

2020

**CARLA SANTIAGO
SILVA BOASQUIVES**

**FRAMEWORK PARA A GESTÃO DE
CRISES EM REDES SOCIAIS**

2020

**CARLA SANTIAGO
SILVA BOASQUIVES**

FRAMEWORK PARA A GESTÃO DE CRISES EM REDES SOCIAIS

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital realizada sob a orientação científica do Doutor Ronnie Figueiredo, Prof. Auxiliar – Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais – Universidade Europeia e da Doutora Raquel Soares, Profa. Auxiliar – Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais – Universidade Europeia

agradecimentos

Não seria possível concluir esta jornada sem o apoio, a ajuda e o suporte de muitas pessoas. O meu mais sincero agradecimento: Ao corpo docente do Mestrado em Marketing Digital, em especial aos meus orientadores: Professor Doutor Ronnie Figueiredo por toda a disponibilidade, apoio, ensinamentos, partilha de conhecimento e paciência, e Professora Doutora Raquel Reis Soares, pelas contribuições, *inputs* e ajuda diante no grande desafio. Aos amigos antigos e aos novos, nos quais eu pude dividir esta longa - e por vezes pesada - caminhada. Com toda a certeza estes dois anos não teriam sido os mesmos eles. À minha família, que é a minha base, meu alicerce e minha saudade diária; e ao meu marido, que foi mais que essencial para que eu alcançasse este objetivo. À estes, que fazem tudo valer a pena, o meu mais profundo agradecimento pelo apoio sem limites, pelo suporte e pelo amor incondicional. À Deus, por ter conseguido chegar até aqui e poder subir mais este degrau na vida académica. Obrigada!

palavras-chave

Marketing Digital; Comunicação Digital; Gestão de Crises; Redes Sociais; *Stakeholders*.

resumo

Desde a sua criação, até os dias atuais, a internet é considerada como um dos maiores avanços humanitários no que diz respeito à forma de se comunicar. Com a chamada Web 2.0, a geração de comunidades e a constituição de redes e plataformas sociais, isto se tornou ainda mais evidente, profundo e estreito, principalmente no que diz respeito à relação das empresas com os consumidores, provocando rupturas. Estas rupturas são denominadas como crises, situações de qualquer natureza ou caráter que podem acarretar diversas perdas e danos à reputação da empresa e imagem da marca. Partindo deste princípio, o presente estudo leva a seguinte questão: como as empresas podem gerir crises em redes sociais? Com base na literatura, o objetivo deste estudo é compreender inicialmente as abordagens de comunicação utilizadas em situações de crises em redes sociais para, posteriormente, apresentar um *framework* de suporte à gestão de crises em redes sociais. Para suportar a proposta, foi realizada uma revisão sistemática da literatura que forneceu uma visão de estudos publicados ao longo do tempo e suas contribuições. A abordagem qualitativa da investigação é considerada interpretativa, com base em dados teóricos, que visa apresentar relevância, destacando a importância desta abordagem de comunicação. O estudo é considerado exploratório por destacar aspectos subjetivos do comportamento. Os resultados comprovaram que apesar de ser um tema que ainda requer um amadurecimento metodológico, as empresas estão a se preocupar cada vez mais com a sua reputação e estratégias de comunicação. Todas as empresas estão suscetíveis a vivenciar uma situação ruptiva, mas cabe à instituição ter um plano de gestão de crises e saber gerir o momento de tensão, pois isto pode ser decisivo para a sobrevivência da mesma ou não. Comprovou-se também que as redes sociais estão a se tornar uma forte ferramenta de disseminação de mensagens e um forte canal de comunicação das empresas para com seus *stakeholders*.

Keywords

Digital Marketing; Digital Communication; Crisis Management; Social Media; Stakeholders.

abstract

From its inception to the present day, the internet is considered one of the greatest humanitarian advances in the way it communicates. With the Web 2.0, the generation of communities and the constitution of social networks and platforms, this has become even more evident, deep and narrow, especially regarding the relationship between companies and consumers, causing disruptions. These disruptions are called crises, situations of any nature or character that can cause various losses and damage to the company's reputation and brand image. Based on this principle, this study leads to the following question: How can companies manage crises in social networks? Based on the literature, the objective is to initially understand the communication approaches used in crisis situations in social networks in order to later present a framework to support crisis management in social networks. For this, initially, a literature review was performed from the works indexed in several databases, accessed through B-ON (online library) in order to find studies that demonstrate the importance of the proposed theme. Then, a systematic review of the literature was performed, which provided an overview of published studies to support the proposed objective. The investigation is an exploratory research, with subjective aspects of the individual's behavior and complex. With a qualitative approach, the research is considered interpretative based on theoretical data, which aims to present relevance, highlighting the importance of this communication approach. The results have proven that although this is a subject that still requires methodological maturity, companies are increasingly concerned about their reputation and communication strategies. All companies are susceptible to experience a rupture situation, it is up to the institution to have a crisis management plan and to know how to manage the moment of tension, because this can be decisive or not for its survival. It has also been proven that social media are becoming a strong message dissemination tool and a strong communication channel of companies towards their stakeholders.

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Organização do estudo por capítulos | 11 |
| Figura 2. PRISMA: Checklist | 27 |
| Figura 3. Fluxo de seleção de artigos (2010-2020) | 30 |
| Figura 4. PRISMA: Diagrama de fluxo | 31 |
| Figura 5. Artigos por ano | 33 |
| Figura 6. Revistas com o maior número de publicações..... | 34 |
| Figura 7. Citações por autores..... | 35 |
| Figura 8. Citações e publicações por ano..... | 35 |
| Figura 9. Bases de dados | 36 |
| Figura 10. Nuvem de palavras-chave..... | 37 |
| Figura 11. Cluster 1: Gestão de crises e estratégias (Agrupado por ano) | 40 |
| Figura 12. Cluster 2: Causa e resposta à crise (Agrupado por ano)..... | 42 |
| Figura 13. Cluster 3: Crises e redes sociais (Agrupado por ano)..... | 45 |
| Figura 14. Mapa de publicações cluster 1 | 47 |
| Figura 15. Mapa de publicações cluster 2..... | 48 |
| Figura 16. Mapa de publicações cluster 3..... | 49 |
| Figura 17. Dimensões e fatores do framework | 50 |
| Figura 18. Relação entre os fatores - Framework para gestão de crises em redes sociais | 52 |

Lista de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Revistas e citações..... | 34 |
| Tabela 2. Dimensões <i>cluster</i> 1 | 46 |
| Tabela 3. Dimensões cluster 2..... | 47 |
| Tabela 4. Dimensões cluster 3..... | 48 |
| Tabela 5. <i>Framework checklist</i> | 54 |

Lista de abreviaturas e siglas

CEO – *Chief Executive Officer*

Gif's – *Graphics Interchange Format*

eWOM – *Eletronic Word-of-Mouth*

IGTV – Ferramenta de video em dentro do Instagram

WOM – *Word-of-Mouth*

WWW – *Wold Wide Web*

Sumário

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | Introdução..... | 1 |
| 2 | Fundamentação teórica | 4 |
| 21 | Marketing digital..... | 4 |
| 2.1.1 | <i>Internet.....</i> | 5 |
| 2.1.2 | <i>Web 2.0.....</i> | 6 |
| 2.1.3 | <i>Redes sociais.....</i> | 7 |
| 22 | Comunicação digital..... | 8 |
| 2.2.1 | <i>Word-of-mouth online</i> | 9 |
| 2.2.2 | <i>Os Stakeholders.....</i> | 10 |
| 23 | Gestão de crises..... | 11 |
| 2.3.1 | <i>Fases da crise</i> | 12 |
| 2.3.1.1 | <i>Pré Crise</i> | 13 |
| 2.3.1.2 | <i>Durante a Crise.....</i> | 13 |
| 2.3.1.3 | <i>Pós Crise</i> | 13 |
| 2.3.2 | <i>Gestão de crises digitais</i> | 14 |
| 2.3.3 | <i>Abordagens de resposta durante a crise.....</i> | 14 |
| 2.3.4 | <i>Tipos de crise.....</i> | 16 |
| 3 | Metodologia | 18 |
| 31 | População, amostragem e amostra | 20 |
| 32 | Recolha de dados | 20 |
| 33 | Critérios de inclusão e exclusão | 21 |
| 34 | Amplitude do tema | 21 |
| 3.4.1 | <i>Classificação do tema</i> | 24 |
| 35 | Ferramenta de análise de referências..... | 24 |
| 36 | Avaliação da qualidade..... | 24 |
| 4 | Revisão Sistemática da Literatura | 25 |
| 4.1 | Análise dos clusters | 29 |
| 4.1.1 | <i>Gestão de crises e estratégias (Cluster 1 No. = 12).....</i> | 29 |
| 4.1.2 | <i>Causas e resposta à crise (Cluster 2 No. = 10)</i> | 32 |
| 4.1.3 | <i>Crises e redes sociais (Cluster 3 No. = 10).....</i> | 35 |
| 5 | Resultados..... | 38 |
| 6 | Framework checklist | 46 |
| 7 | Conclusões | 47 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 71 | Limitações e futuras investigações | 48 |
| 8 | Referências Bibliográficas | 50 |
| | Glossário..... | 58 |
| | Apêndice A – Todos os artigos da RSL | 59 |
| | Apêndice A – Todos os artigos da RSL (continuação) | 60 |
| | Apêndice B – Os 10 artigos mais citados da RSL..... | 61 |

1 Introdução

Com a globalização, o avanço da tecnologia e o crescimento da internet, o mundo sofre constantemente uma visível e espantosa evolução no que diz respeito às relações humanas, padrões sociais e comportamentos. A democratização e evolução da internet, que é o alicerce da tecnologia digital, e as redes sociais, se fazem uma ótima - e hoje imprescindível - ferramenta de marketing e comunicação, nos quais as empresas e instituições de todos os segmentos e indústrias podem beneficiar-se.

Com a geração de comunidades e a chamada Web 2.0, pôde-se observar uma nova forma de comunicação entre os utilizadores e as marcas, assim como uma nova maneira de se dialogar: mais interativa, mais próxima e mais dinâmica. Estes comportamentos podem ser vistos mais ativamente nas redes sociais, nos quais os utilizadores usam para partilhar ideias, pensamentos, posições políticas, ideológicas e sociais, muitas vezes gerando conteúdo orgânico às marcas, os chamados fãs.

