. A comunicação integrada de marketing

O conceito de comunicação integrada de marketing (CIM) surgiu como uma evolução do conceito de *promotion management* nos anos 1990, quando o marketing começou a centrar-se mais

no cliente e menos no produto (Luck & Moffatt, 2009; Smith, 2013). A American Marketing Association (AMA) (citado por Batra e Keller, 2016, p. 139) define comunicação integrada de marketing como “*a planning process designed to assure that all brand contacts received by a customer or prospect for a product, service, or organization are relevant to that person and consistent over time.*”

Por seu turno, a American Academy of Advertising Agencies (AAAA) propõe outra definição:

“Integrated Marketing Communications recognizes the value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of a variety of communication disciplines—advertising, public relations, personal selling, and sales promotion—and combines them to provide clarity, consistency, and maximum communication impact” (citado por Batra e Keller, 2016, p. 139).

O Journal of Integrated Marketing Communications (JINC) sugere a seguinte definição:

“IMC is a strategic marketing process specifically designed to ensure that all messaging and communications strategies are unified across all channels and are centered around the customer. The IMC process emphasizes identifying and assessing customer prospects, tailoring messaging to customers and prospects that are both serviceable and profitable, and evaluating the success of these efforts to minimize waste and transform marketing from an expense into a profit-center” (JINC, n.d.).

As três definições apresentadas revelam perspectivas ligeiramente diferentes do mesmo conceito. Pode-se dizer que concordam que se trata de um processo estratégico de marketing centrado no cliente, que envolve o planeamento da comunicação, requer avaliação dos seus resultados e procura consistência e impacto. Na definição da AMA não surge a palavra “*communication*”, que é substituída por “*brand contacts*”. A definição da AAAA discrimina as disciplinas de comunicação envolvidas e foca-se nos objetivos do processo. A definição da revista científica é a mais completa, identificando os objetivos do processo e referindo a sua importância para a organização: criar lucro e minimizar custos.

As principais ferramentas de CIM mencionadas na literatura são a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas e o marketing direto. De modo a alcançar os objetivos da organização, estas ferramentas de comunicação devem ser coordenadas e integradas estrategicamente, como parte do plano de marketing. Esta integração traduz-se na manutenção de uma imagem, posicionamento, mensagem e tema claros e consistentes (Anantachart, 2006) em todos os pontos de contacto da organização com os seus *stakeholders* (Moriarty, 1994). Smith (2013) considera que a CIM é uma orientação ou *mindset*, em vez de um processo, porque implica interações baseadas e enviesadas pela cultura organizacional.

A integração da comunicação de marketing deve ter em conta três fatores: a consistência, a complementaridade e os efeitos cruzados. A consistência consiste em repetir a mesma mensagem em ações de comunicação distintas, de forma a criar memorização e provocar uma ação. A

complementaridade tem que ver a possibilidade de as ações de uma campanha terem objetivos diferentes para alcançar diferentes necessidades de informação dos consumidores, mas que no seu todo reforçam o objetivo principal da marca. Os efeitos cruzados ocorrem quando o efeito de uma tática de comunicação é aprimorado, porque anteriormente houve exposição a uma diferente tática da mesma organização (Batra & Keller, 2016).

O modelo *IMC message typology*, proposto por Duncan e Moriarty (1998), é uma abordagem estrutural à comunicação de marketing com contributos das relações públicas. Distinguem-se, então, quatro tipos de mensagens comunicadas por uma organização: planeadas, deduzidas, de manutenção e não planeadas. As mensagens planeadas são as mais comuns e resultam de ações deliberadas de comunicação. As mensagens deduzidas são aquelas têm que ver com as perceções dos *stakeholders* sobre outros elementos do marketing, que normalmente não fazem parte das decisões de comunicação – como o preço, a localização, a embalagem, etc. As mensagens de manutenção são comunicadas principalmente através do serviço ao cliente, que tem que ver com a forma como os funcionários agem em contacto com os clientes. As mensagens não planeadas relacionam-se com investigações jornalísticas, avisos de associações de defesa do consumidor, retirada de produtos, rumores e acidentes. As relações públicas lidam com estes aspetos nas áreas de gestão de crise, comunicação interna e gestão de assuntos, mas normalmente sem planeamento (Moriarty, 1994). Os três últimos tipos de mensagens – deduzidas, de manutenção e não planeadas – devem ser tidas em conta pelo marketing para desenvolver relações lucrativas (Duncan & Moriarty, 1998). Estas dimensões indiretas, implícitas e ocultas da comunicação, são frequentemente controladas por outros departamentos, como os recursos humanos ou o departamento jurídico, no entanto não é comum existir uma efetiva responsabilidade por influenciar estas mensagens (Moriarty, 1994).

2.1.1. As relações públicas como ferramenta de comunicação integrada de marketing.

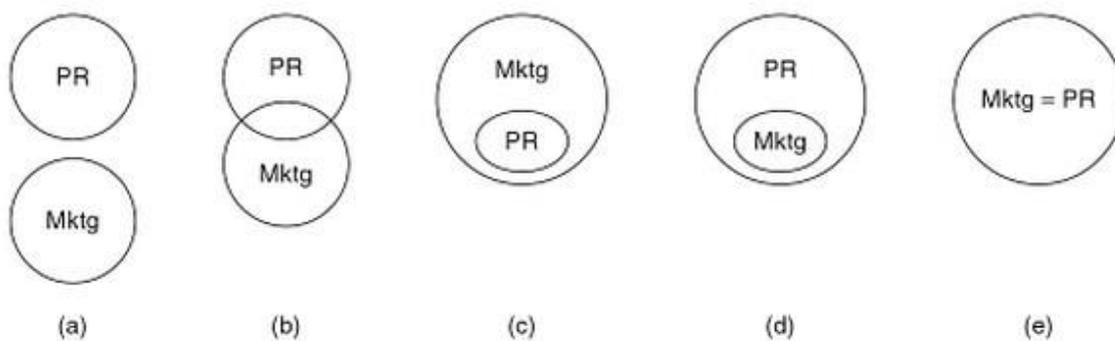
Os limites das relações públicas e do marketing começaram a ser questionados nos anos 1980 e 1990 (Gesualdi, 2019). No entanto, a mudança estrutural proveniente da conceção do conceito de comunicação integrada de marketing esfumou a linha que separava o marketing das relações públicas (Smith, 2013). As relações públicas são a disciplina que aborda a mediação da comunicação entre as organizações e os seus públicos (Reis, 2015). Esta comunicação pode ser interna ou externa e envolve diferentes níveis organizacionais, sendo que os públicos-alvo podem ser trabalhadores, clientes, acionistas, comunidade, fornecedores, etc. (Andrade, 2015). As relações públicas são uma função frequentemente utilizada em organizações sem fins lucrativos (Kotler, & Mindak, 1978). Têm origem nas relações com os media e nas ciências da comunicação, mas também lidam com temas considerados tradicionais do marketing. Por outro lado, há conceitos que divergiram das relações

públicas para o marketing, como *licence to operate*, ativos intangíveis, responsabilidade social e confiança (Dühning, & Zeffass, 2011). De forma a atingir os objetivos das organizações, os *marketeers* recorrem a ferramentas de relações públicas, como o *publicity* – que utiliza ações de comunicação não pagas. Por seu turno, os profissionais de relações públicas procuram a concordância entre as decisões de marketing e as de responsabilidade social (Kotler & Mindak, 1978).

Com o desenvolvimento da prática e da investigação em comunicação integrada de marketing, o termo CIM perdeu o *M* de *marketing* e começou a surgir como *comunicação integrada* (CI), para se aproximar às relações públicas e para que a integração incluía todas as formas de comunicação (Smith, 2013).

Kotler e Mindak (1978) propõem quatro tipos de organizações quanto aos níveis (elevados e reduzidos) de utilização de marketing e de relações públicas. Como mostra a Figura 1, a relação entre as duas áreas pode seguir cinco modelos distintos: (a) separados e com funções diferentes; (b) separados, mas com algumas funções sobrepostas; (c) marketing como função dominante; (d) relações públicas como função dominante; e (e) marketing e relações públicas com a mesma função (Kotler, & Mindak, 1978).

Figura 1 – Modelos das relações possíveis entre o marketing e as relações públicas



Fonte: Kotler e Mindak (1978, p. 17)

O marketing e as relações públicas tendem a estar menos em oposição e mais em convergência. Neste sentido, deve ser melhorado o diálogo entre as duas disciplinas, através da pesquisa científica, pois o marketing pode contribuir com o conhecimento sobre processos organizacionais e orientação de mercado e as relações públicas com as abordagens à comunicação bidirecional e à mudança social e com o conceito de *stakeholders* (Dühning & Zeffass, 2011; Smith, 2013). Em termos profissionais, muitos gestores já reconhecem que o desempenho da organização é alcançado tanto pela gestão do capital social (reputação, imagem, *stakeholders*), como pela gestão do capital real (produção, vendas). Tanto a comunicação integrada de marketing, como as relações públicas contribuem fortemente para o sucesso das organizações, que depende dos níveis de

integração e coordenação das duas áreas. Esta integração deve partir da mentalidade dos profissionais, ignorando preconceitos sobre outros departamentos e definindo objetivos comuns (Dühring, & Zerfass, 2011).

O surgimento da gestão de redes sociais levou à sobreposição de funções de marketing e relações públicas. Os investigadores chamaram a este fenómeno “invasão”. Gesualdi (2019) levanta questões sobre que papéis podem ter os profissionais de marketing e os de relações públicas na gestão de redes sociais e apresenta orientações para que estudos futuros consigam definir as responsabilidades de cada área. Críticos afirmam que o marketing se apropriou das relações públicas através da CIM. Esse argumento não é considerado válido, porque assume que o marketing toma as responsabilidades das relações públicas, no entanto cada um tem os seus propósitos e abordagem de comunicação (Smith, 2013).

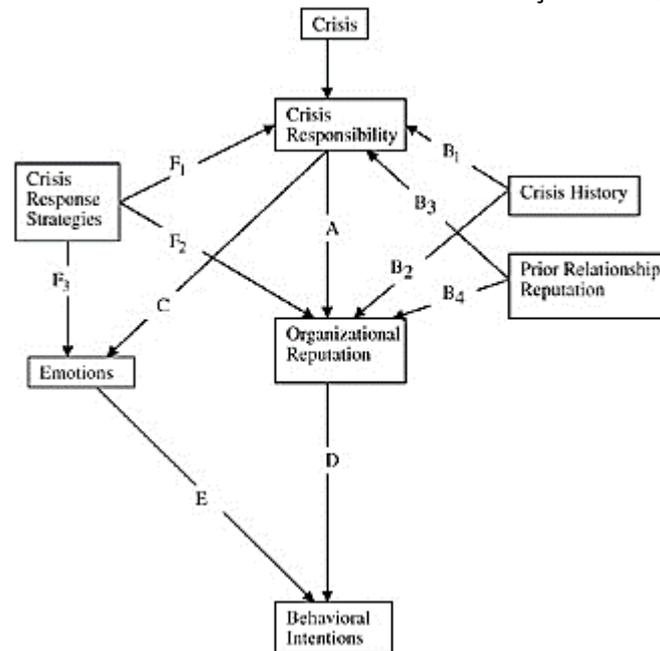
2.2. A comunicação de crise

Coombs (2014, pp. 2-3) define crise como *“the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization’s performance and generate negative outcomes.”* Uma crise pode ser considerada uma traição às expectativas dos públicos, particularmente quando afeta um atributo definidor da organização (Ma, 2018). Os resultados negativos das crises podem ser mortes, perda de recursos financeiros e danos à propriedade, ambientais ou reputacionais (Coombs, 2014). Estas definições surgem do ponto de vista das relações públicas. Por outro lado, uma crise de marketing pode ser definida como um evento que tende a ameaçar os objetivos de marketing, que reduz a capacidade do *marketeer* em controlar o ambiente e cujo tempo de resposta é curto (Clark, 1988). Desta forma, a gestão de crises tem o objetivo de alcançar o sucesso da crise, protegendo a *goodwill* obtida através do *marketing-mix*, do apoio ao cliente e do controlo de qualidade (Adebayo, 2017).

Uma organização enfrenta várias ameaças. Diferentes crises implicam diferentes respostas, focos em diferentes *stakeholders* e diferentes equipas. Neste sentido, a comunicação com as partes interessadas da organização antes, durante e após uma crise é fundamental, porque é necessária uma interação contínua para alcançar credibilidade. A credibilidade é demonstrada pela confiança entre o público e a organização que procura recuperar a reputação de uma organização (Seeger, 2006). Reis (2015) distingue crise operacional de crise comunicacional. Para o autor, as situações de crise relevantes para as relações públicas são aquelas que promovem uma grande cobertura nos média ou no meio digital e cujo fim é controlar os acontecimentos e manter a reputação da organização. Segundo Clark (1988), o marketing pode responder a uma crise recorrendo a atividades como relações públicas, publicidade, competição agressiva e *lobbying*.

A comunicação de crise pode ser definida como a combinação de ações de comunicação orquestradas pela organização com o objetivo de defender a sua reputação junto dos seus públicos (Reis, 2015). A primeira teoria relevante sobre comunicação de crise foi enunciada por Benoit (1997). A teoria do discurso da reparação da imagem sugere estratégias para recuperar a imagem de um indivíduo ou de uma organização, cuja reputação foi afetada por uma crise. No entanto, o autor esclareceu, mais tarde, que esta teoria não se dirige à comunicação de crise no geral, mas que se centra na comunicação para melhorar a reputação manchada por críticas e suspeitas e para antecipar críticas (Benoit, 2015). O desenvolvimento desta teoria baseia-se na ideia de que a resposta à crise deve ser definida segundo o nível de responsabilidade imputado à organização e segundo a perceção dos públicos em relação à transgressão ou ofensa. Este modelo de discurso persuasivo indica várias estratégias de comunicação para transformar a perceção de ofensa (tabela 1).

Figura 2 – Modelo da Teoria Situacional da Comunicação de Crise



Fonte: Coombs (2007, p. 166)

Por seu turno, Coombs (2007) formulou a teoria situacional da comunicação de crise (SCCT), que oferece um enquadramento para compreender como a comunicação de crise pode ser um meio para proteger a reputação de uma organização. Esta teoria tem por base a teoria da atribuição, que defende que as pessoas procuram atribuir responsabilidades de eventos negativos a determinadas entidades (Page, 2019). A SCCT sugere que as respostas a uma crise devem estar de acordo com o tipo de situação de crise e com a ameaça reputacional que representa na perceção dos *stakeholders*. Para avaliar como os públicos percebem a crise e como atribuem responsabilidades à organização, devem ser considerados o tipo de crise, o histórico de crises, a anterior reputação da relação com os

stakeholders e a resposta à crise. Como resultado da conjugação destas variáveis, surgem as emoções e intenções comportamentais dos públicos (Figura 1). Assim, na reação à crise, o reconhecimento da responsabilidade da organização deve estar de acordo com o nível de responsabilidade de cada situação de crise (evitável, acidente ou vítima). Em suma, a SCCT advoga que usar estratégias de respostas prescritas resulta numa menor responsabilidade imputada e, conseqüentemente, numa melhor reputação da organização (Coombs, 2007).

As duas correntes sugerem diferentes estratégias de reação a uma crise. Na reparação da imagem são organizadas estratégias de forma a influenciar percepção dos *stakeholders* sobre a ofensa provocada pela crise e sobre a responsabilidade da crise. Por seu turno, a SCCT apresenta estratégias com o objetivo de influenciar a percepção dos públicos apenas sobre a responsabilidade imputada à organização. A tabela 1 mostra as diferentes estratégias propostas pelas correntes em análise. Optou-se por apresentar as estratégias de ambas as teorias numa única tabela de modo a evidenciar as estratégias semelhantes, tais como negar; compensar; inviabilizar, boas intenções e desculpar-se; reforçar e lembrar; minimizar e justificar; atacar o acusador; e mortificar e perdoar.

Tabela 1 – *Comparação das estratégias da Teoria da reparação da imagem e da SCCT*

Reparação da imagem (Benoit, 1997)		SCCT (Coombs, 2014)	
Negar		Negar	
Negar	Não agimos dessa forma	Atacar o acusador	O acusador não é credível
Trocar a culpa	A responsabilidade é de outrem	Negar	Não somos responsáveis
Desresponsabilizar		Diminuir	
Provocação	Foi uma resposta a uma provocação	Desculpar-se	Não tínhamos más intenções / não podíamos controlar
Inviabilidade	Não sabíamos ou não podíamos controlar	Justificar	Os danos não são tão graves quanto parecem
Acidente	Foi um ato acidental	Reconstruir	
Boas intenções	Não foi mal-intencionado	Compensar	Vamos indemnizar as vítimas
Reduzir a ofensa		Perdoar	Somos responsáveis e pedimos perdão
Reforçar	Reforçamos que temos agido corretamente	Reforçar	
Minimizar	Esta ação não é tão negativa quanto parece	Relembrar	Relembramos que temos agido corretamente
Distinguir	Outras ações semelhantes foram mais prejudiciais	Lisonjear	Agradecer pelo apoio durante a crise
Transcender	Este ato é justificável neste contexto	Vitimizar	Somos vítimas desta crise
Atacar ao acusador	O acusador não é credível		
Compensar	Indemnizar as vítimas		
Corrigir			
Planeamos resolver/prevenir o problema			
Mortificar			
Somos responsáveis e pedimos perdão			

Fonte: elaboração própria a partir de Benoit (1997), Coombs (2015) e Page (2019)

Page (2019) desenvolveu um estudo experimental no qual testou as dimensões ofensa e virtuosidade na teoria da reparação da imagem e atribuição na SCCT. A ofensa tem que ver com o facto

de uma ação ser e com o grau com que é considerada errada, já a virtuosidade é a predisposição para exercer o bem e evitar o mal, que influencia positivamente a reputação. Os resultados mostraram que a ofensa e virtuosidade explicaram 73,7% da mudança de reputação numa crise, enquanto a atribuição de responsabilidade da SCCT apenas explicou 24.8% dessa mudança (Page, 2019).

A perspectiva do ciclo de vida ou abordagem por etapas da gestão de crises constitui um enquadramento que organiza a investigação de várias disciplinas e unifica orientações sobre a gestão de crises. Tal enquadramento permite aos gestores de crises ponderar várias opções e situar as suas decisões. Coombs (2014) propõe a abordagem de três etapas, constituída por três grandes fases - pré-crise, crise e pós-crise -, cada uma delas contendo etapas mais específicas.

A fase pré-crise diz respeito a tudo o que envolve a preparação para crises. Esta fase contém três subfases, nomeadamente, deteção de sinais, prevenção e preparação da crise. Na deteção de sinais, os gestores de crise devem identificar fontes de alerta de crises, informar-se sobre estas e analisar essa informação de modo a evitar uma crise. Quando o potencial de crise é identificado, deve seguir-se a prevenção. Os objetivos da fase de prevenção de crise são evitar que um problema se transforme numa crise (gestão de temas), eliminar ou reduzir os níveis de risco (aversão ao risco) e resolver problemas suscetíveis de escalar e manchar a reputação da organização (gestão da reputação). A fase de preparação para a crise inclui tarefas como identificar vulnerabilidades, definir a equipa de crise, selecionar porta-vozes, delinear o plano de comunicação de crise, catalogar os tipos de crise mais prováveis de ocorrer e compor o sistema de comunicação de crise (Coombs, 2014).

A fase crise inicia-se com o evento que origina a crise e termina quando é resolvida. Esta etapa tem que ver com as decisões e ações para lidar com a crise e inclui duas fases específicas: reconhecimento da crise e contenção da crise. A organização deve reconhecer a crise rapidamente, tal decisão implica perceber o conceito de crise, saber informar a gestão sobre a crise e recolher dados relevantes. Depois do reconhecimento, o foco deve ser a contenção da crise. Esta subfase centra-se na reação à crise, nomeadamente na importância e conteúdo da primeira reação, na comunicação e gestão da reputação, no plano de contingência e nas preocupações a considerar (Coombs, 2014).

A fase pós-crise inicia-se no momento em que a crise terminou ou foi resolvida. Esta etapa inclui ações como avaliar a gestão de crise, aprender com a crise, acompanhar os *stakeholders* e monitorizar os temas relacionados com a crise. Os objetivos destas ações pós-crise são preparar para novas crises, garantir que os *stakeholders* têm uma opinião positiva sobre os esforços de gestão de crise e confirmar que a crise está verdadeiramente resolvida (Coombs, 2014)

Uma organização deve estar prevenida com planos de crise para os principais tipos de crises que a podem afetar. Neste sentido, Coombs (2014) sintetizou os vários tipos de crises, que podem ser encontrados na literatura: desastres naturais, violência no trabalho, rumores, malevolência, desafios, acidentes técnicos, produtos danificados tecnicamente, erro humano e crimes organizacionais.

Tabela 2 – *Tipos de crises por nível de responsabilidade imputado*

Nível de responsabilidade	Tipo de crise	Exemplos
Mínimo	Desastres naturais	Eventos meteorológicos, sismos, vulcões
	Violência no local de trabalho	Violência entre funcionários ou ex-funcionários
	Rumores	Mal-entendidos ou informações falsas sobre a organização
	Malevolência	Terrorismo, ciberataque, rapto, adulteração de produto (externo)
Reduzido	Desafios	Acusações de má conduta por <i>stakeholders</i> (sindicatos, organizações ecologistas, ONG)
	Acidentes por erro técnico	Acidentes causados por falhas tecnológicas
	Defeito por erro técnico	Produtos danificados por falhas tecnológicas
Forte	Defeito por erro humano	Produtos danificados por erro humano
	Acidente por erro humano	Acidente causado por erro humano
	Crimes organizacionais	Ações ilegais ou que poem em risco <i>stakeholders</i>

Fonte: elaboração própria a partir de Coombs (2014, p. 65).

Recentemente, Coombs e Tachkova (2019) estudaram outro tipo de crise, ao qual chamaram *scansis* (a partir da aglutinação dos termos ingleses *scandal+crisis*). Assim sendo, *scansis* é um tipo de crise intencional que provoca uma forte ofensa moral nos públicos. Este conceito não corresponde diretamente a nenhum dos tipos de crise intencionais anteriormente mencionados, pois tem um terceiro pré-requisito. Para além do reconhecimento de que algo negativo ocorreu e da assunção de que a organização tem responsabilidade, *scansis* implica que haja um sentimento de injustiça, ganância e/ou ultraje moral (Coombs & Tachkova, 2019). Porém, os autores reconhece que as estratégias por ele propostas na SCCT não trazem benefícios em caso de *scansis* no curto prazo.

O sentimento de traição é também um dos resultados negativos de uma crise. Especialmente quando a responsabilidade atribuída à organização é elevada os públicos sentem-se traídos e a relação com a organização é prejudicada. Quando a crise afeta um elemento definidor da organização, a sensação de traição é ainda maior e também aumenta em clientes que se identificam fortemente com a empresa (Ma, 2018).

Nas principais revistas científicas de marketing, os artigos relacionados com gestão de crises têm que ver sobretudo com crises de produto, que frequentemente obrigam as empresas retirar os produtos defeituosos do mercado e a pedir aos consumidores que os devolvam. As investigações mais

recentes sobre crises de produto estudam a percepção da qualidade do serviço ao longo do tempo (Gijsenberg, Heerde, & Verhoef, 2015), os efeitos no valor da empresa a longo prazo (Liu, Shankar, & Yun, 2017), o comportamento do consumidor e percepção da qualidade (Helsen, Zhao, & Zhao, 2011), o ajuste do investimento publicitário (Gao, Wang, Wilbur, & Xie, 2015) e os efeitos da publicidade e do preço nas vendas e na quota de mercado (Cleeren, Van Heerde, & Dekimpe, 2013).

2.2.1. A equipa de gestão de crise.

Moriarty (1994) defende a necessidade de existir uma pessoa dos departamentos de marketing e relações públicas responsável por “monitorizar comunicação não planeada ou acidental” (p. 39). Este profissional estaria, também, incumbido de elaborar o plano de comunicação de crise da organização e teria de se relacionar de forma integrada com toda a organização para controlar a comunicação. No entanto, há autores que defendem mesmo que estas tarefas devem ser executadas por uma equipa de gestão de crise (EGC). A EGC é um grupo interdisciplinar de colaboradores responsáveis por lidar com crises. Esta equipa tem como funções criar o plano de gestão de crises, promulgá-lo e resolver situações que este não mencione. Para tal é fundamental uma efetiva seleção dos seus membros e treino contínuo (Coombs, 2014).

A EGC central deve ter elementos das áreas de operações, produção, jurídica, relações públicas ou comunicação, segurança e um representante da gestão. Dependendo do tipo de crise pode fazer sentido adicionar membros de outras áreas – qualidade, recursos humanos, tecnologias da informação, finanças, relações governamentais ou marketing. As pessoas devem ser selecionadas também pelas suas características pessoais. Para assumir esta responsabilidade as competências necessárias são trabalhar em equipa, capacidade de tomar decisões, capacidade de escutar e lidar com o stress (Coombs, 2014).

2.2.2. Os porta-vozes e a comunicação de crise.

O porta-voz é um membro da organização que intervém em nome dela num acontecimento público para emitir uma mensagem com fim corporativo, num determinado contexto e tempo (Reis, 2015). A função de porta-voz tem que ver com aspetos de competências psicológicas e psicossociais de comunicação, com a sua posição na organização e credibilidade relativamente ao tema. Como se trata de comunicar com os média é necessário perceber e conhecer a questão, ponderando todas as variáveis. Portanto, o treino para comunicar com os média – ou *media training* – é fundamental e deve ser planeado a médio e longo prazo (Reis, 2015).

Para uma organização se preparar para uma crise, há que considerar seis pontos: diagnóstico de vulnerabilidades, avaliação dos tipos de crise, seleção e treino da equipa de crise, seleção e treino dos porta-vozes, desenvolvimento do plano de gestão de crise e revisão do sistema de comunicação

(Coombs, 2014). Então, torna-se evidente que o plano de comunicação de crise indique, entre outros aspetos, quem será o porta-voz (Reis, 2015). A organização deve selecionar e treinar vários porta-vozes, porque os média pretendem questionar pessoas qualificadas e é impossível um membro da empresa conhecer todas as áreas (Coombs, 2014).