Por outro lado, este avanço na tecnologia e conseqüentemente na comunicação, facultou mais profundamente na relação entre o consumidor e empresa, e a tornou mais íntima. Se antes os canais de comunicação das marcas com os consumidores eram feitos de maneira privada (Lamberton & Stephen, 2016), através dos websites e/ou e-mails, percebe-se que hoje o contato é estabelecido por redes sociais, na maioria das vezes públicas.

Os conteúdos publicados podem ser vistos por qualquer pessoa e determinar na escolha de outros consumidores perante a marca. Somado a isto, e ao grande alcance de pessoas que uma rede social pode abranger, uma situação constrangedora, um posicionamento questionável, ou uma fatalidade de qualquer caráter, podem acabar por prejudicar a reputação, denegrir a imagem ou até mesmo arruinar por completo uma empresa (Coombs & Holladay, 2012; Fearn-Banks, 2017).

Este novo paradigma se deu a novos infortúnios, antes desconhecidos. Por exemplo: Se um conflito, que antes poderia ser naturalmente esclarecido, quando ocorre num ambiente digital, notadamente numa rede social, pode adquirir grandes e desnecessárias proporções e causar severos e irreversíveis danos à uma empresa (Coombs, 2010) e conseqüentemente um impacto na imagem da marca (Benoit, 2012; Deveney, 2018).

Uma das estratégias de comunicação que consiste em criar plano para a reparação e prever possíveis crises e rupturas, denomina-se gestão de crises (Benoit, 2012; Coombs, 2010; Coombs & Laufer, 2018; Deveney, 2018; Fearn-Banks, 2017). A forma como as empresas se posicionam durante um momento de crise pode determinar o seu futuro, ou seja: dependendo

de como uma empresa trata uma crise nas redes sociais, pode determinar o rumo da mesma. E basicamente se trata de melhorar a sua imagem ou denegri-la ainda mais. Segundo Deveney (2018), o aumento das crises nas plataformas digitais são acompanhados pelo crescimento e a expansão das redes sociais, logo, se uma crise não for bem gerida nas redes sociais, pode ameaçar a sua reputação, popularidade e capacidade de recuperação como marca.

Com base no contexto exposto, procura-se contextualizar o seguinte problema: Como as empresas podem gerir crises em redes sociais?

O objetivo geral do estudo é compreender, inicialmente, as abordagens de comunicação utilizadas em situações de crises em redes sociais e, posteriormente propor um *framework* de suporte à gestão de crises em redes sociais. Para isto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura para suportar os objetivos, com estudos que demonstrem a importância do tema proposto para construção do *framework* no decorrer do tempo.

O trabalho é uma pesquisa exploratória, qualitativa, com base em dados teóricos, que visa apresentar uma relevância, destacando a importância desta abordagem de comunicação. A fundamentação teórica foi organizada a partir dos trabalhos indexados em diversas bases de dados, acessados através da B-ON (biblioteca online).

Esta dissertação foi dividida em oito capítulos: O primeiro é uma breve introdução ao tema gestão de crises no contexto do marketing digital. O segundo apresenta a fundamentação teórica e é composto por três subcapítulos que abordam temas como o marketing digital, a comunicação digital e gestão de crises. O terceiro capítulo destaca a metodologia e seus desdobramentos, como população, amostra e amostragem; recolha de dados; critérios de inclusão e exclusão; amplitude do tema; ferramenta de análise; e avaliação da qualidade. O quarto capítulo aborda a revisão sistemática da literatura, assim como a análise dos *clusters*. O quinto é dedicado aos resultados, abordando a análise dos mesmos e a discussão. O sexto apresenta o modelo de framework, gerado a partir da revisão sistemática da literatura. O sétimo especifica as conclusões e descreve as limitações e as futuras investigações do estudo. O oitavo apresenta as referências bibliográficas, seguido pelo glossário e depois pelo apêndice, conforme (Figura 1).

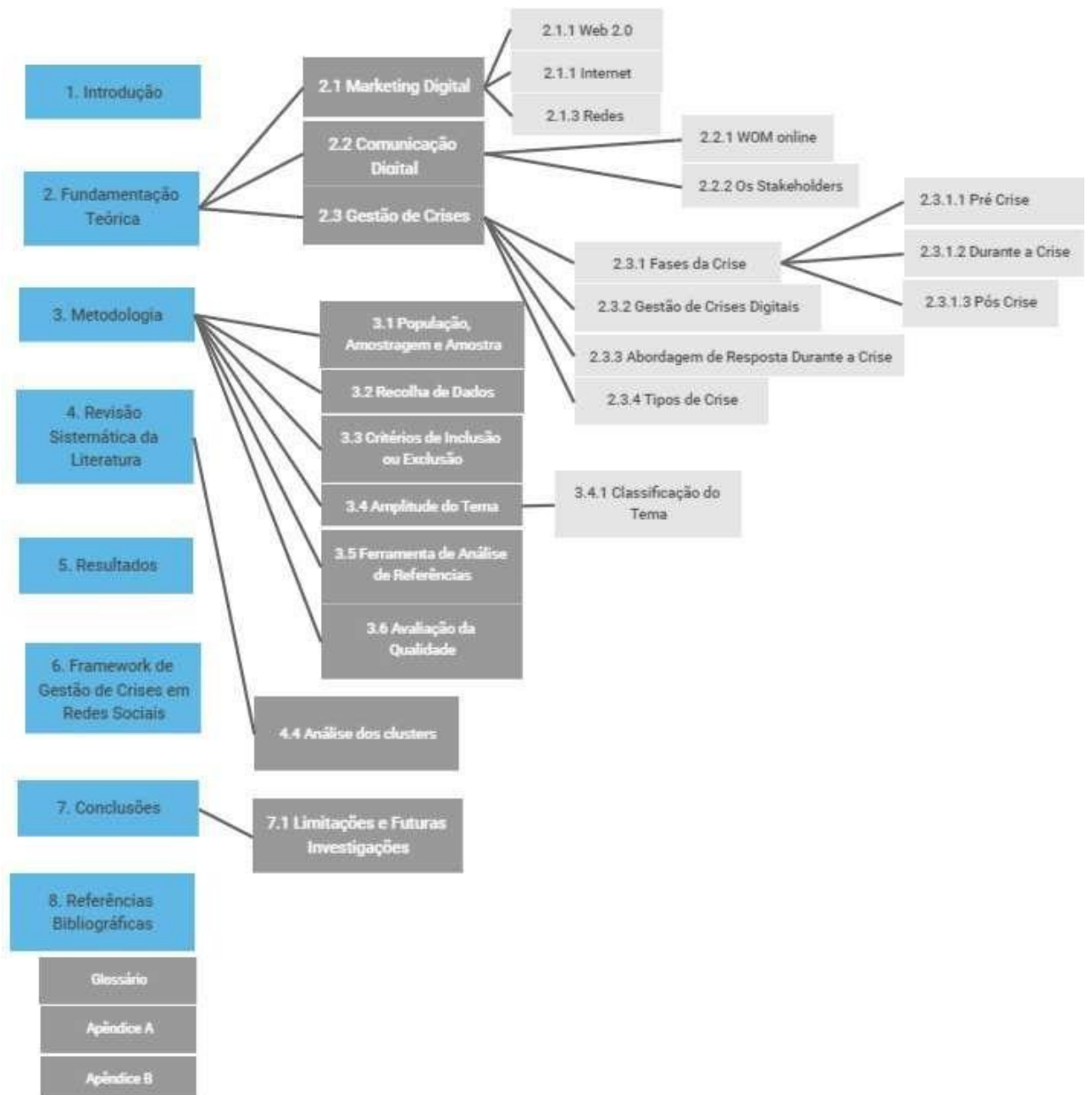


Figura 1. Organização do estudo por capítulos

Fonte: Elaboração própria (2020)

2 Fundamentação teórica

A fundamentação teórica é o que fornece a base para a pesquisa (Echer, 2001) e foi dividida em duas partes. A primeira parte descreve o ambiente digital como um todo, abordando temas como Internet, Web 2.0, Comunicação Digital, Marketing Digital e Redes Sociais. A segunda parte caracteriza-se por pormenorizar o tema “Crise”, detalhando os conceitos, tipos, motivações e fases de uma crise.

2.1 Marketing digital

As estratégias de marketing tradicional tinham suas origens reconhecidas basicamente com o intuito de vender (Kotler & Mindak, 1978), enquanto o marketing digital caracteriza-se como o principal mecanismo, para engajar, alcançar, informar e oferecer ofertas, além de vender (Kim, Kang, & Lee, 2019; Lamberton & Stephen, 2016).

No entanto, a forma antiga de fazer os negócios de venda já são impensáveis (Edelman, 2010), da mesma forma que o telefone já não serve somente para fazer ligações (Solomon, 2010). Esta mudança representa a forma como que as pessoas têm aceitado as novas tecnologias (como a internet mais acessível e mais barata e o surgimento de plataformas sociais, como Facebook) e como a tecnologia têm facilitado novas experiências e interações (Lamberton & Stephen, 2016).

As plataformas de redes digitais revolucionaram o marketing digital (Lamberton & Stephen, 2016) e é esperado que este permaneça na linha de frente da evolução tecnológica (Kim et al., 2019). Devido à isto, poucas estratégias de marketing são consideradas completas sem alguma componente que não seja digital (Luigi, 2011).

Para Edelman (2010), as estratégias de marketing das empresas antes se canalizavam em duas etapas: 1) Branding; e 2) Promoções no ponto de venda físico. O autor ainda descreve que a tecnologia já está a transformar estas estratégias, uma vez que os profissionais de marketing podem influenciar nas escolhas e no circuito de vendas, através de ferramentas digitais (Edelman, 2010). Por exemplo, para Lamberton and Stephen (2016), atualmente o mundo está a entrar na era do pós-digital, onde o marketing tradicional e o marketing digital se tornarão apenas “marketing”, já que todas as atividades de uma empresa poderão ser caracterizadas com algum contexto digital.

A completar este pensamento, Cvitanović (2018), Edelman (2010) e Luigi (2011) citam que as tecnologias estão a transformar consideravelmente o estilo de vida das pessoas e evoluindo a forma que interagem em relação às marcas. Segundo Cvitanović (2018), os meios

tradicionais estão a ficar obsoletos, uma vez que as empresas agora estão a optar por canais online. O autor finaliza dizendo que as empresas devem adotar esta mudança, se quiserem manter-se à frente dos seus concorrentes.