No geral, o treino das equipas de crise deve ser personalizado e combinar áreas como relações com os media, comunicação organizacional e tomada de decisão, etc. (Hart, & Sundelius, 2013). A falta de um porta-voz e as barreiras à comunicação incitam os jornalistas a procurar fontes de informação externas à organização (Reis, 2015). Um porta-voz limitado e com um treino pobre agrava a crise (Coombs, 2014).

Há quatro tarefas específicas para o porta-voz comunicar com os média durante uma crise. A primeira tarefa é parecer agradável para as câmaras. Esta é uma forma de alcançar os objetivos da comunicação e tem que ver com competências de entrega, que se manifestam através da comunicação não-verbal (Coombs, 2014). Um porta-voz que fala baixo expressa poder e competência. A expressão corporal e facial e o contacto visual também contribuem para aumentar a perceção de competência, independentemente de ser o líder ou não. As expressões não-verbais de poder não têm efeito durante uma crise, no entanto, após a crise expressões não-verbais que não demonstram poder revelam sinceridade (Cauberghe, & Claeys, 2014).

Em termos audiovisuais, desviar o olhar, hesitar e falhar o discurso são erros que denotam baixa credibilidade do orador e têm um impacto negativo na comunicação de crise. Nos casos de crises preveníveis, os porta-vozes cometem mais falhas do que quando a organização é vítima. Estes erros são sinais de nervosismo e podem estar relacionados com a perturbação da reputação. Na comunicação audiovisual, o formato de vídeo corporativo é a melhor opção para situações de crise, porque podem ser regravados, contrariamente a uma conferência de imprensa, que é imprevisível e espontânea (Claeys, & De Waele, 2017). As declarações na televisão de um porta-voz são mais eficazes na recuperação da reputação da organização do que uma declaração escrita, provavelmente devido à emoção do vídeo (Denner, Himmelreich, Koch, & Viererbl, 2019).

A segunda tarefa dos porta-vozes é responder efetivamente às perguntas, que significa dar resposta às questões colocadas, o que requiere preparação. Os porta-vozes devem ter raciocínio rápido, ouvir atentamente, evitar dizer “sem comentários”, evitar longas pausas e manter a calma, sem argumentar (Coombs, 2014). Por outro lado, devem ser capazes de reconhecer que numa crise há situações ambíguas e incertas. Logo, nesses momentos o discurso não deve ser excessivamente seguro e reconfortante. Portanto, a incerteza de uma crise deve ser comunicada, permitindo ganhar tempo para recolher informações e divulgá-las de forma precisa (Seeger, 2006).

Em terceiro lugar, os porta-vozes devem apresentar claramente a informação sobre a crise, ou seja, o discurso deve ser facilmente compreendido. Deste modo, não se deve utilizar jargão e deve-se

estruturar a resposta com lógica. A última tarefa é lidar com questões difíceis, por isso é fundamental que o comunicador saiba identificar. O porta-voz deve ter a capacidade para pedir para reformular as questões, introduzir taticamente as respostas, explicar uma não resposta, avaliar as hipóteses colocadas e responder a questões com várias partes (Coombs, 2014, p. 81).

O público reage positivamente a porta-vozes que reconhecem as suas preocupações e demonstram compaixão pelos danos ocorridos. No entanto, alguns profissionais hesitam em adicionar expressões de preocupação e empatia no seu discurso com receio de parecerem pouco profissionais. Porém, quando transmitem uma mensagem demasiado profissional são percebidos como frios e indiferentes, prejudicando a sua credibilidade (Seeger, 2006). Expressar emoções positivas e negativas numa mesma mensagem de crise, pode revelar sinceridade e empatia, particularmente em crises evitáveis. A combinação de emoções também pode contribuir para a diminuição do *word-of-mouth* negativo. No caso de crises em que a organização é vítima, o porta-voz pode expressar raiva sobre o que aconteceu, indicando que a responsabilidade lhe é alheia (Cauderghe, Claeys, Hudders, & Xiao, 2018).

Um estudo efetuado na China e Coreia do Sul demonstrou que, quando o líder (CEO) é o porta-voz de uma crise, as intenções de compra de consumidores com elevado índice de distância ao poder são maiores comparativamente àqueles cuja distância ao poder era reduzida. O índice de distância ao poder representa a distância entre indivíduos na hierarquia de uma sociedade (Hofstede, 1983). O mesmo estudo mostrou que uma maior distância ao poder revela maiores níveis de confiança na marca, na Coreia do Sul (Garret, Laufer, & Ning, 2018). Quanto ao impacto na reputação da empresa, a escolha do líder da organização (CEO) ou de outro profissional para porta-voz da crise não tem efeitos significativos na reputação da empresa. Estratégias em que se reconhece o erro e há um pedido de desculpas contribuem para a melhoria da reputação tanto da organização como do próprio porta-voz (Coombs, Vercic, & Vercic, 2019).

3. Questões de Investigação

Esta investigação tem como problema de pesquisa “como é que o porta-voz influencia a comunicação de crise de uma organização?” A partir da revisão de literatura elaborada e das lacunas encontradas, definiram-se três questões de investigação para responder ao problema de pesquisa, nomeadamente:

1. Como são comunicadas as estratégias de comunicação de crise pelo porta-voz?
2. Como são utilizadas as tarefas do porta-voz?
3. Como são percebidas a crise e a comunicação do porta-voz pelo público da organização?

A primeira questão de investigação procura identificar as estratégias de comunicação de crise (Benoit, 2015; Coombs, 2014) nos discursos e enquadrá-las nas mensagens comunicadas. Faz sentido

estudar este ponto, pois não foi encontrada literatura que explore a utilização de tais estratégias por porta-vozes. A segunda questão de investigação pretende analisar as técnicas de comunicação do porta-voz em conferências de imprensa, aplicando as tarefas do porta-voz específicas para comunicar com os *media* em contextos de crise de Coombs (2014, p. 81). Não existem trabalhos científicos que investiguem a utilização destas tarefas, portanto, pretende-se suprimir esta lacuna. A terceira questão de investigação pretende conhecer a perceção do público da organização sobre a crise e a comunicação de crise do porta-voz. Neste sentido, avaliam-se a perceção sobre a responsabilidade atribuída à organização (Benoit, 2015; Coombs, 2007; Ma, 2018), a competência do porta-voz (Reis, 2015; Cauberghe, & Claeys, 2014), a reputação da organização (Benoit, 2015; Reis, 2015; Seeger, 2006), os sentimentos de injustiça, ganância e ultraje moral da crise (Coombs & Tachkova, 2019) e a capacidade de resposta da organização. Esta questão de investigação pretende não só avaliar a reputação da organização, mas também identificar indicadores que expliquem a presença de um caso de *scansis* (Coombs & Tachkova, 2019) – conceito recente, que merece ser estudado. Assim sendo, pretende-se que estas três questões contribuam para refletir sobre a influência do porta-voz na comunicação de crise, analisando as suas estratégias de comunicação, as suas tarefas enquanto porta-voz e a perceção de públicos da organização.

4. Metodologia

A seleção das opções metodológicas tem como base a filosofia interpretativista do investigador, que defende que o conjunto de significados subjetivos que o indivíduo possui sobre a realidade influencia a sua interpretação. Deste modo, considera-se que a investigação científica é subjetiva, uma vez que o investigador não consegue desligar-se do objeto de estudo (Saunders, 2009). De acordo com a filosofia, a dissertação segue uma perspetiva dedutiva e tem um objetivo exploratório. Adota-se, então, uma abordagem qualitativa, uma vez que permite explorar, perceber e descrever a realidade, produzindo teoria a partir das informações recolhidas (Saunders, 2009). O horizonte temporal é *cross-sectional*, pois procura-se explicar um fenómeno num certo momento (Saunders, 2009).

Tendo em conta o problema de pesquisa, a metodologia de investigação será o estudo de caso, pois permite fazer uma análise densa e em profundidade da comunicação de crise de uma organização. O recurso ao estudo de caso ajusta-se ao estudo de temas atuais como a comunicação de crise de uma organização em crise, uma vez que o investigador não tem controlo sobre o evento (Adebayo, 2017). Esta é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, sendo difícil distinguir o evento do seu contexto, o que implica a abstração e interpretação do investigador (Yin, 2001). Apesar de esta metodologia não permitir generalizar os resultados para a população, o estudo de caso providencia um intenso conhecimento dos atores, interações e

comportamentos que ocorrem num determinado processo (Woodside, 2010). Assim, os estudos de caso têm como fim explicar um evento, através da verificação de teorias existentes e da interpretação (Nevado, 2009).

Tendo em conta as questões de investigação, o estudo de caso selecionado é o escândalo sexual da Igreja Católica, provocado por denúncias de abusos sexuais de menores por parte de sacerdotes e outros membros da Igreja. Neste sentido, será estudada a comunicação do principal porta-voz da Igreja, o Papa Francisco, em discursos e conferências de imprensa sobre o tema. Este caso é relevante para a investigação, porque tem criado uma grande cobertura noticiosa e a intervenção do porta-voz, amplamente reconhecido, tem como objetivo controlar a crise e manter a reputação da Igreja (Reis, 2015). Tendo em conta que aborda crimes (abusos sexuais de menores) e comportamentos contrários àquilo que defende a organização (celibato), esta crise permite desenvolver o conceito de *scansis*, pois alia responsabilidade imputada à organização, injustiça e ultraje moral (Coombs & Tachkova, 2019).

Para responder à primeira questão de investigação - como são comunicadas as estratégias de comunicação de crise pelo porta-voz? – recorre-se à pesquisa de transcrições de discursos e conferências de imprensa do porta-voz, que são alvo de análise de conteúdo. De modo a obter uma resposta para a segunda questão de investigação – como são utilizadas as tarefas do porta-voz? – faz-se a pesquisa de transcrições de conferências de imprensa do porta-voz e, posteriormente, faz-se a sua análise de conteúdo. De forma a responder à terceira questão de investigação – como são percecionadas a crise e a comunicação do porta-voz pelo público da organização? – realizam-se entrevistas e um *focus group*.

Os métodos de recolha de dados são, então, *desk research*, entrevistas e *focus group*. São utilizados dados secundários do tipo documental, tais como, transcrições de discursos (apêndice 1), conferências de imprensa do porta-voz (apêndice 2) e notícias relacionadas com o tema. O investigador realizou entrevistas semiestruturadas a três pessoas: Alcides Rocha (sacerdote católico), Octávio Carmo (jornalista especializado da Ecclesia – agência de notícias da Conferência Episcopal Portuguesa) e João Francisco Gomes (jornalista de religião e sociedade do Observador, que investigou os casos de abusos sexuais em Portugal). As perguntas colocadas nas entrevistas estão de acordo com os tópicos de discussão apresentados no apêndice 3.

O *focus group* foi aplicado de forma assíncrona (os participantes não respondem em simultâneo) e realizado *online* na plataforma focusgroupit.com. Os entrevistados são oito pessoas católicas entre os 22 e os 52 anos. Neste *site* foram publicados tópicos de discussão (apêndice 3) onde os participantes comentaram e interagiram entre si e com um moderador. A plataforma notifica os participantes sempre que houver uma nova interação ou tópico de discussão. No entanto, é mantido

o anonimato dos entrevistados e ao fazerem a inscrição no *site* têm acesso a esclarecimentos sobre a utilização dos seus dados pessoais.

A recolha dos documentos com as transcrições dos discursos e conferências de imprensa do Papa foi realizada no *site* oficial do vaticano, através da pesquisa em português e inglês das palavras “abuso”, “menores” e “sexual”. Desta pesquisa resultaram dez discursos e cinco conferências de imprensa realizados entre janeiro de 2018 e março de 2019 (apêndices 1 e 2). Os dados recolhidos são alvo de análise de conteúdo, técnica através da qual as categorias identificadas nas transcrições dos discursos são agrupadas por temas. A análise de conteúdo permite examinar informações ou conteúdo em material escrito ou simbólico (Neuman, 2006). Esta técnica possibilita descobrir recursos no conteúdo de grandes quantidades de material que, de outra forma, poderiam passar despercebidas (Neuman, 2006). Para sistematizar a informação recolhida é utilizado o *software MaxQDA*. Nas conferências de imprensa as categorias codificadas são as estratégias de comunicação de crise (Benoit, 1997; Coombs, 2015) e três tarefas do porta-voz em conferências de imprensa (Coombs, 2014), através de indicadores (apêndice 4). Não é analisada a tarefa que corresponde à comunicação não-verbal do porta-voz, por não haver vídeos suficientes das conferências de imprensa. Nos discursos as categorias codificadas são as estratégias de comunicação de crise (Benoit, 1997; Coombs, 2015) e as mensagens do discurso. Após a codificação dos dados, estes são analisados e interpretados à luz da teoria.

5. Estudo de Caso

Neste capítulo, é apresentado o estudo de caso, começando pela sua caracterização e seguindo-se a apresentação dos resultados, organizados da primeira à terceira questão de investigação.

5.1. Caracterização e apresentação do caso

Desde 1964, quando Paulo VI se tornou no primeiro Papa a viajar de avião, que se tornou hábito conversas com jornalistas durante a viagem. João Paulo II fazia-o, inicialmente, em pequenos grupos de repórteres, divididos por línguas. Mais tarde, as conversas passaram a ser individuais e muito curtas, devido aos problemas de saúde do Papa. Bento XVI promovia as conferências de imprensa no voo de ida para as viagens oficiais. O seu assessor controlava as perguntas, que eram enviadas por email com 48h de antecedência e escolhia algumas que, por vezes, era ele mesmo que as colocava. Francisco adotou o hábito de, no voo de regresso, se deslocar à zona dos jornalistas, cumprimentá-los e depois realizar uma conferência de imprensa sem restrições. A conversa com jornalistas demora normalmente uma hora e, por hábito, o Papa responde em Italiano (Crux, 18-09-2015). Nos últimos anos, os abusos sexuais de menores têm sido temas frequentes nestas conferências de imprensa, bem como em discursos do Papa.

Os abusos sexuais de menores por parte de sacerdotes da Igreja Católica têm sido denunciados desde o século XX. As vítimas são crianças e adolescentes, que denunciaram maioritariamente os crimes já em idade adulta. Os casos começaram a ter maior atenção pelos meios de comunicação social nos anos 90 na América do Norte e na Austrália e nos anos 2000 na Europa e América Latina.

O Vaticano, através do Papa, como líder da Igreja Católica, tem vindo a tomar posições em relação aos escândalos que têm surgido. Em 2001, João Paulo II pediu desculpas pelas “injustiças vergonhosas” e afirmou que os abusos eram uma “profunda contradição dos ensinamentos de Cristo” (BBC, 23-11-2001). Nesse ano, o Papa aprovou um documento que atribuiu à Santa Sé a competência para julgar os crimes mais graves, incluindo os abusos sexuais, afirmando que quem cometesse este tipo de crimes não seria julgado localmente, mas no Vaticano, para prevenir o encobrimento (João Paulo II, 30-04-2001). Bento XV, em 2009, o Papa Bento XVI publicou uma carta dirigida aos católicos irlandeses, iniciando o processo de investigação em massa dos abusos (Bento XVI, 19-03-2010). Também pediu desculpas às vítimas e encontrou-se com algumas, disse sentir vergonha e pediu justiça (The Telegraph, 19-01-2010). Em janeiro de 2018, durante uma visita oficial ao Chile, Francisco acusou os jornalistas de escreverem “calúnias”, porque não havia provas de encobrimento dos abusos e foi acusado de não acreditar nas vítimas. Mais tarde acabou por pedir desculpa e assumir o erro (The Guardian, 19-01-2018). De seguida, faz-se uma enumeração dos casos mais recentes de abusos sexuais na Igreja Católica:

Em 2017, soube-se que 547 elementos de um famoso coro alemão – dirigido durante 30 anos pelo irmão mais velho do Papa Bento XVI – foram vítimas de abusos sexuais. Em junho de 2017, George Pell tornou-se no mais poderoso responsável do Vaticano a ser acusado por abusos sexuais a dois rapazes. O antigo arcebispo australiano acabou por ser condenado em dezembro de 2018 e foi afastado do importante cargo que mantinha desde 2013 como conselheiro do Papa.

Em janeiro de 2018, durante uma visita oficial ao Chile, Francisco foi surpreendido com a denúncia de que um Bispo chileno encobriu uma série de abusos perpetrados por um padre. O papa acusou os jornalistas de publicarem “calúnias”, porque não havia provas de que o Bispo Juan Barros tivesse conhecimento dos crimes e foi acusado de não acreditar nas vítimas (The Guardian, 19-01-2018). Devido a comentários de outros membros da Igreja acabou por criar uma comissão para investigar as acusações, que se vieram a confirmar. Então, acabou por assumir o erro e pedir desculpa. O Papa criticou a reação da Igreja chilena aos abusos sexuais, o que levou à demissão em massa de vários bispos daquele país (BBC, 18-05-2018).

Em julho de 2018, o bispo Juan José Pineda Fasquelle das Honduras apresentou a demissão ao Papa, após ter sido acusado de violar seminaristas. Fasquelle era bispo auxiliar de um Arcebispo que integrava o Conselho dos Cardeais. O caso foi descoberto por um bispo argentino, que, a pedido do

vaticano, se havia deslocado às Honduras para investigar suspeitas de corrupção (Reuters, 21-07-2018).

No mesmo mês, Theodore McCarrick demitiu-se do Colégio de Cardeais e perdeu o título, após acusações de abuso sexual de adultos e menores ao longo de décadas. O cardeal americano foi considerado culpado pela Igreja e foi o primeiro cardeal a ser destituído do sacerdócio pelo Papa (Público, 28-07-2018).

No mês seguinte, nos Estados Unidos da América foi revelado um relatório com denúncias de abusos sexuais perpetrados durante décadas por sacerdotes da Igreja Católica. Em seis dioceses, o documento identificou mais de um milhão de vítimas e 300 padres abusadores (The New York Times, 14-08-2018).

Em setembro de 2018, o bispo de Varsóvia pediu desculpas às vítimas de abusos sexuais, devido a declarações polémicas em 2013. Nesse ano, surgiram vários casos de violações e a Igreja polaca recusou-se a colaborar nas investigações. Romuald Kaminski havia afirmado que o segredo da confissão impedia os padres de denunciar tais crimes (Crux, 28-09-2018).

Também em setembro, a Igreja Católica alemã apresentou um relatório que nomeou 3.677 vítimas de abusos sexuais entre 1946 e 2014, a maioria com menos de 13 anos de idade. Os autores do documento acusaram a Igreja de condicionar a investigação. Segundo o relatório, os padres acusados trocavam de paróquias sem que fossem aplicadas medidas judiciais. Dos 1.670 padres violadores, apenas um terço foi investigado pela Igreja e os que foram condenados sofreram sanções mínimas (Deutsche Welle, 13-09-2018).

Em março de 2019, o antigo arcebispo da ilha de Guam foi julgado no Vaticano e afastado da igreja. Anthony Apuron havia sido substituído na sequência de acusações de violações. O problema dos abusos sexuais era de tal modo grave que a Igreja Católica de Guam foi obrigada a declarar falência para pagar mais de 600 milhões de dólares a 190 vítimas (Deutsche Welle, 04-04-2019).

5.2. Como são comunicadas as estratégias de comunicação de crise pelo porta-voz?

Para dar resposta à primeira questão de investigação “como são comunicadas as estratégias de comunicação de crise pelo porta-voz?” identificam-se as estratégias de comunicação de crise (tabela 3) empregadas em discursos e conferências de imprensa e as mensagens transmitidas (apêndice 5). Os resultados da análise de conteúdo são apresentados cronologicamente com dados dos discursos e de conferências de imprensa. Os discursos ocorreram em eventos no Vaticano ou em viagens oficiais (apêndice 1). As conferências de imprensa analisadas realizaram-se todas durante voos (apêndice 2), normalmente depois de viagens oficiais do Papa, onde havia lugar a perguntas dos jornalistas que acompanharam a viagem.

Tabela 3 – *Frequências das estratégias de comunicação de crise e exemplos*

Estratégias de comunicação de crise	Frequência	Exemplo
Atacar o acusador	2	“Uma pessoa acusar sem as evidências, com pertinácia, é uma calúnia” (21-01-2018)
Desculpar-se	0	
Compensar	1	“Procedestes resolutamente não só empreendendo percursos de purificação e reconciliação com as vítimas” (26-08-2018)
Perdoar / mortificar	3	“Peço-lhes desculpa por tê-los ferido, sem me dar conta; mas feri sem querer. E isso pesa-me imenso” (21-01-2018)
Relembrar / reforçar	11	“Desde há vários anos que a Igreja está seriamente empenhada em erradicar o mal dos abusos” (21-12-2018)
Lisonjear	7	“Agradeço, em nome da Igreja inteira, à grande maioria dos sacerdotes que não só permanecem fiéis ao seu celibato” (24-02-2019)
Vitimizar	4	“A própria Igreja, juntamente com os seus filhos fiéis, é vítima destas infidelidades e destes verdadeiros «crimes de peculato»” (21-12-2018)
Negar	12	“Não posso condená-lo, porque não tenho as evidências de culpabilidade; mas eu próprio estou convencido que esteja inocente” (21-01-2018)
Investigar	8	“Fiz investigar” (21-01-2018)
Justificar / minimizar	1	“Contudo, gostaria de vos repetir que hoje não é mais difícil do que noutras épocas da Igreja: é apenas diferente, mas não é mais difícil.” (25-04-2019)
Corrigir	1	“Fixando (...) um conjunto rigoroso de normas tendentes a garantir a segurança dos jovens” (26-08-2018)
Trocar a culpa	2	“Às vezes, são os pais que cobrem o abuso de um sacerdote” (26-08-2018)

Fonte: elaboração própria a partir da análise de conteúdo de discursos e conferências de imprensa

Em Santiago do Chile, num discurso dirigido a sacerdotes o Papa Francisco abordou o tema dos abusos, revelando que acompanhava situação, e conversou sobre a descrença na Igreja e o sofrimento das vítimas e da Igreja. A estratégia de comunicação neste momento foi a vitimização, pois apresenta

os padres como vítimas de insultos derivados de suspeitas e contestação – “sei que, às vezes, sofrestes insultos (...); que, em muitos lugares, se está a «pagar caro» andar vestido de padre” (16-01-2018, p.3). Na mesma viagem, houve um segundo discurso dirigido aos povos da Amazônia, onde apenas foi abordado o silêncio das vítimas de abusos sexuais e de escravidão.

No voo de regresso do Chile para Roma, houve uma conferência de imprensa onde o Papa foi questionado sobre os abusos sexuais e o seu encobrimento. Na primeira pergunta, um jornalista tomou o caso do Bispo Barros - acusado de encobrir abusos – e sugeriu que o Papa não acreditava no testemunho das vítimas. A estratégia de comunicação de crise que Francisco adotou repetidamente foi negar as acusações: “não há evidências de culpabilidade” (21-01-2018, p. 5). O líder da Igreja explicou que o caso havia sido investigado e, que por não ter encontrado evidências, teve de considerar o bispo inocente. No entanto, lembrando declarações anteriores, o porta-voz recorreu à estratégia de perdoar – “devo pedir desculpa, porque a palavra «prova» feriu” (21-01-2018, p. 6). Em terceiro lugar, fez um ataque ao acusador, que, neste caso, são aqueles que acusaram Barros: “uma pessoa acusar sem as evidências, com pertinácia, é uma calúnia” (21-01-2018, p. 10).

Já na sua visita à Irlanda, o Papa adotou a estratégia de lembrar que a Igreja tem agido corretamente: “reafirmei o compromisso, antes, o compromisso maior, de eliminar este flagelo na Igreja, a qualquer custo” (25-08-2018). Deste modo, o porta-voz reconheceu o problema, demonstrou tristeza e vergonha, falou da indignação e preconceito de que a Igreja era alvo e apelou à justiça. Na mesma viagem, mas dirigindo-se a bispos, Francisco recorreu à estratégia de lisonjear ao agradecer a tais bispos o apoio aos sacerdotes que se sentiam tristes e desanimados devido ao escândalo sexual - “agradeço também pela ajuda que prestais aos vossos sacerdotes” (26-08-2018, p. 1). Neste discurso, usou, também, as estratégias compensar e corrigir. A compensação não tinha que ver com indemnizações monetárias, mas aludia antes a “percursos de purificação e reconciliação com as vítimas” (26-08-2018, p. 2) por parte dos bispos. A correção tinha que ver com a fixação “com a ajuda do *National Board* para a tutela das crianças na Igreja na Irlanda, de um conjunto rigoroso de normas” (26-08-2018, p.2) com o objetivo de prevenir abusos de menores pelos quais a Igreja irlandesa era responsável.

No regresso da viagem à Irlanda, o assessor mediático do Papa fez referência aos abusos de menores na introdução da conferência de imprensa. A primeira questão teve que ver com declarações de uma vítima que acusou Francisco de ser contra a criação de tribunais para a investigação dos abusos sexuais. O Papa respondeu com um ataque ao acusador: “Marie Collins está um pouco fixada com esta ideia” (26-08-2018, p. 2). Narrando o julgamento do Arcebispo de Guam no Vaticano, o porta-voz explicou a sua posição, assumindo que nesse caso houve crimes. A segunda questão sobre o tema teve que ver com um comunicado de um arcebispo que revelava que, em 2013, havia denunciado ao Papa Francisco abusos sexuais perpetrados pelo ex-Cardeal McCarrick e que o Papa Bento XVI já havia

sancionado o mesmo cardeal. A jornalista requereu que o Santo Padre confirmasse estas situações, mas Francisco pediu que os jornalistas lessem o comunicado e recusou-se a comentar: “não vou dizer uma palavra sobre isso” (26-08-2018, p. 5).