Consequentemente, os *marketeers* (profissionais de marketing) agora e cada vez mais têm o desafio de integrar tecnologias digitais em seus trabalhos (Cluley, Green, & Owen, 2020). Os autores também discutem o papel do investigador de marketing no futuro e sugerem que este será alvo de mudanças e evoluções, a assumir um papel como de um cientista social e *storyteller*.

Estas tecnologias possibilitam diferentes formas de interação das marcas com os consumidores e são um ótimo meio, pois diferente dos meios tradicionais, estas possibilitam que as empresas meçam e avaliem os resultados de acordo com as métricas estipuladas (Cvitanović, 2018).

A internet, a base do marketing digital, fornece mais do que nunca a possibilidade de as empresas oferecerem um serviço único ao cliente, fomentando assim, a individualização e personalização de um produto ou serviço (Luigi, 2011). Ainda de acordo com Luigi (2011) e contextualizando o que foi apresentado nos capítulos acima, atualmente não tem como abordar o tema de marketing digital sem citar as redes sociais.

As redes sociais estão a causar um grande impacto na forma com que as empresas se comunicam com os seus consumidores e representam uma grande oportunidade para os profissionais de marketing (Edelman, 2010). Como consequência, os *marketeers* podem beneficiar-se disto e podem aproveitar de um conjunto de técnicas e ferramentas disponíveis para estreitar a relação do cliente com a marca, de forma a aumentar os lucros da mesma (Luigi, 2011). Ainda segundo Luigi (2011), os consumidores, por outro lado, estão cada vez mais empenhados em interagir a nível global e dar a sua opinião, tornando assim a relação mais íntima e verdadeira.

Há uma explicação para esta relação mais estreita e próxima. Junto com a evolução digital, internet e redes sociais, o mundo também está a conhecer uma era *mobile*, o que torna a comunicação mais frenética e faz a informação viralizar com muito mais rapidez e força (Solomon, 2010).

2.1.1 Internet

Desde os tempos primórdios, onde teve início em 1969, a internet contribui para a sociedade. Em 1989 pôde-se observar uma grande melhoria no serviço, com a criação da World

Wide Web (WWW), por Tim Berners-Lee. Com um crescimento discreto no início, hoje vê-se uma grande força na atual sociedade globalizada (Strawn, 2014).

O aparecimento de novas tecnologias, especialmente o avanço da internet, impactam diretamente na forma com que as empresas e os seres humanos se comunicam atualmente (Ghezzi & Dramitinos, 2016). A internet é gradativamente menos sobre tecnologia e progressivamente mais sobre o que a tecnologia permite que o ser humano possa fazer, atuando diretamente na relação às redes sociais (Hoffman & Novak, 2011).

Segundo Hiebert (2005), a internet é uma ferramenta que mudou completamente a distribuição de conteúdo e a propagação das mensagens. Enquanto os meios tradicionais limitam e restringem, a internet é democrática, pois oferece igualdade e livre acesso à informação. Com a incansável busca por informação e a necessidade de estar sempre conectado, as empresas e marcas se sentem coagidas a fornecer e alargar o fluxo de conteúdo, alinhado ao sentido de transparência.

Além disto, a principal fonte de informação no momento de crise vêm da internet (Fearn-Banks, 2017) e este meio ou ferramenta também cria imensas possibilidades para os indivíduos expressarem suas opiniões acerca de produtos e serviços (Erkan & Evans, 2016). Atualmente, pode-se afirmar que a internet já faz parte do cotidiano dos seres humanos e que as tecnologias possibilitam que os objetos a serem estudados existam em sincronia nos campos *online* e *offline* (Gallagher, 2019).

Então, a internet e também as redes sociais, mantêm um papel de grande relevância na disseminação das mensagens, do WOM (*word-of-mouth*) negativo e possivelmente é o canal onde os *stakeholders* (partes interessadas) irão aprender mais sobre a situação de crise e sobre o que se passa com a empresa (Coombs, 2007).

2.1.2 Web 2.0

O conceito de “Web 2.0” foi designado pelas empresas O’Reilly e MediaLive Internacional, depois de perceberem que a internet estava mais significativa, com muitos sites, plataformas e ferramentas surgindo com uma forte regularidade (Tim O’Reilly, 2009).

Andersen (2007) defende que o termo está profundamente relacionado à blogs, *wikis*, *podcasts*, redes sociais e etc. O que facilita um ambiente socialmente conectado, onde todos são capazes de partilhar, adicionar e editar informações a qualquer momento.

Segundo Nath, Singh, and Iyer (2009), a Web 2.0 mantêm a capacidade de gerar e proporcionar preciosas interações e também um rico contato entre os utilizadores. Isto

possibilita e aumenta o valor colaborativo entre parceiros comerciais, cria uma nova dinâmica de serviço, além de viabilizar a criação de novos modelos de negócios.

Ainda convém mencionar que a Web 2.0 baseia-se em produção de conteúdo desenvolvido na internet, muitas vezes concebido de forma colaborativa e frequentemente aberto ao mundo (Alexander, 2008).

A crescente utilização de aplicações sociais, parte da Web 2.0, estão a promover e a abrir espaço para uma comunicação cada vez mais dinâmica e conectada com os *stakeholders* (Driessen, Kok, & Hillebrand, 2013). Esta comunicação dá-se através das redes sociais, que surgiram como uma grande componente do movimento da Web 2.0 (Alexander, 2008). Ainda segundo o autor as redes sociais não representam uma ruptura com o passado, mas sim a emergência gradual com uma nova prática.

2.1.3 Redes sociais

Falar de internet hoje é falar de redes sociais (Hoffman & Novak, 2011). A forma como os clientes se comunicam com as empresas foi transformada após o aparecimento das redes sociais (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015) e isto fez com que as estas redes fossem mais utilizadas pelas empresas para se comunicarem numa crise do que os meios tradicionais (Kim & Liu, 2012).

As redes sociais são canais que conferem um enorme alcance, autoridade e influência e tornaram-se as maiores ferramentas de comunicação do mundo (Deveney, 2018). Desta forma, também observa-se que as redes sociais oferecem um enorme potencial para monitorar e medir as preocupações do público para com as empresas (Alexander, 2014). De forma complementar, Grégoire et al. (2015) descrevem as redes sociais como canais transformadores da relação e da forma de comunicação dos consumidores com as empresas, principalmente após alguma falha nos serviços das mesmas.

Conforme identificado por Watson and Rodrigues (2018), as redes sociais são os meios acessíveis para a criação e partilha de conteúdo produzido pelo utilizador na internet. Em contraponto, percebe-se também que nos canais sociais não se tem um compromisso com a verdade, assim como verificação dos fatos e transparência. Por exemplo, em 2015 uma empresa internacional foi evidenciada nas redes sociais após uma celebridade com mais de dois milhões de seguidores publicar uma imagem do cartão de visitas de um gerente da empresa em questão em sua rede social. A celebridade alegou que sofreu racismo por parte da pessoa e consequentemente, da empresa. Em questão de 48 horas a publicação foi partilhada mais de 10

mil vezes, a empresa recebeu mais de quatro mil comentários e as mensagens alcançaram mais de quatro milhões de pessoas no Facebook (Deveney, 2018).

Assim sendo, as redes sociais tornaram viável uma comunicação que atinge o público de forma mais rápida que os meios tradicionais, uma vez que os stakeholders esperam por informações tão logo uma situação ruptiva aconteça (Fearn-Banks, 2017). Também é importante citar que atualmente as redes sociais possibilitam cada vez mais o eWOM (*eletronic word-of-mouth*) acontecer, pois nestas plataformas as pessoas podem discutir sobre marcas e produtos com pessoas conhecidas ou não, além de influenciar diretamente a intenção de compra de outros consumidores (Erkan & Evans, 2016).

De acordo com Bartosik-Purgat (2019), as redes sociais são uma ótima plataforma de recolha de informações e um valioso canal de comunicação entre os consumidores e as empresas. Em consequência, a autora menciona o fato de os utilizadores das redes sociais serem mais propensos a fornecer opiniões negativas do que positivas acerca do produto ou serviço que consumiram.

22 Comunicação digital

O marketing e as relações públicas desde sempre estiveram interligadas (Kotler & Mindak, 1978). Pode-se dizer então que a ciência da comunicação e a arte de comunicar sempre foram uma questão de formular uma frase com a mensagem perfeita, para o público certo, através do melhor método possível, no momento ideal (Fearn-Banks, 2017).

Faz parte do escopo de uma equipa de comunicação dar ênfase a atitudes positivas de uma empresa, assim como tentar reverter as atitudes negativas e fornecer informações relevantes aos *media* e aos canais de comunicação (Fearn-Banks, 2017).

Estes meios de comunicação e também a internet, transformaram a comunicação e a forma de comunicar. O poder de alcance das redes sociais e a ampliação do impacto da relação do consumidor com a empresa, fazem com que as redes sociais sejam um elemento híbrido para a comunicação e publicidade (Mangold & Faulds, 2009).

De forma a contextualizar o meio digital como forma de propagação de uma mensagem e fazer uma relação com as técnicas de relações públicas, os canais sociais são ótimas ferramentas de comunicação, pois permitem um contato direto com os consumidores e fãs e também possuem um alargado poder de alcance e disseminação (Evans, Twomey, & Talan, 2011).

Desta forma, pode-se afirmar que a imagem é tão essencial para as empresas como para os indivíduos. Uma crise prejudica a reputação e por isto, a comunicação de crise é um forte recurso aliado para ajudar na reparação dos danos causados pela crise (Benoit, 2012).

2.2.1 *Word-of-mouth online*

O marketing boca a boca, passa-a-palavra ou *word-of-mouth* (WOM), pode afetar e influenciar o comportamento de compra de outros consumidores e a imagem de uma marca. As opiniões de outros utilizadores são uma valiosa fonte de informação para os consumidores online, de forma a complementar outras fontes de informação, sobretudo sobre a qualidade dos produtos (Chevalier & Mayzlin, 2006; Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2000). Consequentemente, as empresas relacionam o bom desempenho de um produto ao *word-of-mouth* positivo que o mesmo gera (Godes & Mayzlin, 2004), visto que a reputação de uma marca faz parte de um longo caminho a ser percorrido pelas empresas (Deveney, 2018).