Na intervenção seguinte, o jornalista falou das declarações do Papa num encontro com vítimas de abusos e perguntou quando soube dos abusos cometidos por McCarrick. O porta-voz não respondeu à questão remetendo para o mesmo comunicado. Porém, relatou o encontro com as vítimas e usou a estratégia de pedir perdão, assumindo as responsabilidades da organização religiosa – “pedir perdão hoje na Missa” (26-08-2018, p. 6). Seguidamente, uma jornalista interveio colocando duas questões: a primeira sobre que ações concretas podem os católicos tomar para lutar contra os abusos e a segunda sobre a posição de Francisco acerca de uma petição que pede a demissão de um cardeal francês, acusado de abuso de menores. O porta-voz recorreu à estratégia da vitimização, narrando um caso de falsas denúncias de abusos sexuais e orgias em Espanha, que, devido à condenação pela imprensa local, levaram à humilhação de sacerdotes inocentes. O Papa Francisco não respondeu a uma das questões. Então, o próprio assessor lembrou-o de responder à pergunta sobre ações contra os abusos, que o entrevistado resumiu numa frase: “quando se vê alguma coisa, deve-se falar imediatamente” (26-08-2018, p. 8). O líder da Igreja fugiu à questão e usou a estratégia de trocar a culpa, acusando os pais dos menores de encobrirem os abusos: “às vezes são os pais que cobrem o abuso de um sacerdote” (26-08-2018, p. 8).

Na conferência de imprensa no regresso de uma viagem à Lituânia, Letónia e Estónia, o Papa recusou responder a uma questão sobre os abusos antes de abordar os temas da viagem, mas no final abordou esse tema. O porta-voz assumiu que o crime de abuso sexual de menores era global, “mas na Igreja é mais escandaloso, porque se deve levar as crianças a Deus e não as destruir” (25-09-2018, p. 7). Por outro lado, tornou a utilizar a estratégia de trocar a culpa, afirmando que no passado os abusos eram encobertos pela família das vítimas. Terminou, lembrando que a Igreja tinha agido corretamente, dando o exemplo da Pensilvânia e afirmando que nunca assinou um pedido de graça de um condenado por abuso de menores.

No discurso de Natal à Cúria Romana, o Papa Francisco fez uma das mais assertivas intervenções sobre o escândalo dos abusos de menores. Após uma breve introdução, começou por criticar os membros da Igreja que abusavam do poder que lhes é concedido. De forma muito clara, reconheceu a crise que se vive na Igreja Católica: “a barca da Igreja viveu este ano e vive momentos difíceis, sendo acometida por tempestades e furacões” (21-12-2018, p. 3). A primeira estratégia de comunicação de crise à qual recorreu foi lembrar que tinham sido feitos esforços para solucionar o problema: “a Igreja está seriamente empenhada em erradicar o mal dos abusos” (21-12-2018, p. 4). De seguida fez uma analogia com uma história bíblica, na qual o rei David abusava sexualmente de uma mulher casada, concluindo que para perpetrar estes abusos estas pessoas privilegiadas

recorreram “ao seu poder moral e de persuasão” (21-12-2018, p. 5). O Papa lamentou o sofrimento das vítimas e mencionou o impacto da crise na credibilidade da Igreja. Rematou com a estratégia da vitimização: “a própria Igreja, juntamente com os seus filhos fiéis, é vítima destas infidelidades e destes verdadeiros «crimes de peculato»” (21-12-2018, p. 5). Seguidamente, Francisco reconheceu que, no passado, os abusos sexuais de menores não foram corretamente tratados, mas que pretendia resolver o problema. Para tal, lembrou que estava marcado um encontro mundial de bispos no Vaticano para discutir o tema. Em terceiro lugar, recorreu à estratégia de lisonjear, que, desta vez, se dirigiu aos jornalistas que denunciaram os crimes – “gostaria de agradecer sinceramente aos operadores dos *mass media* que foram honestos e objetivos e que procuraram desmascarar estes lobos e dar voz às vítimas” (21-12-2018, p. 6).

No início de 2019, num discurso aos diplomatas acreditados no Vaticano, o Papa Francisco reconheceu que estava a lidar com crimes, assinalou que os abusos sexuais causaram “danos irreparáveis” aos menores violentados e afirmou que pretendia resolver a crise no encontro marcado para o efeito. Nesta intervenção, empregou a estratégia de crise lembrar: “a Santa Sé e toda a Igreja estão-se esforçando por combater e prevenir tais delitos e o seu encobrimento, acertar a verdade dos factos em que estão envolvidos clérigos e fazer justiça” (07-01-2019, p.8). Mais uma vez, reiterou os esforços da Igreja no sentido eliminar os problemas, transmitindo a representantes de vários países a ideia de que a questão estava a ser resolvida.

Na conferência de imprensa no regresso de uma viagem ao Panamá, surgiu uma pergunta sobre as expectativas do Papa para o encontro pela proteção dos menores na Igreja. O papa assumiu que a crise dos abusos era “um drama humano”, mas também um “problema na Igreja” (27-01-2019, p. 9),

Já no encontro "A proteção dos menores na Igreja", Francisco fez um discurso de abertura e outro de encerramento do evento. No primeiro discurso, afirmou que os membros da Igreja presentes tinham a obrigação pastoral de apresentar medidas para remediar o problema. Em termos de estratégias, recorreu ao lisonjeio ao agradecer à organização do encontro “pelo excelente trabalho efetuado com grande empenho” (21-02-2019, p.2).

No discurso final recorreu, novamente, à estratégia de lisonjear, desta vez dirigindo-se a todos os participantes no encontro. Para além das mensagens já recorrentes nos seus discursos, o Papa usou novamente uma história bíblica - quando o rei Herodes mandou matar todas as crianças de Belém -, para culpar o Diabo pelos crimes de abusos sexual: “por trás disto está satanás” (24-02-2019, p. 4). Seguidamente, apresentou os oito pontos de reflexão que resultaram do encontro. Terminou o discurso com um triplo lisonjeio aos sacerdotes inocentes [“aos consagrados que servem o Senhor com total fidelidade” (24-02-2019, p. 4)], aos que cumpriram o celibato [“permanecem fiéis ao seu celibato” (24-02-2019, p. 4)] e aos fiéis que apoiavam os sacerdotes [“aos fiéis que conhecem bem os seus bons pastores e continuam a rezar por eles e a apoiá-los” (24-02-2019, p. 4)].

Depois de uma viagem a Marrocos, houve uma conferência de imprensa no voo de regresso a Roma, na qual o Papa foi questionado por ter culpado o diabo pelos abusos sexuais de menores – “porque está tão ativo o diabo neste momento?” (31-03-2019, p. 7). O porta-voz acusou os críticos de fazerem uma interpretação simplista do seu discurso no encontro, justificando-se com um filósofo. Nesta resposta, utilizou a estratégia de comunicação de reforçar – “nós, na Igreja, faremos todo o possível para acabar com este flagelo” (31-03-2019, p. 8) -, reiterando os esforços para resolver a crise.

Em abril de 2019, num discurso dirigido a jovens peregrinos franceses, Francisco recorreu à estratégia de crise da justificação, que consiste em tentar diminuir os danos percebidos. Neste caso, o porta-voz fez uma comparação com crises anteriores: “hoje não é mais difícil do que noutras épocas da Igreja: é apenas diferente, mas não é mais difícil” (25-04-2019, p. 1).

Num discurso concedido num encontro com freiras, em maio, o Papa dispensou o discurso que levava preparado e improvisou. Francisco assumiu a responsabilidade da Igreja nos casos de abusos e respondeu àqueles que criticaram o encontro "A proteção dos menores na Igreja": “o problema dos abusos: não se resolve com as soluções da Igreja de um dia para o outro” (10-05-2019, p. 2). Seguidamente, abordou pela primeira vez o tema dos abusos sexuais de freiras por parte de sacerdotes: “o abuso das religiosas é um problema sério, grave, estou ciente disto” (10-05-2019, p. 2).

5.3. Como são utilizadas as tarefas do porta-voz?

De modo a responder à segunda questão de investigação “como são utilizadas as tarefas do porta-voz?”, fez-se a análise de conteúdo das respostas do Papa Francisco em conferências de imprensa (apêndice 2). Através de indicadores (apêndice 4), estudam-se três tarefas do porta-voz específicas para comunicar com os *media* durante uma crise: a capacidade para responder a perguntas difíceis, a clareza da informação comunicada e a habilidade para responder efetivamente às questões que lhe são colocadas.

Tabela 4 – *Frequências e exemplos dos indicadores da tarefa “responder a questões difíceis”*

Indicador	Frequência	Exemplo
Corrigir informações erradas	4	“Não, não, não é assim” (2018-08-26)
Responder a questões com várias partes	4	“E a segunda parte daquela pergunta” (2018-09-25)
Explicar uma não resposta	1	“Não vou dizer uma palavra sobre isso. Creio que o comunicado fala por si mesmo (...)” (2018-08-26)
Avaliar hipóteses colocadas	0	
Pedir reformulação	0	
Identificar questões difíceis	2	

Fonte: elaboração própria a partir da análise de conteúdo de conferências de imprensa

Começamos por analisar os indicadores da tarefa do porta-voz “responder a questões difíceis”, a saber, identificar questões difíceis, corrigir informações erradas, responder a questões com várias partes, responder a parte da pergunta, explicar uma não resposta, avaliar hipóteses colocadas e pedir reformulação (tabela 4). É evidente pelo tom com que inicia as respostas que Francisco sabe identificar perguntas difíceis ou incômodas. O Papa corrige frequentemente dados errados que os jornalistas expõem – “sobre Barros, fiz uma declaração, não declarações: uma só” (2018-01-21, p. 4). Demonstra um esforço para responder a intervenções de jornalistas com várias perguntas, respondendo à questão que melhor se ajusta à mensagem que pretende transmitir [“se houver suspeitas, provas ou meias provas, não vejo nada de mal em fazer uma investigação” (26-08-2018, p. 7)] ou respondendo a todas as questões numa resposta organizada [“quanto à outra coisa, sobre o Chile, é um conto-da-carochinha” (21-01-2018, p. 7)]. Por exemplo, numa questão sobre medidas concretas para prevenir os abusos, o Papa ignorou esse tema, mas o seu assessor lembrou-o dessa questão. Por uma vez, o porta-voz tenta justificar uma não resposta. Uma jornalista pediu ao Papa que confirmasse se sabia previamente dos abusos cometidos por McCarrick. O porta-voz não responde à questão, pedindo aos jornalistas que analisassem o comunicado publicado – “creio que o comunicado fala por si mesmo, e vós tendes a capacidade jornalística suficiente para tirar as conclusões” (26-08-2018, p. 6). Por regra, as conferências de imprensa começam com perguntas sobre a viagem, por isso é normal que o Papa recuse responder a outros temas no início da entrevista, como ocorreu no regresso da viagem à Lituânia, Letónia e Estónia. Não foram identificados os indicadores “avaliar hipóteses colocadas” e “pedir reformulação” nos textos analisados.

Tabela 5 – *Frequências e exemplos dos indicadores da tarefa "apresentar a informação de forma clara"*

Indicador	Frequência	Exemplo
Estruturar a resposta com lógica	7	“Quanto ao caso do bispo Barros...” (...) “Passo a um terceiro ponto; o da carta” (2018-01-21)
Corrigir respostas anteriores	4	“Assim a palavra «prova» não era a melhor (...) eu diria «evidências»” (2018-01-21)
(Não) usar jargão	3	“ <i>Nemo malus nisi probetur</i> , ninguém é culpado até prova em contrário” (2018-01-21)

Fonte: elaboração própria a partir da análise de conteúdo de conferências de imprensa

A tarefa “capacidade de apresentar a informação de forma clara” tem como indicadores estruturar a resposta com lógica, corrigir respostas anteriores e não usar jargão (tabela 5). Nesta categoria de análise, o indicador que se destaca é a organização lógica das respostas. O Papa menciona quando começa um novo tópico ou quando introduz um exemplo [“E gostaria de dizer algo que

aconteceu recentemente, que poderá ajudar” (26-08-2018, p. 7)]. Faz a numeração de partes das respostas em função das questões colocadas [“E a segunda parte daquela pergunta” (25-09-2018, p. 6)]. No momento em que comentou o caso do bispo Barros, é clara a correção de respostas anteriores ao substituir a palavra “provas” por “evidências” - “a palavra «prova» não era a melhor para me aproximar dum coração ferido; eu diria «evidências»” (21-01-2018, p. 6). No geral, o Papa recorreu a uma linguagem simples e concisa. Este indicador falhou quando o porta-voz usou jargão, nomeadamente, expressões em latim do Direito, como “*in dubio pro reo*” (21-01-2018, p. 5), que nem sempre traduz.

Tabela 6 – *Frequências e exemplos dos indicadores da tarefa "responder efetivamente à questão colocada"*

Indicador	Frequência	Exemplo
Ser cordial e simpático	10	“E... parabéns pela questão” (2018-01-21)
Responder à pergunta colocada	4	“Por que motivo o testemunho das vítimas não é uma evidência para Vossa Santidade? O testemunho das vítimas é sempre uma evidência. Sempre” (2018-01-21)
(Não) responder diretamente	3	“Quando foi a primeira vez que ouviu falar dos abusos cometidos pelo ex-cardeal? Isso faz parte do comunicado sobre McCarrick: estudaí-o e depois falarei” (2018-08-26)
Corrigir informações erradas	3	“Sobre Barros, fiz uma declaração, não declarações: uma só” (2018-01-21)
Começar com um resumo	2	“A ideia do encontro nasceu no C9 [o Conselho dos Cardeais] (...)” (2018-01-21)
(Não) argumentar com o interlocutor	0	
Admitir que não sabe	1	“Mas como ontem não o tinha lido” (2018-08-26)
(Não) dizer “sem comentários”	1	“Não vou dizer uma palavra sobre isso” (2018-08-26)

Fonte: elaboração própria a partir da análise de conteúdo de conferências de imprensa

Quanto à capacidade para responder às questões efetivamente colocadas, os indicadores são ser cordial e simpático, não argumentar, responder à pergunta colocada, corrigir informações erradas, começar com um resumo, admitir que não sabe e não dizer “sem comentários” (tabela 6). O indicador que se destaca é a cordialidade no trato com os jornalistas. Em várias respostas, o Papa Francisco

começou e terminou a intervenção com expressões de atenção [“entendes o italiano?” (21-01-2018, p. 6)], agradecimentos [obrigado pela pergunta” (31-03-2019, p. 7)], elogios [foi esperto... começou pela viagem e acabou lá. Parabéns! (27-01-2019, p. 8)] ou cumprimentos aos jornalistas [“boa noite e também bom descanso” (27-01-2019, p. 1)]. Não foram identificados indicadores de que o porta-voz tenha argumentado ou discutido com um jornalista. Por outro lado, Francisco identificou e corrigiu informações erradas que os jornalistas mencionaram – “Não é assim” (26-05-2018, p. 3). Encontraram-se quatro respostas que são feitas de forma muito direta: “sim, sim, de encobrir; é um abuso também” (21-01-2018, p. 7). O porta-voz usa a técnica de começar a resposta com um resumo de modo a contextualizar o discurso, por exemplo quando foi questionado sobre as suas expectativas para o encontro mundial de bispos: “A ideia do encontro nasceu no C9 (o Conselho dos Cardeais)” (27-01-2019, p. 9). Apenas por uma vez, o Papa admitiu que não tinha dados para responder – “mas como ontem não o tinha lido” (26-08-2018, p. 6). Também por uma vez Francisco recusou-se a responder a uma pergunta, dizendo “não vou dizer uma palavra sobre isso” (26-08-2018, p. 6).

5.4. Como são percecionadas a crise e a comunicação do porta-voz pelo público da organização?

De modo a responder à terceira questão de investigação “como são percecionadas a crise e a comunicação do porta-voz pelo público da organização?”, fez-se a análise de entrevistas e de um *focus group*. Os públicos da organização que se estudam são sacerdotes (entrevista ao Padre Alcides), jornalistas (entrevistas a João Francisco Gomes e Octávio Carmo) e pessoas católicas (*focus group*). Deste modo, os indicadores investigados são a responsabilidade atribuída à organização, os sentimentos de injustiça, ganância e ultraje moral, a capacidade de resposta da organização à crise e a variação da reputação da organização.

No *focus group*, os participantes revelaram ter-se sentido surpreendidos e chocados, ao saber dos abusos na Igreja. Mostraram-se, também, revoltados e tristes com a situação – “é sempre muito triste e revoltante todas as situações de abusos de menores.” O sacerdote entrevistado afirma que se sentiu envergonhado e indignado. Octávio Carmo fala em “um sentimento de desilusão e um olhar crítico face às limitações que ficaram evidentes no que diz respeito à gestão dos casos, ao longo de décadas.” João F. Gomes declarou que “esse problema fez sempre parte do quadro que pintava da Igreja Católica.” No entanto, considera que 2018 foi um “*annus horribilis*” (ano terrível) para o Papa Francisco e que “qualquer caso de abuso sexual é repugnante.”

Quanto à atribuição da responsabilidade dos crimes à Igreja, não houve consenso. Por um lado, um participante do *focus group* atribuiu “total responsabilidade” à Igreja. Por outro lado, houve participantes que atribuíram a responsabilidade individualmente aos infratores e não à instituição: “a Igreja não tem responsabilidade, essa é de quem comete o crime.” No entanto, quando não se

responsabiliza diretamente a Igreja, fazem-se ressalvas à atuação daquela: “têm que penalizar com severidade quem o faz e não encobrir”; “deviam ter estado mais alerta”; “era obrigação dos mais altos membros da Igreja assegurar o bom funcionamento”; “aos superiores compete levar os casos ao tribunal eclesiástico e havendo provas reportar às autoridades civis.” Em suma, no *focus group* a Igreja não foi responsabilizada diretamente pelos crimes, mas por tê-los encoberto e por não ter agido judicialmente mais cedo. O sacerdote entrevistado foi claro ao afirmar que “a Igreja é sempre responsável”, assinalando o problema da ocultação dos abusos. O jornalista da agência católica responsabilizou a Igreja, dizendo que “as falhas na gestão dos casos” foram assumidas. Por oposição, o jornalista do Observador considera que a responsabilidade da Igreja “nos abusos em si foi, de forma genérica, nenhuma,” defendendo o julgamento civil dos abusadores. Por outro lado, destacou o contexto da Igreja que permitiu os abusos (clericalismo), o encobrimento e os entraves colocados à justiça civil.

Com o objetivo de verificar se esta crise se enquadra no tipo *scansis*, questionou-se os entrevistados sobre os seus sentimentos de injustiça, ganância e ultraje moral em relação ao caso em estudo. Espontaneamente, um dos intervenientes caracteriza esta crise como “crimes graves e escândalo.” O jornalista que investigou os abusos sexuais em Portugal também usou a palavra “escândalo” durante a entrevista. Uma participante do *focus group* diz-se “revoltada por não haver mais justiça pelos menores abusados,” demonstrando o sentimento de injustiça. O próprio Papa, no discurso de encerramento da cimeira “A proteção dos menores na Igreja”, afirmou que “a desumanidade do fenómeno, a nível mundial, torna-se ainda mais grave e escandalosa na Igreja, porque está em contraste com a sua autoridade moral e a sua credibilidade ética.” Deste modo, o porta-voz assume a existência de um escândalo e de contradições morais.

Quando se fala na imoralidade da crise, um dos temas mais apontados no *focus group* foi a inconsistência entre os valores defendidos pela Igreja e os atos praticados, referido também por João Francisco Gomes. Por um lado, os participantes da discussão afirmaram que a Igreja defende o amor ao próximo e o celibato, condena a violência e a homossexualidade e tem como deveres orientar “encaminhar as pessoas para o bem” e “zelar pelo bem dos mais desprotegidos.” O jornalista do Observador afirmou até que “Os padres são, em tese, uma autoridade em termos de moral, vivendo vidas impolutas”. Por outro lado, no *focus group* acusou-se a Igreja de não garantir a segurança das crianças, “ultrapassar os limites da privacidade de crianças, metendo em causa as suas identidades e as suas vidas pessoais.” Assim, a maioria dos participantes identificou várias contradições no discurso e nas práticas da organização, acusando a Igreja de “uma quebra total das suas crenças” e de pôr “em causa os valores morais da religião.” Em contrapartida, um dos respondentes do *focus group* e o padre Alcides afirmaram que estes casos não são particularmente imorais por serem praticado por sacerdotes, pois “são sempre imorais e injuriosos.” Em entrevista, Octávio Carmo considerou que se

trata de um caso grave, devido à importância que a comunidade católica dá ao trabalho dos sacerdotes. Portanto, defendeu que a opinião pública é exigente com a Igreja Católica, avaliando severamente qualquer erro e aplicando uma “medida moral” à Igreja.

Em entrevista, João Francisco Gomes abordou a questão da ganância e do abuso de poder. O jornalista considerou que os abusos na Igreja “são quase sempre abusos triplos: sexuais, de consciência e de poder.” Tal se deve à cultura de poder que se vive da Igreja - o clericalismo -, “sistema que separa os padres do resto das pessoas, atribuindo-lhes uma aura de poder típica de uma classe privilegiada.”

Quanto à sensação de ultraje, no *focus group* há consenso sobre a existência de ofensa à dignidade física e moral das vítimas. Acusam os abusadores de falta de respeito e de valores. Reconhece-se o abuso sexual como um abuso de poder, associado ao sentimento de ganância. Alcides Rocha respondeu que se trata de “falta de respeito pelo valor sagrado e inalienável de cada pessoa e da sua liberdade, muito mais quando são com crianças que não podem defender-se.”

Em suma, apesar de não haver consenso ao atribuir responsabilidades diretas à Igreja, pode-se afirmar que estamos perante uma crise do tipo *scansis*, onde há algum grau de percepção de responsabilidade, há a noção de que o evento é negativo e existe um sentimento de injustiça e ultraje moral.

Para conhecer a opinião do painel do *focus group* sobre a capacidade de resposta da Igreja, perguntou-se inicialmente se se recordavam das reações do Papa Francisco aos abusos de menores. Duas pessoas admitiram não se recordar, as restantes enumeraram algumas reações como pedir perdão, pedir provas, tomar medidas e assumir responsabilidades. Seguidamente, pediu-se que se partilhassem pontos de vista sobre a atuação da Igreja e do Papa. Os respondentes concordaram que o Papa teve um discurso assertivo e que tentou acalmar os ânimos. Uma das participantes defendeu que o Papa tem força de vontade e boas intenções e considera-o destemido. No entanto, demonstrou receio de que isso não baste para resolver o problema. Octávio Carmo disse que está a ser dada maior atenção às vítimas e que Francisco e Bento XVI contribuíram para a “criação de uma cultura de prevenção e responsabilização” dos abusos e do seu encobrimento. Um interveniente do *focus group* considerou que as medidas tomadas foram são suficientes. Porém, o grupo não conseguiu apontar medidas que possam solucionar a questão. Uma entrevistada mostrou-se “satisfeita por se começar a fazer ver a realidade,” destacando o fim da ocultação dos crimes. Por outro lado, houve quem criticasse a inação da Igreja: “foi bastante complacente e devia ter atuado de forma mais incisiva.” Acrescentou-se que os abusadores “deviam ter sido afastados de imediato e a Igreja devia ter-se demarcado” e apoiado as vítimas. O sacerdote entrevistado mostrou-se de acordo com as intervenções do Papa e salientou a obrigação dos padres em “purificar a Igreja” e “corrigir aqueles que um dia se consagraram, recordando-lhes o seu compromisso para com Deus e para com o Seu povo.” João Francisco Gomes defendeu que nos últimos 20 anos os casos registados de abusos diminuíram consideravelmente.

Em termos de variação da reputação, no *focus group* denotou-se que o nível de envolvimento dos entrevistados com a religião compromete o impacto desta crise na sua percepção sobre a Igreja. Aqueles que não se identificam com a Igreja, mantêm uma má imagem da instituição – “a minha visão não pode piorar” – acusaram a Igreja de hipocrisia e criticaram quem apoia as posições da Igreja. O jornalista do Observador também nunca teve “uma visão da Igreja Católica limpa deste escândalo.” Aqueles que têm uma ligação mais forte com a religião católica afirmaram que mantêm a mesma ideia da Igreja – “deixou um sentimento de tristeza, mas não alterou a minha visão.” Argumentaram dizendo que não se podem fazer generalizações e demonstrando a importância da Igreja católica no mundo. Estes intervenientes usam expressões como “erros”, “fragilidades”, “defeitos” e pecados enquanto eufemismos para os abusos sexuais. Em entrevista, jornalista Octávio Carmo usou a expressão “falhas humanas e institucionais”. Entre estes dois grupos, identificaram-se algumas pessoas que já discordavam em alguns pontos com a Igreja. Afirmaram que este escândalo confirmou suspeitas e que se estaria a pôr em causa os valores da Igreja. “A minha visão já andava tremida,” afirmou uma interveniente. Alcides Rocha afirmou que a sua imagem da Igreja não foi alterada por esta crise, pois a instituição é formada por Homens “todos pecadores, sujeitos a serem tentados pelo diabo.” O sacerdote lembrou que a Igreja “está mais atenta a todos os sofrimentos deste género e naturalmente mais disposta a uma mudança de vida.”

6. Discussão

Após a análise e apresentação dos resultados, fazemos a sua interpretação e discussão, de modo a encontrar resposta para o problema de pesquisa “como é que o porta-voz influencia a comunicação de crise de uma organização?” e respetivas questões de investigação.

As estratégias de comunicação de crise analisadas são uma combinação daquelas enunciadas na Teoria da Reparação da Imagem (Benoit, 1997) e na Teoria Situacional da Comunicação de Crise (Coombs, 2007). A primeira teoria apresenta um conjunto de estratégias para melhorar a reputação manchada de uma organização. A segunda, para além das estratégias, apresenta um enquadramento para explicar a comunicação de crise. Em relação à questão “como são comunicadas as estratégias de comunicação de crise pelo porta-voz?” os resultados indicam que as estratégias mais utilizadas foram negar e relembrar/reforçar.

A estratégia da negação tem uma frequência elevada (13), mas foi usada apenas numa ocasião, na conferência de imprensa no regresso da viagem ao Chile e ao Perú. O porta-voz não negou exatamente a existência de uma crise. No entanto, recorreu a esta estratégia para explicar que não tinha factos que provassem que o Bispo Barros encobriera abusos. Foi a expressão “não há evidências” que, repetidamente, levou à identificação da negação ao longo do seu discurso. A estratégia reforçar ou relembrar que se tem agido corretamente foi utilizada em seis ocasiões. Através desta estratégia o

porta-voz demonstrou que têm sido tomadas medidas para resolver o problema dos abusos, prevenindo o encobrimento e negando pedidos de indultos dos abusadores.