O WOM é importante e afeta diretamente às vendas de um produto (Berger & Schwartz, 2011). De acordo com Anderson (1998), opiniões e reações negativas podem incluir a difamação do produto e/ou serviços, reclamações, rumores e mensagens privadas. O autor ainda menciona que opiniões negativas têm muito mais força e propagação do que as opiniões positivas e propõe que clientes muito satisfeitos ou muito insatisfeitos estão mais propensos a passar a palavra e disseminar a informação, seja ela positiva ou negativa. Por outro lado, de forma antagonista, os autores Berger and Schwartz (2011) discordam e afirmam que os consumidores poderiam ter receio da exposição, e por isso não dariam opiniões negativas ou aborrecidas perante outras pessoas.

No contexto eletrónico, ou seja, o *word-of-mouth online* ou apenas eWOM (*eletronic word-of-mouth*), ocorre no ambiente online e tornou-se uma importante ferramenta de pesquisa que os consumidores utilizam antes de tomar uma decisão de compra (Zhu & Zhang, 2010). Devido à isto, atualmente o eWOM desempenha um papel tal como um influenciador digital e possui um impacto substancial e duradouro (Kuo & Nakhata, 2019).

Segundo Erkan and Evans (2016), a influência e percepção das informações oriundas do eWOM não dependem somente das características destas informações, mas também decorrem-se de como os *stakeholders* vão se portar em relação à informação recebida. Consequentemente, o eWOM pode ser considerado um grande fator do marketing de influência (Schindler & Bickart, 2001).

Os fatores que levam os consumidores a desenvolverem uma prática de comportamento de eWOM foi investigada por Hennig-Thurau et al. (2000), que sugerem que a ação provém do desejo de interação, valorização da autoestima e preocupação com outros consumidores. Além disto, os autores sugerem o agrupamento dos consumidores praticantes do eWOM de acordo com seus comportamentos e motivações, de forma que as empresas possam usar estas informações para desenvolver suas estratégias de comunicação com base nestes utilizadores.

2.2.2 Os Stakeholders

O vocábulo surgiu na década de 80 e a teoria defende que as organizações devem conhecer quem são os indivíduos ou grupo de pessoas que estão direta ou indiretamente ligados à organização. Faz parte do objetivo das empresas atenderem às necessidades dos *stakeholders*. Nas palavras de Freeman (2004), o termo pode ser definido como "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma corporação". Este papel pode ser exercido por colaboradores, acionistas, consumidores, *media*, comunidade e etc (Freeman, 2004).

Os autores Donaldson and Preston, (1995) defendem que a teoria dos *stakeholders* é gerencial e que as atitudes, estruturas e práticas tomadas em acordo com as organizações constituem a filosofia da teoria. Os autores ainda argumentam que a teoria vai além da perspectiva de que as empresas têm *stakeholders* e levantam outras questões, como a boa gestão dos *stakeholders* podem contribuir para o bom desempenho organizacional. Além disto, os referidos autores classificam a relação em três perspectivas que se relacionam, mas garantem atitudes distintas: 1) Descritiva, é a teoria usada para descrever ou explicar os comportamentos e as características da instituição; 2) Normativa, é a teoria utilizada para interpretar as funções das empresas, incluindo as diretrizes para o funcionamento e gestão das mesmas; e, 3) Instrumental, é a teoria que identifica conexões ou a falta de conexões entre os *stakeholders* e as organizações. Das três abordagens, os autores argumentam que a justificação final para a teoria dos *stakeholders* pode ter sua base normativa mais proeminente.

Os *stakeholders* funcionam como um tema de ligação entre os campos empresariais e sociais (Jones, 1995). O autor constitui uma teoria com base na integração entre os *stakeholders* e os conceitos económicos, éticos e de ciência comportamental. Jones (1995) também favorece a ideia de que as empresas devem proteger e corresponder aos interesses das partes interessadas, já que ao optarem por não o fazer, estas podem se voltar contra à organização e assim afetar a sua reputação. A identificação dos *stakeholders* mais ativos nas redes sociais é importante, pois

estes podem comprometer significativamente as decisões de outros consumidores através de um possível eWOM negativo (Hu, Liu, Zhang, Zhao, & Jiang, 2019).

Soma-se ainda ao fato de os *stakeholders* se sentirem inseguros numa situação de crise. Para lidar com o momento de stress, estas partes interessadas precisam de frequentes informações sobre o acontecido e precisam de saber quais as ações corretivas e que medidas as organizações irão tomar para protegê-las (Coombs, 2007).

23 Gestão de crises

Primeiramente, o que é uma crise? Ao responder esta questão com base conceito académico, observa-se que a literatura acerca do tema ainda carece de ser explorada (Coombs & Laufer, 2018; Pearson & Clair, 1998).

Segundo o dicionário *Priberam* de língua portuguesa, a palavra crise vem do latim *crisis*, do grego *krísis*, que significa “ato de separar, decisão, julgamento, evento, momento decisivo”. De acordo com o dicionário etimológico, a palavra vem do grego e era usada no âmbito da medicina, quando os enfermos estavam em “estado de crise” e aguardavam pelo desfecho, que seria a cura ou a morte.

Para Coombs (2007), a crise é uma situação que acontece de forma inesperada e que ameaça seriamente uma organização, podendo ser a nível financeiro e/ou a nível de reputação. Uma crise pode prejudicar não só a empresa, mas também os consumidores, colaboradores, fornecedores e acionistas. A complementar o autor acima, Fearn-Banks (2017) cita que uma crise é um acontecimento que possui um motivo e um resultado iminentemente negativo e causa danos diretos à empresa, instituição, organização e indústria, assim como também causa prejuízos aos consumidores, produtos em questão e reputação.

O termo “Gestão de crises” é um processo de planeamento estratégico para ajudar a reverter um quadro negativo e permite que a companhia tenha um maior controlo sobre o seu futuro (Fearn-Banks, 2017). É um preceito que visa buscar soluções para problemas do mundo real e pode ser definido como técnicas, ferramentas e abordagens utilizadas para encontrar soluções às questões ou problemas cotidianos enfrentados por empresas (Coombs, 2015a).

A gestão de crises pode refletir a diferença entre uma empresa sobreviver a um momento de crise ou simplesmente fracassar (Pearson & Clair 1998; Deveney 2018), além de deixar marcas no consciente do consumidor e afetar seu poder de compra a curto ou longo prazo (Hansen, Kupfer, & Hennig-Thurau, 2018).

As técnicas refletidas no plano de gestão de crises são pensadas e estruturadas para ajudar uma empresa a diminuir os prejuízos e males causados pela crise (Coombs, 2015). As empresas precisam se defender contra estas rupturas (Grégoire et al., 2015) e a melhor maneira de gerir uma crise é não criar oportunidades ou falhas para que estas aconteçam e também saber como evitá-las (Grégoire et al. 2015; Deveney 2018; Coombs & Holladay 2012).

Ainda segundo Coombs and Holladay (2012), a prevenção de uma crise é o ponto de partida para uma empresa saber como gerir uma. Uma gestão eficaz não só ameniza a reputação negativa, como pode trazer à empresa mais popularidade do que tinha antes do mau momento (Fearn-Banks, 2017).

De acordo com Deveney (2018), nenhuma marca está imune a uma situação crise, da mesma forma que não é fácil gerenciar uma. O termo ainda é visto como uma medida instantânea, porém, esperar até que o momento de crise ocorra para se estruturar e ter uma estratégia de resposta pode acabar por agravar o transtorno. “De acordo com Aon, as empresas públicas têm 80% de chance de perder pelo menos 20% de seu valor patrimonial em qualquer mês sem juros durante um período de cinco anos por causa de uma crise de reputação” (Deveney, 2018, p.3).

Um fenômeno se torna uma crise quando uma ameaça qualquer se manifesta nas redes sociais e os *stakeholders* estão voltados e engajados com o problema em questão (Coombs & Holladay, 2012).

2.3.1 Fases da crise

Os estudos sobre gestão de crise fundem algumas características em comum, como a defesa por um plano de contingência. Ter um plano ou um modelo de gestão bem definidos para gerenciar as três fases principais da crise: pré, durante e pós-crise, faz toda a diferença (Benoit, 2012; Coombs, 2010; Coombs & Laufer, 2018; Deveney, 2018; Fearn-Banks, 2017; Kuş, 2017).

Fearn-Banks (2017), desmembrou as três fases pré-existent em cinco fases: Detecção, prevenção, contenção, recuperação e aprendizagem. As fases de detecção e prevenção podem ser estabelecidas como a pré-crise. A fase de contenção pode delimitar-se como a fase de durante a crise; e as fases de recuperação e aprendizagem podem caracterizar-se como pós crise.

2.3.1.1 Pré Crise

Para Coombs and Laufer (2018) a fase da pré crise é destinada a prevenção e a preparação para um possível momento de crise, a fim de minimizar erros.

Deveney (2018) defende que a empresa deve estabelecer um plano de contingência e possa responder rapidamente às partes interessadas. Os primeiros passos são traçar os riscos e prever possíveis rupturas, de diversas motivações e também opções de respostas e níveis de gravidade. O autor ainda especifica outras ações que podem ser tomadas, como a análise das redes sociais, opiniões dos *stakeholders* e a criação de uma *landing page* específica para tratar do assunto.

2.3.1.2 Durante a Crise

Todos os olhos estão voltados para a empresa neste momento; transparência é fundamental (Deveney, 2018).

A fase que ocorre durante o problema é o momento crucial, que representa a estratégia de resposta e de posicionamento da empresa aos *stakeholders* (Coombs & Laufer, 2018). Esta fase caracteriza-se pelo esforço de conter e limitar o problema e evitar que se espalhe ainda mais (Fearn-Banks, 2017).

Avaliar o volume, a intensidade e a significância são os primeiros procedimentos a serem tomados, assim como colocar em prática o que foi definido na fase anterior (Deveney, 2018). É importante perceber de forma clara e objetiva o que ocasionou o problema, a natureza da adversidade e as acusações, para assim responder corretamente (Benoit, 2012).

2.3.1.3 Pós Crise

Uma crise nunca deve ser desperdiçada sem ter as suas lições aprendidas. Esta é a fase de avaliar, mensurar as perdas e ganhos e documentar os fatos acontecidos (Deveney, 2018).

Benoit (2012) cita que o segredo para desenvolver uma boa estratégia de resposta e reparar a imagem vem da atitude de perceber a natureza dos ataques que provocaram a situação de crise, que podem ter duas vertentes: Quando a empresa é responsável pelo infortúnio ou quando o ato é considerado ofensivo.

O reparo da imagem é pensado com o objetivo de reduzir os efeitos negativos que a situação pode causar à uma organização. Coombs (2015b) formulou essa estratégia de resposta em quatro grupos, onde cada componente desenvolve uma estratégia de resposta diferente: 1) negação; 2) redução de ofensas; 3) reforço; e 4) reparação.