Apesar de não ser uma estratégia identificada por nenhum dos autores, optou-se por criar o indicador “reconhecer o problema” como uma mensagem comunicada. Esta mensagem foi transmitida em sete discursos, demonstrando que a negação da crise foi uma situação pontual. O reconhecimento rápido do problema corresponde à primeira subfase da fase crise na abordagem por fases da gestão de crises de Coombs (2014). Reconhecer o erro e pedir desculpas – como ocorreu três vezes – terão contribuído para uma melhor reputação do Papa e da Igreja Católica (Coombs, Vercic, & Vercic, 2019). Por oposição este processo falhou no caso do Bispo Barros, porque o Papa não disponha de dados relevantes - “evidências” - que permitissem admitir a crise (encobrimento de abusos de menores) (Coombs, 2014).

A segunda mensagem mais enunciada pelo porta-voz tem que ver com apelos à justiça e esforços de resolução da crise. Esta mensagem é utilizada frequentemente em conjunto com a estratégia “reforçar/relembrar”, anunciando ou pedindo medidas para eliminar os abusos, declarando apoio à justiça civil, ajudando as vítimas, etc. Estas mensagens revelam a predisposição da Igreja para exercer o bem e evitar o mal – conceito de virtuosidade. Ora, conforme estudou Page (2019) a virtuosidade influencia positivamente a reputação da organização.

O recurso a mensagens associadas a emoções negativas – violência contra mulheres, culpar o diabo, vergonha, tristeza, sofrimento, silêncio das vítimas, descrença na Igreja, traição, preconceito sobre sacerdotes – combinadas com mensagens positivas – apelar à justiça, acompanhamento do problema – revelam empatia e sinceridade do porta-voz (Cauderghe, Claeys, Hudders, & Xiao, 2018). Como se trata de uma crise do tipo evitável (crime organizacional), conciliar emoções positivas e negativas contribui para a diminuição do *word-of-mouth* negativo, em contraste com o recurso a uma única emoção (Cauderghe, Claeys, Hudders, & Xiao, 2018).

Quanto resultados inesperados, destacamos a utilização das estratégias de vitimização e trocar a culpa. A vitimização foi usada três vezes: os sacerdotes são vítimas de preconceito e insultos apenas por serem sacerdotes; sacerdotes espanhóis condenados publicamente por abusos, devido a falsas denúncias; e a Igreja é vítima dos crimes cometidos pelos seus membros. Ora, esta estratégia é utilizada com o objetivo de desviar as atenções do problema central: abusos sexuais de menores. No entender do investigador a sua utilização foi abusiva, na medida em que há a tentativa de minimizar um crime grave. Quanto à estratégia de trocar a culpa, o porta-voz usou-a duas vezes num discurso e numa conferência de imprensa. Nas duas situações os familiares das vítimas são acusados de encobrir os abusos de sacerdotes ou mesmo de outros familiares. Mais uma vez, consideramos que é incorreto recorrer a esta estratégia, tendo em conta a crise em questão, pois as acusações em causa não justificam os crimes. A culpabilização dos familiares pelo encobrimento de abusos por sacerdotes não

melhora a reputação da Igreja, porque realça a questão da excessiva influência da Igreja – clericalismo. No entanto, esta pode ter sido uma estratégia ponderada para diminuir a atribuição de responsabilidade. A SCCT defende que o recurso a estratégias, previamente definidas de acordo com o tipo de crise e com a ameaça à reputação, resulta numa menor perceção de responsabilidade (Coombs, 2007).

Segundo Claeys e De Waele (2017), uma conferência de imprensa é uma ação de comunicação imprevisível e espontânea. No entanto, a transmissão de declarações de um porta-voz na televisão é mais eficaz na recuperação de uma crise do que um comunicado escrito (Denner, Himmelreich, Koch, & Viererbl, 2019). O porta-voz deve ser selecionado pelas suas competências psicossociais e de comunicação, pelo seu conhecimento sobre o tema e pela sua posição na organização (Reis, 2015). Relativamente à questão de investigação “como são utilizadas as tarefas do porta-voz?”, a análise dos resultados centrou-se em três tarefas específicas para comunicar com jornalistas durante uma crise:

(1) Em relação à tarefa “responder a perguntas difíceis”, o porta-voz respondeu de forma estratégica a perguntas incómodas: negando uma resposta ou alinhando a resposta com os seus objetivos de comunicação. Realçamos que as perguntas identificadas como incómodas eram as relacionadas com o tema dos abusos. Parte dos jornalistas que participam nestas conferências de imprensa, viajam frequentemente em viagens oficiais do Papa, por isso já existe uma relação próxima, que os desencoraja a colocar questões incómodas.

(2) com respeito à tarefa “capacidade de apresentar a informação de forma clara”, o porta-voz constrói respostas estruturadas com coerência, com uma linguagem clara e oportunamente corrige respostas anteriores;

(3) sobre a tarefa “responder às perguntas efetivamente colocadas”, o porta-voz responde às questões de forma educada, mas sempre de acordo com os seus objetivos de comunicação.

O bom desempenho nas três tarefas analisadas e o conhecimento revelado sobre os temas indicia que muito provavelmente o porta-voz tem formação em *media training*, tal como sugerem Coombs (2014) e Reis (2015). O discurso claro, a frequência com que fala com jornalistas e o facto de ter ao seu lado um assessor de imprensa também podem ser indicadores da existência desta formação. Hart e Sundelius (2013) defendem que todos os elementos das equipas de crise devem, entre outras, ter formação em relações com os media.

Não é possível comparar os resultados desta questão de investigação com a teoria, pois as tarefas do porta-voz (Coombs, 2014) não foram publicadas em nenhuma revista científica, apenas num livro, o que terá dificultado a sua divulgação e desenvolvimento teórico por outros investigadores. A questão da comunicação não verbal do porta-voz, que enquandramos no ponto 2.2.2. da revisão da literatura, mas não analisamos neste estudo de caso, é a mais explorada em trabalhos científicos (Cauberghe, & Claeys, 2014; Claeys, & De Waele, 2017; Denner, Himmelreich, Koch, & Viererbl, 2019).

Desta forma, este estudo de caso oferece reflexões sobre a importância da comunicação oral com os media em comunicação de crise, já que são analisadas três funções do porta-voz, preenchendo uma lacuna da literatura.

Sobre a questão de investigação “como são percebidas a crise e a comunicação do porta-voz pelo público da organização?”, os resultados indicam que (1) é atribuída responsabilidade à Igreja, (2) estamos perante um caso de *scansis*, (3) há uma opinião positiva sobre a comunicação do Papa; (3) a reação da Igreja foi adequada, mas insuficiente; (4) e, no geral, a reputação da Igreja não se alterou.

No *focus group*, não houve consenso em atribuir responsabilidades à Igreja, no entanto reconhece-se a existência de uma crise. No entanto, tanto as estratégias de comunicação de crise de Benoit (1997) como as de Coombs (2015) (Tabela 1) visam influenciar a percepção dos públicos sobre a responsabilidade da crise, implicando a atribuição de responsabilidades. Uma explicação para tal pode ser um estudo de Page (2019), que mostrou que a ofensa provocada por uma crise e a predisposição para a resolver explicam melhor a mudança de reputação, do que a atribuição de responsabilidade.

Todos os indicadores de que se trata de uma crise do tipo *scansis* foram confirmados: escândalo, injustiça, imoralidade, ultraje moral e ganância. É de salientar que este conceito foi apresentado recentemente por Coombs e Tachkova (2019) e que, por isso, carece de desenvolvimento por outros investigadores. No entanto, os autores ressaltaram que este tipo de crise não se alinha com nenhum dos anteriormente definidos por Coombs (2014) (Tabela 2) e que as estratégias da SCCT não são eficazes a curto prazo numa situação de *scansis*.

A avaliação positiva das posições tomadas e da comunicação do Papa, está de acordo com os estudos de Seeger (2006). Este investigador defende que os públicos preferem ouvir porta-vozes que reconhecem os problemas e mostram compaixão pelos erros e pelas vítimas – como foi demonstrado pela análise das mensagens comunicadas. Também, a manifestação de sentimentos de preocupação e empatia nos discursos contribui positivamente para a credibilidade do porta-voz (Seeger, 2006).

A manutenção da reputação da Igreja foi um resultado inesperado. Tal pode ser devido ao intervalo de tempo entre o auge da crise e a recolha de dados, ou à forte ligação de alguns participantes com a Igreja Católica. O reconhecimento dos erros cometidos e os pedidos de desculpas podem ter influenciado positivamente a reputação da instituição (Coombs, Vercic, & Vercic, 2019).

7. Conclusões e Limitações

Iniciámos esta dissertação com o problema de investigação “como é que o porta-voz influencia a comunicação de crise de uma organização?” Para explorar este problema, fez-se uma revisão da literatura e definiram-se questões de investigação para investigar as lacunas da teoria sobre o tema. Através de um estudo de caso da comunicação do Papa Francisco sobre os abusos sexuais de menores na Igreja, aplicaram-se entrevistas e um *focus group* e fez-se a análise de conteúdo de discursos e

conferências de imprensa. Então, pode-se concluir que a comunicação do Papa Francisco, enquanto porta-voz, influenciou positivamente a comunicação de crise da Igreja. A manutenção da reputação da Igreja junto dos seus públicos teve como contributos a correta utilização das tarefas do porta-voz e o recurso às estratégias de comunicação de crise, particularmente, a estratégia de reforçar que a reação da Igreja foi a correta.

Desta forma, pode-se inferir que o Papa continua a ter um lugar de elevado poder entre a comunidade católica. Este poder manifesta-se de forma subtil na sua comunicação, nos lugares e pessoas que visita e nas causas que apoia, por exemplo. A Igreja é uma organização cujos objetivos de marketing não têm que ver com vendas de bens ou produtos, mas com a sua influência em termos morais, culturais e espirituais. Assim sendo, a comunicação do Papa Francisco tem conseguido influenciar as ideias dos crentes, que o continuam a apoiar e a seguir a religião, mesmo sabendo dos crimes que lhes estão associados. No futuro, pensamos que as equipas de relações públicas da Igreja estarão mais atentas a escândalos sexuais e a outras crises semelhantes, desenvolvendo esforços de deteção e prevenção de crises. Assim, poderão reagir mais rapidamente, de forma a proteger a reputação da organização.

Ao longo do desenvolvimento desta investigação foram encontradas algumas limitações. Em primeiro lugar, por se tratar de um estudo de caso, não é possível generalizar os resultados. No entanto, esta metodologia permitiu refletir sobre o processo de comunicação de crise através de um porta-voz, combinando três técnicas de recolha de dados.

Em termos de recolha de dados, só se obteve respostas de um sacerdote, apesar dos inúmeros contactos. A participação de outros sacerdotes permitiria enriquecer a análise da perceção deste público, no entanto, não houve predisposição para falar sobre este tema sensível. Um dos sacerdotes convidados disse que não tinha autorização da Igreja para comentar o tema.

Quanto ao *focus group*, os participantes mais próximos à Igreja podem ter-se inibido de criticar a instituição, por se discutirem questões religiosas. No entanto, o recurso ao *focus group online* teve como objetivo não só recolher dados mais rapidamente, mas também permitir uma maior abertura para falar sobre assuntos sensíveis e mais tempo para refletir, por ser assíncrono (Stewart & Williams, 2005). Porém, as limitações desta técnica prendem-se com a seleção das unidades de análise e com a reduzida interação pessoal que pode prejudicar a interpretação das respostas (Wright, 2005).

A análise de conteúdo foi realizada a partir de textos traduzidos para português, que podem ter algum grau de enviesamento, contudo, foram utilizadas traduções oficiais. Não se estudou a quarta tarefa dos porta-vozes de Coombs (2014) através da análise de comunicação não-verbal, devido à escassez de recursos audiovisuais e à complexidade e subjetividade da análise. Por outro lado, procurou-se explorar o tema na revisão de literatura, através de outros estudos publicados sobre comunicação não-verbal.

A reflexão sobre o tema e as limitações desta dissertação conduzem à proposta de novos estudos sobre comunicação de crise. Em primeiro lugar, sugere-se uma análise empírica da combinação das quatro tarefas do porta-voz, incluindo “parecer agradável para as câmaras” (Coombs, 2014). Este estudo deve ser conduzido por um investigador com conhecimento e treino em comunicação-não verbal. Em segundo lugar, é necessária mais investigação sobre o conceito de *scansis*. Num estudo a longo prazo, deve-se refletir sobre as estratégias de comunicação mais eficazes para este tipo de crise.