2.3.2 Gestão de crises digitais

Falar de crises em ambiente digital é falar de crises em redes sociais (Alexander, 2014; Coombs & Holladay, 2012; Deveney, 2018; Fearn-Banks, 2017; Grégoire et al., 2015; S. Kim & Liu, 2012), visto que as plataformas sociais hoje são fontes muito valiosas para verificar possíveis riscos de crise (Coombs & Holladay, 2012).

Diante da evolução da internet e tecnologia e transformação na relação consumidor e empresa, vê-se que o crescimento das redes sociais fazem aumentar as crises em plataformas *online* (Deveney, 2018). No âmbito da gestão de crises digitais, o mesmo autor sugere ainda que as redes sociais podem ser utilizadas como uma ferramenta de comunicação para atualizar os colaboradores e consumidores sobre uma possível ruptura. Devido à isto, os consumidores esperam por informações tão logo uma situação ruptiva aconteça (Fearn-Banks, 2017).

Esta mudança fez com que estes canais sociais fossem essenciais e muito utilizados pelas empresas ao se comunicarem com as partes interessadas em um momento de crise (Kim & Liu, 2012). Para (Grégoire et al., 2015), redes sociais como o Facebook ou o Instagram podem facilitar muito a propagação de uma mensagem e também o eWOM negativo durante uma crise, por isto devem ser monitoradas e também devem ter suas estratégias pensadas para reverter o quadro, quando uma crise ocorrer.

Erros e situações ruptivas estão sempre suscetíveis a acontecer e clientes ruidosos e exasperados sempre foram um fato constante. No entanto, o que mudou é que agora as redes sociais funcionam como um “megafone” para que estes possam finalmente reivindicar suas opiniões (Grégoire et al., 2015) ou outras situações de reclamação em redes sociais como oportunidades de resposta, riscos ou ameaças online. De acordo com Apuke and Tunca (2018), as crises podem ter suas origens nas redes sociais ou apenas ter este canal como uma fonte de disseminação da informação sobre o momento de crise.

A gestão de crises digitais foi transformada pelas redes sociais, que tornaram exequível a forma de se comunicar e alcançar os consumidores de forma certa e mais rápida que os meios *offline* (Fearn-Banks, 2017).

2.3.3 Abordagens de resposta durante a crise

As empresas devem estar preparadas para um momento de crise e amenizarem o período turbulento (Coombs & Laufer, 2018). O fato é que a reputação das empresas e de seus gestores

são impactadas diretamente pelas respostas e posicionamento que as empresas adotarão neste momento (Tkalac Vercic, Vercic, & Coombs, 2019).

Diferentes tipos de crise requerem diferentes tipos de respostas (Coombs, 2001; Coombs & Holladay, 2002). As respostas devem ser estrategicamente pensadas de acordo com as possíveis motivações para uma crise acontecer (Coombs & Holladay, 2002). Respostas defensivas são caracterizadas por fazerem com que a empresa não seja associada à crise e incluem respostas baseadas na negação, enquanto respostas acomodadas reconhecem a culpa e incluem um pedido de desculpas (Bundy & Pfarrer, 2015).

Conforme citam Benoit (2012) e Coombs (2007), o primeiro passo para responder é entender o motivo a situação de tensão. Depois, as empresas devem tentar perceber a gravidade da questão. Coombs (2007) sugere que as empresas tenham um documento com possíveis respostas para crises com diferentes motivações. O autor especifica três bases diferentes para estas estratégias: negação, diminuição e reconstrução.

Para Coombs (2015b), duas estratégias podem ser observadas no âmbito da resposta a uma situação de crise. A primeira é a gestão da informação, que envolve a recolha e partilha da informação diretamente ligada à crise. E a segunda é relacionada a gestão do significado, que engloba os esforços para influenciar a forma com que as pessoas percebem a crise ou a empresa envolvida. Por outro lado, em outro estudo o mesmo autor com uma coautoria (Coombs & Holladay, 2012) fomenta outras estratégias de resposta: refutar (negar a situação), reformar (mudar práticas organizacionais da empresa e rever atitudes), e recusar (não reconhecer a situação).

As estratégias de resposta são pensadas para reparar a reputação, diminuir o impacto negativo e prevenir outros tipos de comportamento que podem afetar a popularidade e economia da empresa (Coombs, 2007). De acordo com os autores Tkalac Vercic et al. (2019), a estratégia que mais resultou em relação à popularidade da empresa foi o pedido de desculpas e reconhecimento do erro. No entanto, os consumidores não fizeram distinção entre ser o CEO da empresa ou um porta voz qualquer a fazer o comunicado.

São muitas as estratégias para a gestão de crises. Coombs and Holladay (2012) apresentam três regras para ter sucesso:

- 1- Estar onde está o problema;
- 2- Estar lá antes do problema acontecer;

- 3- Ser redundante, comunicar em todas as redes e canais de comunicação, em uma larga escala.

Para uma estratégia de resposta, o segredo é adaptar a mensagem a cada público específico. Nem sempre convém que as empresas respondam a uma acusação, pois isto pode virar a atenção do público para outro problema que não estava em pauta. Também convém mencionar que transferir a culpa do problema para outra entidade não é uma boa opção. Por último: as empresas nunca devem negar um fato que é verdadeiro (Benoit, 2012).

Pearson and Clair (1998) organizaram quatro aspectos que devem estar refletidos nas respostas durante um momento de crise: 1) Respostas individuais aos *stakeholders*; 2) Organizar os *stakeholders*; 3) Divulgar a informação; e 4) Dar visibilidade à empresa.

2.3.4 Tipos de crise

Para Hansen et al., (2018), existem diversos gatilhos que podem desencadear uma situação de crise nas redes sociais. Hansen et al., (2018) especificam ainda que as falhas de produto ou serviço tem maior relevância pessoal para os consumidores e aumentam a motivação das pessoas para processar as informações ao formar as percepções de marca e estas percepções podem ser enraizadas na memória dos consumidores. Ainda conforme os referidos autores, crises causadas por falhas sociais não têm forte impacto na percepção da marca ou na memória em comparação com as falhas de comunicação. Falhas associadas ao desempenho podem acontecer com mais frequência.

Boicote, contratemplos com produtos ou serviços, incêndio, ataques terroristas, falhas internas... muitos podem ser as motivações para desencadear um momento de tensão (Fearn-Banks, 2017).

Coombs (2007) sintetizou vários tipos de crises em *clusters*, assim como tipos de falhas e também diferentes graus de ameaça de reputação. As atribuições foram categorizadas como:

- 1- *Cluster* de vítima: Baixa ameaça de reputação. Desastres naturais, rumores com informações prejudiciais, violência no local de trabalho e violação do produto por agente externo.
- 2- *Cluster* acidental: Média ameaça de reputação. Acusação por parte dos *stakeholders*, falhas de equipamentos, acidentes de trabalho e *recall*.

- 3- *Cluster* evitável: Forte ameaça de reputação. Acidentes por parte de erros humanos, recall de produtos por parte de erros humanos, erro por falta de organização, má conduta e colocar os consumidores em risco.

Pearson and Clair (1998) classificam algumas motivações para que ocorra uma crise, como: alterações em um produto, violação de direitos autorais, violação de segurança, homicídio relacionado com o trabalho, desastre natural, sabotagem, ataque terrorista, assédio sexual, *recall*, boicote a produtos e serviços, entre outros.

3 Metodologia

Este capítulo apresenta o desenvolvimento metodológico da investigação. Ele foi descrito e exemplificado, fundamentado na literatura e alinhado ao objetivo e problema do estudo.

O estudo é exploratório e qualitativo, assim interpretativo (Bogdan & Biklen, 1998; Erickson, 1986), com aspectos subjetivos do comportamento do indivíduo (Strawn, 2014) e complexo (Günther, 2006) por desencadear particularidades que são observadas durante a realização do mesmo (Tesch, 1990).

O objetivo da investigação abordou estudos sobre o tema principal, a partir da revisão sistemática da literatura (Barroso et al., 2003; Cook, Mulrow, & Haynes, 1997; Debajyoti & Lorusso, 2018; Dhammi & Haq, 2018; Echer, 2001; D. Evans & Pearson, 2001; Gisbert & Bonfill, 2004; Robleda, 2019; Sardi, Idri, & Fernández-Alemán, 2017; Wright, Brand, Dunn, & Spindler, 2007), assim captando novos pensamentos sobre o tema revisado no decorrer do tempo (Debajyoti & Lorusso, 2018; Evans & Pearson, 2001).

A revisão sistemática da literatura caracteriza-se como um método eficaz, sendo considerada como uma ferramenta extremamente confiável para resumir criticamente os fatos existentes (Debajyoti & Lorusso, 2018; D. Evans & Pearson, 2001). Geralmente transcorre entre as ciências físicas e as relações humanas (Grossberg et al., 1992), desafiando a definição de um problema e fazendo perguntas sobre determinados assuntos (Tesch, 1990).

Este é um método que tem por objetivo conceder uma breve resenha de pesquisas publicadas anteriormente (Evans & Pearson, 2001) e também identificar e aprofundar os principais estudos e resultados sobre o tema em questão, assim limitando o viés tático (Cook et al., 1997; Gisbert & Bonfill, 2004).

Existem diversos estudos que descrevem os passos para obter uma revisão sistemática da literatura com excelência e qualidade (Debajyoti & Lorusso, 2018; Dhammi & Haq, 2018; Ghezzi & Dramitinos, 2016; Khan, Kunz, Kleijnen, & Antes, 2003; Robleda, 2019; Wright et al., 2007). Embora haja uma pequena discrepância acerca dos passos e procedimentos, a maioria dos estudos partilham de muitas semelhanças e têm como base o mesmo contexto e estrutura (Dhammi & Haq, 2018; Wright et al., 2007).

As abordagens interdisciplinar e transdisciplinar sobre o tema principal (Grossberg et al., 1992) são definidas por um conjunto de técnicas de interpretação que não tem prerrogativa de nenhuma prática metodológica (Drazin, 2009). Estas práticas desafiaram a responder ao problema proposto (Tesch, 1990; Wright et al., 2007), assim como ao objetivo do estudo.

O estudo tomou como estrutura inicial de planeamento, o método *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Análises/PRISMA* (<http://www.prisma-statement.org/PRISMAstatement> acedido em 20 de maio, 2020) para realização da revisão sistemática de literatura (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman, & Group, 2009). Desenvolvido a partir do *QUOROM Statement*, é um protocolo constituído por um diagrama de fluxo dividido em quatro partes e uma lista de 27 itens essenciais em uma revisão sistemática da literatura (Liberati et al., 2009; Moher et al., 2009).

Originalmente foi criado para o setor da saúde (Liberati et al., 2009), mas é facilmente adaptável e aplicado com êxito em outras esferas (Moyson, Raaphorst, Groeneveld, & Van de Walle, 2018), como marketing relacional (Harun, Nazri, Noor, Ramasamy, & Keroh, 2019) ou transformação digital (Leal & Rodrigues, 2018). O protocolo foi desenvolvido por um grupo de investigadores e assegura um grande rigor metodológico e forte qualidade a uma revisão sistemática da literatura (Debajyoti & Lorusso, 2018).

Conforme mencionado acima, o PRISMA pode ser utilizado em vários setores, sendo o mesmo adaptado ao contexto e área científica da presente dissertação, no caso, o marketing digital. O PRISMA *checklist* é ilustrado na Figura 2.



Figura 2. PRISMA: *Checklist*

Fonte: Adaptado de “The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration.” De Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., ... Moher, D., 2009, *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1–e34.

A abordagem do método PRISMA foi iniciada com a elaboração do resumo estruturado foi realizada, que pode ser observado no resumo, no início desta dissertação. Os passos seguintes foram a justificção e o objetivo, que foram apresentados ainda na introdução. A definição dos critérios de elegibilidade foi feita e justificada, alinhada aos objetivos do estudo e à pergunta de investigação, na metodologia. Ainda sobre o método, já a proceder com a revisão sistemática da literatura, foram descritas as estratégias de busca da pesquisa e a forma com que os estudos foram selecionados, assim como a triagem e os critérios estabelecidos. No mesmo capítulo, o processo de recolha de dados foi estruturado, demonstrando a importância desta etapa do processo. Já nos resultados, foi descrito como os estudos foram selecionados e um diagrama de fluxo foi desenvolvido para ilustrar tal procedimento. Após esta etapa, os estudos foram lidos e avaliados individualmente, captando características únicas de cada estudo, assim como os seus resultados. Para finalizar a adaptação do método PRISMA à presente dissertação, na discussão foram abordados o resumo das evidências, as limitações e as conclusões desta revisão sistemática da literatura.

3.1 População, amostragem e amostra

Uma vez que a amostra é a representação da população e uma seleção do todo, a amostragem então caracteriza-se como uma técnica ou um meio para selecionar uma amostra (Freedman, 2004), bem como a conclusão de estimativas. De acordo com Goldenberg (1977), pesquisas com características qualitativas não podem estar associadas com uma representatividade numérica.

Conforme mencionado, a investigação é qualitativa com abordagem exploratória, deste modo as designações de “amostra” se tornam desconexas (Stake, 1995), uma vez que a composição e representação de uma amostra pode ser considerada sempre intencional, por possuir parâmetros pragmáticos teóricos e não probabilísticos (Colás Bravo, 1987). Esta afirmativa é reforçada pelo método PRISMA, conforme Liberati et al. (2009).

3.2 Recolha de dados

Os dados foram coletados em bases de dados indexadas (Dhammi & Haq, 2018; Gisbert & Bonfill, 2004; Wright et al., 2007), com acesso realizado pela biblioteca *online* (B-ON)

As bases de dados foram consideradas relevantes e de grande significância para o estudo, pois, resultou um total de oito bases diferentes identificadas. Foram considerados artigos em

revistas científicas indexadas em inglês, a partir das palavras-chave previamente definidas, captando novos pensamentos sobre o tema revisado (Evans & Pearson, 2001).

Para delimitar e certificar que os estudos incluíssem todos os termos utilizados na pesquisa (Gisbert & Bonfill, 2004; Sardi et al., 2017) foi utilizado o buscador booleano (“AND” ou “OR”) com os seguintes termos: (crisis management) AND (social media).

Outro parâmetro utilizado para a pesquisa foi a inclusão de diferentes tipos de termos alternativos de busca (Sardi et al., 2017), como pesquisar pelo texto (TX), autor (AU), título (TI), termos do assunto (SU), *journal title/source* (SO), resumo (AB), ISSN (IS) ou ISBN (IB), nomeadamente: TI “crisis management” AND TX “social media”. Foram obtidos 99 artigos, sem os duplicados o número passou a ser 58 e destes, apenas 36 eram acessíveis e aplicáveis.

33 Critérios de inclusão e exclusão

A seleção de critérios foi definida com o objetivo de minimizar o viés e excluir possíveis itens irrelevantes e que afetem a qualidade do estudo (Wright et al., 2007) e com o propósito de identificar as pesquisas mais significativas (Debajyoti & Lorusso, 2018; Dhammi & Haq, 2018; Gisbert & Bonfill, 2004; Sardi et al., 2017).

Este procedimento resulta em um maior nível de confiança e credibilidade à investigação (Debajyoti & Lorusso, 2018), colaborando com a definição de estudos no idioma inglês e revistas acadêmicas. Mesmo sem um critério de seleção temporal, o estudo considerou todos os artigos publicados dentro do intervalo de 2010 (o ano do primeiro artigo encontrado) até março de 2020.

Não foram considerados estudos que nenhuma relação tivesse com o tema de marketing, comunicação, redes sociais e gestão de crises, as palavras-chave da presente pesquisa. Quando o título ou resumo promoveram dúvidas quanto a relevância do estudo em questão, o texto completo foi lido antes de ser rejeitado (Dhammi & Haq, 2018; Wright et al., 2007).

34 Amplitude do tema

Para compreender a amplitude do tema, foram aplicados a seleção temporal, sendo considerados estudos até março de 2020. Após a pesquisa inicial, e conforme dito acima, os resultados foram filtrados através dos critérios de seleção definidos pela investigadora, com o propósito de identificar as pesquisas mais significativas (Debajyoti & Lorusso, 2018; Dhammi & Haq, 2018; Gisbert & Bonfill, 2004; Sardi et al., 2017) e mediante a percepção da mesma em relação a relevância do tema e objetivos do estudo.

Desta forma, para limitar e captar apenas um material condizente com o objetivo da pesquisa, o procedimento resultou em um maior nível de confiança e credibilidade à investigação (Debajyoti & Lorusso, 2018), pois adotou como método de transparência e de avaliação crítica, o PRISMA, em termos de revisões sistemáticas (Moher et al., 2009).

Os artigos foram analisados inicialmente com base na leitura do resumo e posteriormente lidos para abranger o seu texto integral, considerando o julgamento de serem ou não incluídos no estudo.

A (Figura 3) ilustra o fluxo de critérios estabelecidos para selecionar os estudos.



Figura 3. Fluxo de seleção de artigos (2010-2020)

Fonte: Adaptado de “The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration.” De Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., ... Moher, D., 2009, *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1–e34.

Os artigos começaram por ser identificados com base nos critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos. Após este passo, artigos que não possuíam resumos e títulos adequados ao contexto e objetivo da investigação já foram excluídos. Em seguida os estudos foram recuperados para uma avaliação mais detalhada para saber se seriam incluídos ou não. Os artigos que não atendiam ao critério de inclusão foram automaticamente deixados de fora da pesquisa, enquanto os artigos que atendiam foram incluídos.

A (Figura 4) apresenta o diagrama de fluxo do método PRISMA, adequado à presente investigação e com base no fluxo de seleção de artigos.

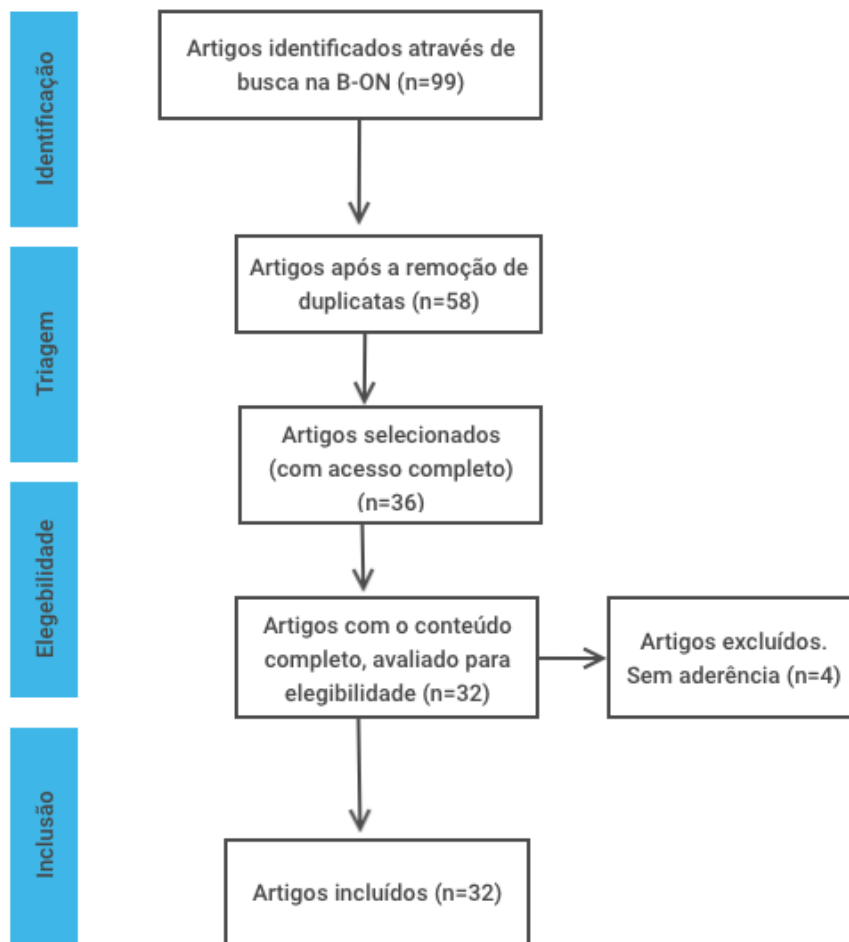


Figura 4. PRISMA: Diagrama de fluxo

Fonte: Adaptado de “Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement.” De Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Group, T. P. 2009, 6(7).