Referências Bibliográficas

- Adebayo, O. (2017). *The application of Facebook to crisis communication management: A case study of Malaysia airlines* (Tese de doutoramento). Salford Business School, Salford. Consultada a 1 de dezembro de 2018, em <https://bit.ly/2zTKeQ2>
- Anantachart, S. (2006). Integrated marketing communications and market planning: Their implications to brand equity building. *Journal of Promotion Management*, 11(1), 101-125.
- Andrade, J. G. (2015). As organizações e a relação com os media. Em *Relações Públicas e Comunicação Organizacional* (255-274). Lisboa: Escolar Editora.
- Arpan, L. M. (2002). When in Rome? The effects of spokesperson ethnicity on audience evaluation of crisis communication. *The Journal of Business Communication* (1973), 39(3), 314-339.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145.
- BBC (18-05-2018). All Chile's 34 bishops offer resignation to Pope over sex abuse scandals. Disponível em <https://bbc.in/2kzU70U>.
- BBC (23-11-2001). Pope sends first e-mail apology. Disponível em <https://bbc.in/2LDNZjj>.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Benoit, W. L. (2014). *Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research*. Albany: State University of New York Press.
- Bento XVI (19-03-2010). Carta Pastoral do Santo Padre Bento XVI aos Católicos na Irlanda. Disponível em <http://bit.ly/2l2JtzZ>.
- Cauberghe, V., & Claeys, A. S. (2014). Keeping control: The importance of nonverbal expressions of power by organizational spokespersons in times of crisis. *Journal of Communication*, 64(6), 1160-1180.
- Cauberghe, V., Claeys, A. S., Hudders, L., & Xiao, Y. (2018). The impact of expressing mixed valence emotions in organizational crisis communication on consumer's negative word-of-mouth intention. *Public Relations Review*, 44(5), 794-806.
- Claeys, A. S., & De Waele, A. (2017). Nonverbal cues of deception in audiovisual crisis communication. *Public Relations Review*, 43(4), 680-689.
- Clark, T. (1988). The concept of a marketing crisis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 43-48.
- Cleeren, K., Dekimpe, M. G. & Van Heerde, H. J. (2013). Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises. *Journal of Marketing*, 77(2), 58-77.
- Coombs, T. W., & Holladay, J. S. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57.

- 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.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2019). Scansis as a unique crisis type: Theoretical and practical implications. *Journal of Communication Management*, 23(1), 72-88.
- Coombs, W. T., Vercic, A. T., & Vercic, D., (2019). Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 28-37.
- Crux (18-09-2015). Fun facts and more about life aboard the papal plane. Disponível em <http://bit.ly/33eXPO1>.
- Crux (28-09-2018). Church in Poland begins publishing sex abuse data. Disponível em <http://bit.ly/2l1d78K>.
- Deutsche Welle (04-04-2019). Vatican removes Guam Archbishop Anthony Apuron after sex abuse conviction. Disponível em <http://bit.ly/2l10n1U>.
- Deutsche Welle (13-09-2018). German Catholic priests abused thousands of children. Disponível em <http://bit.ly/2m3xgv8>.
- Dühring, L. (2015). Lost in translation? On the disciplinary status of public relations. *Public Relations Inquiry*, 4(1), 5-23.
- Dühring, L., & Zerfass, A. (2011, Março). Between convergence and power struggles: How public relations and marketing communications professionals interact in corporate brand management. In *14th International Public Relations Research Conference*, 1000-1025.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of marketing*, 62(2), 1-13.
- Gao, H., Wang, Q., Wilbur, K. C., & Xie, J. (2015). Should ad spending increase or decrease before a recall announcement? The marketing–finance interface in product-harm crisis management. *Journal of Marketing*, 79(5), 80-99.
- Garrett, T. C., Laufer, D., & Ning, B. (2018). The moderating role of power distance on the reaction of consumers to the CEO as a spokesperson during a product harm crisis: Insights from China and South Korea. *Journal of International Management*, 24(3), 215-221.
- Gesualdi, M. (2019). Revisiting the relationship between public relations and marketing: Encroachment and social media. *Public Relations Review*, 45(2), 372-382.
- Gijzenberg, M. J., Heerde, H. J., & Verhoef, P. C. (2015). Losses loom longer than gains: Modeling the impact of service crises on perceived service quality over time. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 642-656.

- Hart, P., & Sundelius, B. (2013). Crisis management revisited: A new agenda for research, training and capacity building within Europe. *Cooperation and Conflict*, 48(3), 444-461.
- Helsen, K., Zhao, Y., & Zhao, Y. (2011). Consumer learning in a turbulent market environment: Modeling consumer choice dynamics after a product-harm crisis. *Journal of Marketing Research*, 48(2), 255-267.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- JINC (n.d). Integrated Marketing Definitions. Disponível em <http://bit.ly/36RmiLJ>.
- João Paulo II (30-04-2001). Carta Apostólica sob forma de *Motu Proprio*. Normas sobre os delitos mais graves de competência da Congregação para a Doutrina da Fé. Disponível em <http://bit.ly/2m1IrEt>.
- Koch, T., Denner, Himmelreich, S., & N., Viererbl, B. (2019). Corporate Responses to Critical Journalistic Interview Requests: An Experimental Study on Crisis Prevention. *Corporate Reputation Review*, 22(1), 1-9.
- Kotler, P., & Mindak, W. (1978). Marketing and public relations: Should they be partners or rivals? *Journal of Marketing*, 42(4), 13-20.
- Liu, Y., Shankar, V., & Yun, W. (2017). Crisis management strategies and the long-term effects of product recalls on firm value. *Journal of Marketing*, 81(5), 30-48.
- Luck, E., & Moffatt, J. (2009). IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition. *Journal of Marketing Communications*, 15(5), 311-325.
- Ma, L. (2018). How to turn your friends into enemies: Causes and outcomes of customers' sense of betrayal in crisis communication. *Public Relations Review*, 44(3), 374-384.
- Moreno, M. I. R. (2003). *La comunicación del portavoz en las comparencias públicas interpersonales: Aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa* (Tese de doutoramento). Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Consultada a 1 de dezembro de 2018, em <https://bit.ly/2QPD74W>
- Moriarty, S. E. (1994). PR and IMC: The benefits of integration. *Public Relations Quarterly*, 39(3), 38-44.
- Neuman, W. L. (2006). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. 2.ª edição. Boston: Pearson Education
- Nevado, P. P. (2009). Estudo de Casos: um curso de acção na investigação em Gestão. *Instituto Superior de Economia e Gestão: Advance - Centro de Investigação Avançada do ISEG*.
- Page, T. G. (2019). Beyond attribution: Building new measures to explain the reputation threat posed by crisis. *Public Relations Review*, 45(1), 138-152.
- Público (28-07-2018). Cardeal norte-americano perde título após escândalo de abusos sexuais. Disponível em <http://bit.ly/2m27EyB>.

- Reis, J. R. (2015). Da gestão de assuntos, comunicação do risco e comunicação de crise à função porta-voz. Em *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, 311-324. Lisboa: Escolar Editora.
- Reuters (21-07-2018). Pope accepts Honduran bishop's resignation following misconduct allegations. Disponível em <https://reut.rs/2mqiZbR>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.
- Smith, B. G. (2013). The public relations contribution to IMC: Deriving opportunities from threats and solidifying public relations' future. *Public Relations Review*, 39(5), 507-513.
- Stewart, K., & Williams, M. (2005). Researching online populations: The use of online focus groups for social research. *Qualitative Research*, 5(4), 395-416.
- The Guardian (19-01-2018). Pope Francis accuses Chilean church sexual abuse victims of slander. Disponível em <https://bit.ly/2NDAVgu>
- The New York Times (14-08-2018). Catholic priests abused 1,000 children in Pennsylvania, report says. Disponível em <https://nyti.ms/2l21XAr>.
- The Telegraph (20-03-2010). Pope's apology: 'You have suffered grievously, and I am truly sorry.' Disponível em <https://bit.ly/2RZNpxm>.
- Woodside, A. G. (2010). Building theory from case study research. Em *Case study research: Theory, methods and practice*. Emerald Group Publishing (1-16).
- Wright, K. B. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of computer-mediated communication*, 10(3).
- Yin, R., 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman.

Apêndices

Apêndice 1 – Discursos analisados

Documento	Ocasão	Local	Data
Discurso no encontro com sacerdotes e consagrados	Viagem apostólica ao Chile e Peru	Catedral de Santiago	2018-01-16
Discurso no encontro com os povos da amazónia	Viagem apostólica ao Chile e Peru	Puerto Maldonado - Coliseu Madre de Dios	2018-01-19
Discurso no encontro com as autoridades, a sociedade civil e os corpo diplomático	Viagem apostólica à Irlanda por ocasião do IX Encontro Mundial das Famílias	Castelo de Dublin	2018-08-25
Discurso no encontro com os bispos irlandeses	Viagem apostólica à Irlanda por ocasião do IX Encontro Mundial das Famílias	Dublin - Convento das Irmãs Dominicanas	2018-08-26
Discurso à cúria romana	Apresentação de votos natalícios	Vaticano – Sala Clementina	2018-12-21
Discurso aos membros do corpo diplomático acreditado junto da Santa Sé	Felicitações para o Ano Novo	Vaticano - Sala Régia	2019-01-07
Introdução do Santo Padre	Encontro "A proteção dos menores na igreja"	Vaticano - Sala Nova do Sínodo	2019-02-21
Discurso no final da concelebração eucarística	Encontro "A proteção dos menores na Igreja"	Vaticano - Sala Régia	2019-02-24
Discurso aos jovens da diocese de Aire Et Dax	Receção de jovens peregrinos franceses	Vaticano - Sala do Consistório	2019-04-25
Discurso às participantes	XXI Assembleia Plenária da União Internacional das Superiores Gerais	Vaticano - Sala Paulo VI	2019-05-10

Fonte: elaboração própria

Apêndice 2 – Conferências de imprensa analisadas

Ocasão	Local	Data
Viagem apostólica ao Chile e Peru	Voo de regresso de Lima a Roma	2018-01-21
Viagem apostólica à Irlanda por ocasião do IX Encontro Mundial das Famílias	Voo de regresso de Dublin	2018-08-26
Viagem apostólica à Lituânia, Letónia e Estónia	Voo de regresso a Roma	2018-09-25
Viagem apostólica ao Panamá por ocasião da 34ª Jornada Mundial da Juventude	Voo de regresso a Roma	2019-01-27
Viagem apostólica a Marrocos	Voo de regresso de Rabat	2019-03-31

Fonte: elaboração própria

Apêndice 3 – Tópicos de discussão

1. Como se sentiram ao saber que membros da Igreja eram acusados de abuso sexual de menores?
2. Que responsabilidade tem a Igreja nestes abusos? Por que razão se diz que estes casos são particularmente imorais por envolverem membros da Igreja?
3. De que forma o abuso sexual de menores pode ser ofensivo para a dignidade das vítimas? Por outro lado, consideram que os abusadores agiram com ganância, associada ao poder?
4. Concordam com a reação da Igreja a estes casos? Recordam-se da posição tomada pelo Papa? Qual foi? Até que ponto a intervenção do Papa foi relevante para resolver o problema?
5. De que forma a vossa visão da Igreja foi alterada por este escândalo?

Apêndice 4 – Lista de categorias e indicadores

Tarefas do porta-voz

Responder a questões difíceis
Corrigir informações erradas
Responder a questões com várias partes
Responder a parte da pergunta
Explicar não resposta
Identificar questões difíceis
Avaliar hipóteses colocadas
Pedir reformulação
Clareza da informação
Estruturar a resposta com lógica
Corrigir respostas anteriores
(não) usar jargão (-)
Responder efetivamente
Ser cordial e simpático
Responder à pergunta colocada
(Não) responder diretamente
Corrigir informações erradas
Começar com resumo
Reconhecer incerteza
(Não) argumentar com o interlocutor
Admitir que não sabe
(Não) dizer “sem comentários”

Estratégias de comunicação de crise

Atacar o acusador

Desculpar-se

Compensar

Perdoar/mortificar

Relembrar/reforçar

Lisonjear

Vitimizar

Negar

Investigar

Justificar/minimizar

Corrigir

Trocar a culpa

Mensagens do discurso

Culpar o diabo

Violência contra mulheres

Apelar a justiça, resolução

Reconhecer o problema

Vergonha, tristeza

Silêncio das vítimas

Preconceito sobre padres, humilhação

Descrença na Igreja, traição

Atenção, acompanhamento

Sufrimento das vítimas

Fonte: elaboração própria

Apêndice 5 – Tabela de frequências para a categoria mensagens do discurso e exemplos

Mensagens do discurso	Frequência	Exemplo
Culpar o diabo	7	“Vemos a mão do mal que não poupa sequer a inocência das crianças” (24-02-2019)
Violência contra mulheres	2	“Depois, o abuso das religiosas é um problema sério, grave, estou ciente disto.” (10-05-2019)
Apelar a justiça, resolução	19	“Acertar a verdade dos factos em que estão envolvidos clérigos e fazer justiça aos menores que sofreram violências sexuais.” (07-01-2019)
Reconhecer o problema	22	“O falimento das autoridades eclesíásticas - bispos, superiores religiosos, sacerdotes e outros (...)” (25-08-2019)
Vergonha, tristeza	6	“(…) Continua a ser causa de sofrimento e vergonha para a comunidade católica.” (25-08-2018)
Silêncio das vítimas	6	“(…) são o grito destas pessoas, muitas vezes constrangidas ao silêncio ou a quem tiraram a palavra.” (19-01-2018)
Preconceito sobre padres, humilhação	3	“As humilhações são dolorosas, mas fomos salvos pela humilhação do Filho de Deus, e isso nos dá coragem.” (26-08-2018)
Descrença na Igreja, traição	5	“(…) desacreditando a missão salvífica da Igreja e os sacrifícios de muitos dos seus irmãos.” (21-12-2018)
Atenção, acompanhamento	3	“Sigo com atenção aquilo que estais a fazer para superar (...)” (16-01-2018)
Sufrimento das vítimas	9	“(…) procurar tratar as graves feridas que o escândalo da pedofilia causou quer nos menores quer nos crentes.” (21-02-2019)

Fonte: elaboração própria a partir da análise de conteúdo de discursos