O diagrama de fluxo do método PRISMA foi iniciado com a identificação dos artigos através dos critérios e mecanismos de busca na B-ON, biblioteca online. As bases de dados foram restringidas à todas as bases disponíveis nesta biblioteca e os resultados para esta primeira busca deu-se a um total de 99 artigos. Na fase da triagem os artigos foram submetidos a exclusão dos duplicados, o que reduziu o número total a 58. Após este passo, 36 artigos foram elegíveis por possuírem acesso completo e destes, somente 32 foram elegíveis por condizerem com o tema em questão, enquanto quatro foram descartados por não terem aderência ao estudo. Desta forma, 32 artigos foram incluídos nesta revisão sistemática.

3.4.1 Classificação do tema

Estudos pagos ou onde o texto completo não pôde ser acessado foram automaticamente excluídos (Cochrane et al., 2019), assim como os duplicados (Dhammi & Haq, 2018; Sardi et al., 2017). Para os demais trabalhos foram feitos com base no título do artigo (Dhammi & Haq, 2018), delimitando o *corpus*. Após a definição da questão de investigação e delimitação dos critérios de busca e seleção, os artigos começaram a ser lidos, a começar pela leitura do *abstract*, na qual foram descartados quatro artigos por não terem aderência e/ou não terem obedecido aos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos.

35 Ferramenta de análise de referências

A plataforma de gestão de referência utilizada foi a *Mendeley*, conforme Dhammi and Haq (2018). As referências bibliográficas dos estudos incluídos na pesquisa também foram analisadas, a fim de identificar possíveis estudos relevantes que possam ter sido descartados nas outras fases de exclusão (Dhammi & Haq, 2018).

36 Avaliação da qualidade

Apesar de ser um conceito difícil de definir (Wright et al., 2007), a avaliação da qualidade é de extrema importância (Huwiler-Müntener, Jüni, Junker, & Egger, 2002), pois se os estudos incluídos forem de qualidade questionável, assim serão também os resultados (Gisbert & Bonfill, 2004).

Para avaliar a qualidade dos estudos, recorreu-se a uma avaliação que identificasse a construção interna e externa, a validade da conclusão e a confiabilidade. Assim como outras características do estudo em questão, como ferramentas e medidas, amostragem, características da amostra, procedimentos e técnicas empregadas e outros (Dhammi & Haq, 2018). Outra característica da qualidade são as bases de dados utilizadas. Os estudos foram captados em bases de dados indexadas e significativas para a academia.

Após a identificação de artigos a serem utilizados, os trabalhos que estavam disponíveis em regime livre e gratuito foram lidos e analisados. Para fazer o mapeamento gráfico de estudos, assim como a divisão de temas, foram utilizados os *softwares*: *Microsoft Excel* e *Microsoft Word* (ambos fazem parte do pacote Office 365, versão 2019) e *Infogram*, versão online e gratuita.

4 Revisão Sistemática da Literatura

De acordo com os critérios estabelecidos, a pesquisa foi realizada e resultou um total de 99 artigos. Sem os duplicados o total passou a ser 58 e com acesso total e ao *abstract* o número passou a ser 36. A partir disto, os *abstracts* foram lidos e assim descartados mais quatro artigos por não terem aderência ao estudo, resultando um total final de 32 artigos. Tabelas e gráficos foram utilizados para sintetizar as análises dos artigos (Ramdhani, Ramdhani, & Amin, 1991; Wright et al., 2007).

A pesquisa por país é um importante fator a se analisar na revisão sistemática da literatura (Cochrane et al., 2019). No entanto, uma vez que o estudo possui um tema central difuso e abrangente, não possui nenhum vínculo geográfico e não estuda nenhuma região específica, nem todos os 32 artigos possuíam um mercado ou área geográfica delimitada em seu âmbito. Desta forma, não foi feita uma análise por país, já que a decisão de incluir itens na descrição diz respeito aos aspectos da questão de investigação (Wright et al., 2007).

Relativamente ao período temporal, desde 2010 pôde-se observar uma continuidade na publicação de artigos relativos ao tema gestão de crises. Foi registrada uma média de quatro artigos por ano no intervalo de 2010 a 2019. O ano de 2016 é o ano com mais artigos publicados, totalizando sete. O resultado pode ser observado na Figura 5:

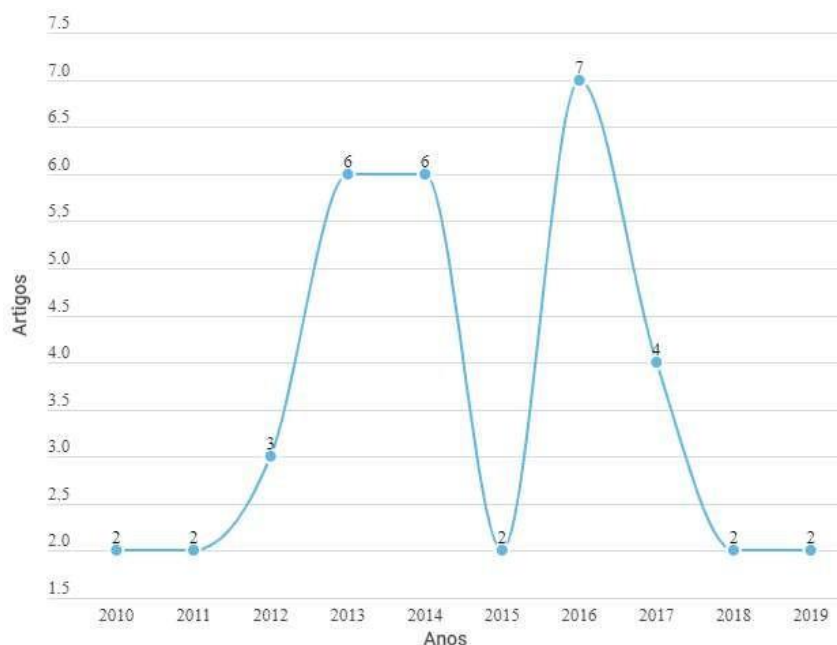


Figura 5. Artigos por ano

Os 32 artigos caracterizaram uma média de 27,5 citações em 28 revistas acadêmicas internacionais e a tabela com os dados pode ser observada no apêndice A. Os anos com os maiores números de citações foram os anos de 2014, com 302 citações, totalizando 34% do total de citações; e 2016, com 290 citações, totalizando 33% do total. O resultado das 10 revistas com o maior número de citações pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1

Revistas e citações

| Revistas | #Citações |
|---|-----------|
| International Journal of Research in Business & Social Science | 192 |
| Science & Engineering Ethics | 154 |
| Communication Research | 143 |
| Business Horizons | 117 |
| Computers in Human Behavior | 54 |
| ACM Transactions on Computer-Human Interaction | 43 |
| Journal of Operations Management | 35 |
| International Journal of Human-Computer Interaction | 34 |
| International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management | 25 |
| Public Relations Review | 19 |

Das cinco revistas com o maior número de artigos/publicações, duas estão na área de gestão; uma está na área de engenharia; uma na área de comunicação; e uma na área de tecnologia, demonstrando que o tema abordado é relevante em termos de abrangência científica e interdisciplinar. Na Figura 6 é possível observar o percentual de publicações das cinco revistas mais citadas.

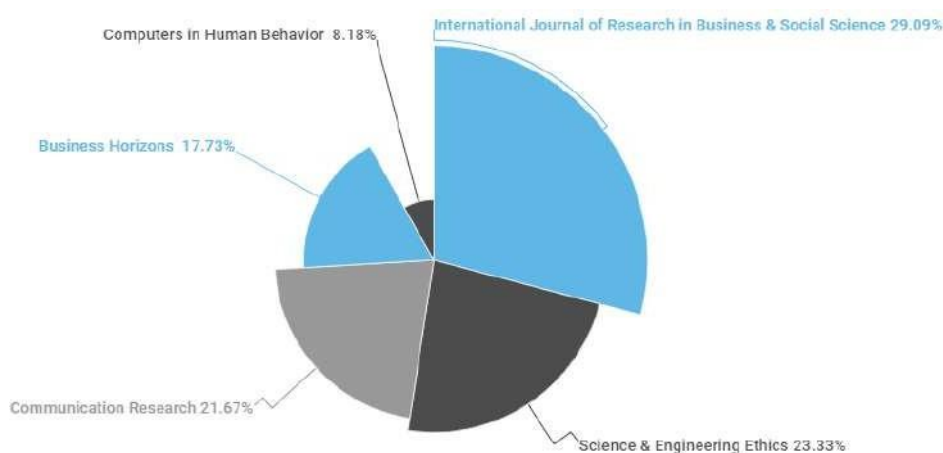


Figura 6. Revistas com o maior número de publicações

Em termos de autores, o mais citado foi Civelek, Cemberci and Eralp (2016) e o menos citado foi Li, Yang, Chen, Gupta and Ning (2019). A Figura 7 representa o progresso das citações relacionadas ao longo dos anos.

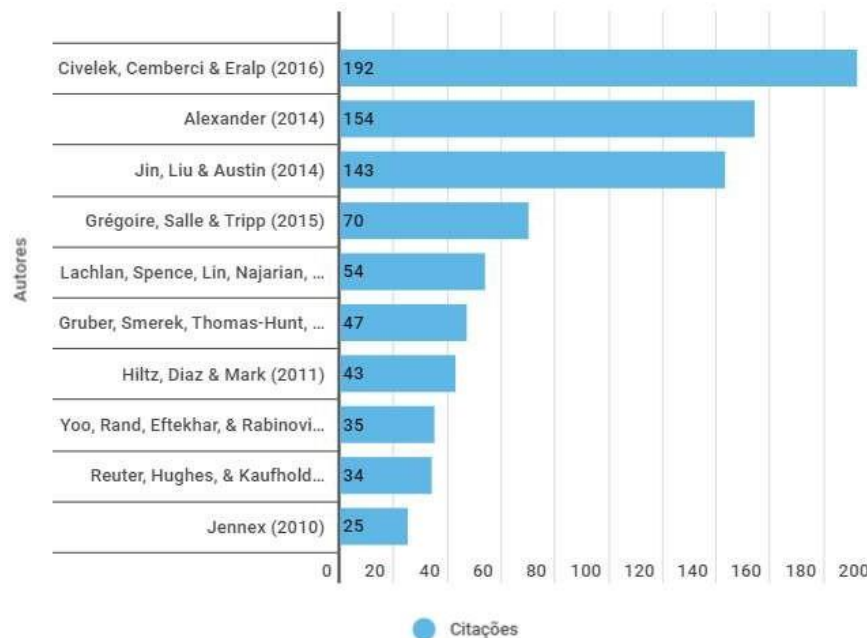


Figura 7. Citações por autores

A Figura 8 apresenta o número de citações e artigos categorizadas por ano. Pode-se observar que os anos de 2015, 2016 e 2018 foram os anos com mais artigos publicados, no entanto, 2014 foi o ano que mais somou citações, seguido do ano de 2016.

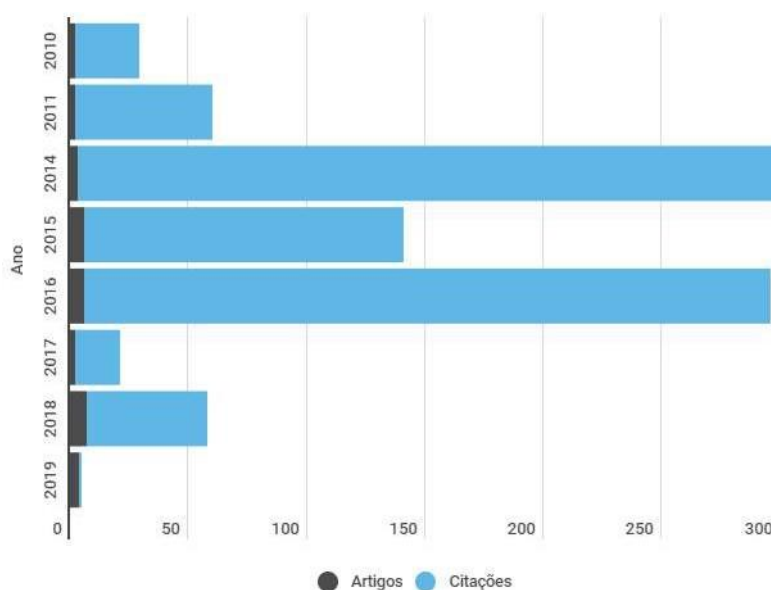


Figura 8. Citações e publicações por ano

Os temas dos 10 artigos mais citados são uniformes e semelhantes, sempre a tratar e abordar a gestão de crises, que é o tema principal. A evidenciar os autores, o ano, a revista acadêmica. O apêndice B desta investigação ilustra estes resultados.

Relativamente à base de dados, o resultado procedeu oito bases de dados diferentes, a saber: *Academic Search Complete*, *Complementary Index*, *Directory Open Access Journals*, *Science Citation Index*, *Science Direct*, *Scopus*, *Social Science Citation Index* e *Supplemental Index*. Pode-se observar um maior destaque para a *Scopus* e *Complementary Index*, conforme resultado da Figura 9.

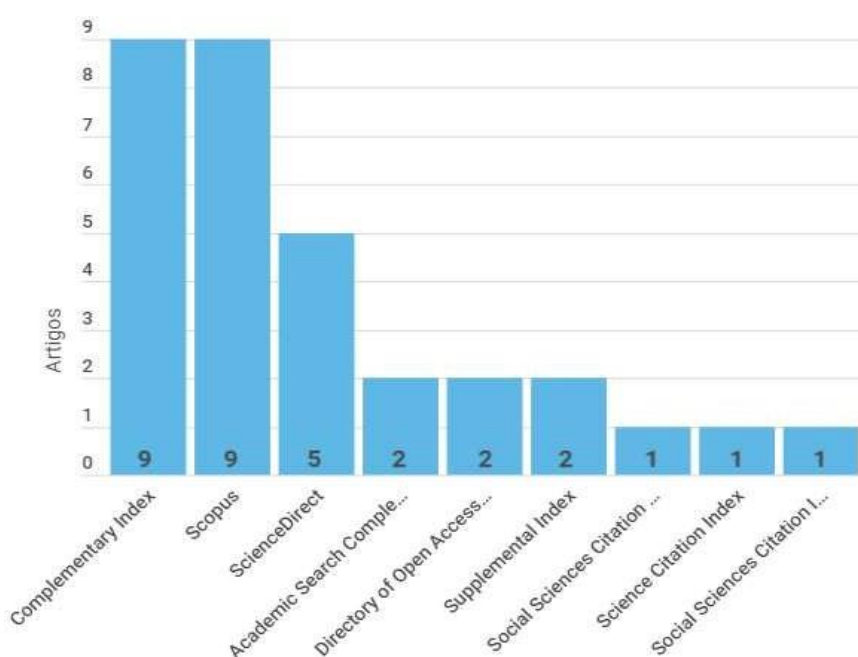


Figura 9. Bases de dados

Com a ajuda da ferramenta *Infogram* (versão *online* e gratuita), as palavras-chave dos artigos foram mapeadas. Para poder se observar a frequência de palavras utilizadas, foi gerado uma nuvem de palavras (ou *Wordcloud*). O tamanho das palavras está diretamente relacionado com a frequência que as mesmas foram utilizadas nos artigos. As palavras mais utilizadas foram “social media”, “*crisis management*”, “*crisis communication*” e “*crisis*”. O resultado pode ser visto na Figura 10.

crise nas redes sociais. Por fim, os autores recomendam adoções de apoio à esta ferramenta pelo governo do Canadá. Os autores Jin, Liu and Austin (2014) analisam os fatores chave a lacuna teórica que há entre a necessidade de os profissionais perceberem e otimizarem estrategicamente as ferramentas sociais e o seu uso massivo como fonte de pesquisa e consumo de informações durante uma crise. Os autores concluem que a origem da crise está diretamente relacionada com a forma que a informação será disponibilizada ao utilizador, seja por meios tradicionais, canais digitais ou *word-of-mouth*, assim como a fonte (empresa). Estas características irão influenciar a forma com que os *stakeholders* esperam que a empresa se posicione e responda a uma crise. O estudo também revela que tipos de sentimentos essas pessoas podem desencadear quando expostas a uma situação de crise.

Curry et al. (2014) investigaram o papel e o desempenho das redes sociais na gestão de crises, por profissionais de segurança e gestores de crise. Os resultados evidenciaram que as redes sociais estão a instituir o seu papel na comunicação, gestão e planeamento de crise e que estes profissionais podem carecer de formação extra para lidar melhor com as plataformas de *social media*. Ainda no âmbito das redes sociais como canais de comunicação, Jennex (2011) explora a adoção destes canais pelas empresas e propõe uma estratégia de respostas e também um plano de gestão através das redes sociais. As empresas devem beneficiar-se do poder deste canal de resposta desde que tomem medidas preventivas e considerem o seu impacto e riscos para com a empresa e os seus colaboradores. Alguns pontos chave da gestão e implementação de resposta e destas medidas que as empresas devem considerar são os utilizadores, os dados necessários para responder a crise, as fontes de informação, a liderança, os objetivos e valores, questões de segurança, entre outros.

Lambret and Barki (2018) investigaram a melhor forma de as empresas enfrentarem uma crise e elaboraram uma resposta para que os riscos a reputação sejam mínimos, assim como levar em conta a emoção e sentimentos dos *stakeholders*. Os autores estudaram casos reais e elaboraram um quadro analítico para a resolução de crises e concluíram que as redes sociais tornaram as crises ainda mais imprevisíveis e sugerem que as crises em ambientes de redes sociais são polarizadas. Derani and Naidu (2016) reuniram fatos e argumentos sobre a eficiente utilização de diferentes redes sociais como um canal em que as empresas podem e devem usar no momento de crise, no âmbito de planeamento, estratégia de resposta e recuperação da reputação da empresa. O estudo é aplicado a uma empresa de petróleo inglesa e através dos resultados, pôde concluir que o uso das redes sociais durante uma crise pode criar um nível maior de confiança na relação da empresa com o consumidor, além de percepções de que a

utilização deste canal como plataforma de comunicação não beneficia apenas o consumidor, mas também a empresa. Já Gruber, Smerek, Thomas-Hunt and James (2015) investigaram a gestão de crises do ponto de vista de executivos e pessoas com cargos de liderança dentro de uma organização. O estudo de caso promove ideias de gestão e recomendações de liderança no momento de crise nas redes sociais, nomeadamente no Twitter. O estudo revela o poder das mensagens em tempo real do Twitter, a habilidade de saber ouvir e entender os *stakeholders*, a importância de que todos os níveis de liderança da organização estejam alinhados e a capacidade de um caso local ganhar notoriedade internacional através das redes sociais.

Hiltz, Diaz and Mark (2011) analisaram estudos empíricos para resumir a utilização da tecnologia para embasar e colaborar na gestão e resposta a crises e catástrofes naturais ou não. Um dos desafios desta análise é integrar e reunir a informação durante uma crise. Outro desafio é confirmar a fiabilidade da informação nas redes sociais, na medida que estas estão se generalizando e difundindo-se como grandes canais de resposta. Vijaykumar, Jin and Nowak (2015) apresentam um modelo de gestão de crises em redes sociais para a área da saúde, nomeadamente um surto de doenças infecciosas. O modelo RAMS detalha como o uso das redes sociais pode alterar as vias predominantes dos sinais de risco através do seu alcance viral, assim amplificando a percepção de risco.

Reuter, Hughes and Kaufhold (2018) avaliam a situação crise no contexto de redes sociais, o qual denominam de informática de crise. Através de estudos de caso, eles descreveram e analisaram os tipos de investigações existentes e as formas de interação entre empresas e consumidores, constituídas neste ambiente. A comunicação de crise ainda é um desafio, principalmente no âmbito da relação empresa e consumidor.

Segundo Civelek et al. (2016), a comunicação nas redes sociais é extrema importância e pode se tornar uma das maiores ferramentas para gerir uma crise futuramente. Os autores investigaram a Web 2.0, a influência das redes sociais sob a sociedade e sobretudo o processo de comunicação empresarial durante uma crise, através das redes sociais. O estudo também mostra as fases da crise e traz percepções de como as empresas podem gerir as crises para que as perdas sejam ínfimas. Nos resultados os autores evidenciam que há fatores externos que podem desencadear momentos de crise, mas que não podem ser controlados pelas companhias. No entanto, algumas estratégias podem ser pensadas como forma de contornar estes fatores. Ainda conclui-se que uma das primeiras medidas a serem tomadas pelas empresas em uma crise e talvez a mais importante, é se comunicar com os seus *stakeholders* através das redes sociais.

Alshaikh (2019) estudou a preparação de resposta por uma equipa, as probabilidades de e causas de ocorrência em uma crise e medidas preventivas. O autor mencionou ideias para as empresas beneficiarem-se de situações de crises ocorridas por outras empresas em outros países, para que possam prever eventos similares assim como a implementação de planos de contingências.

Na Figura 11 é possível observar a sequência de análise por ano de publicação com um destaque para os anos que se repetiram na sequência.

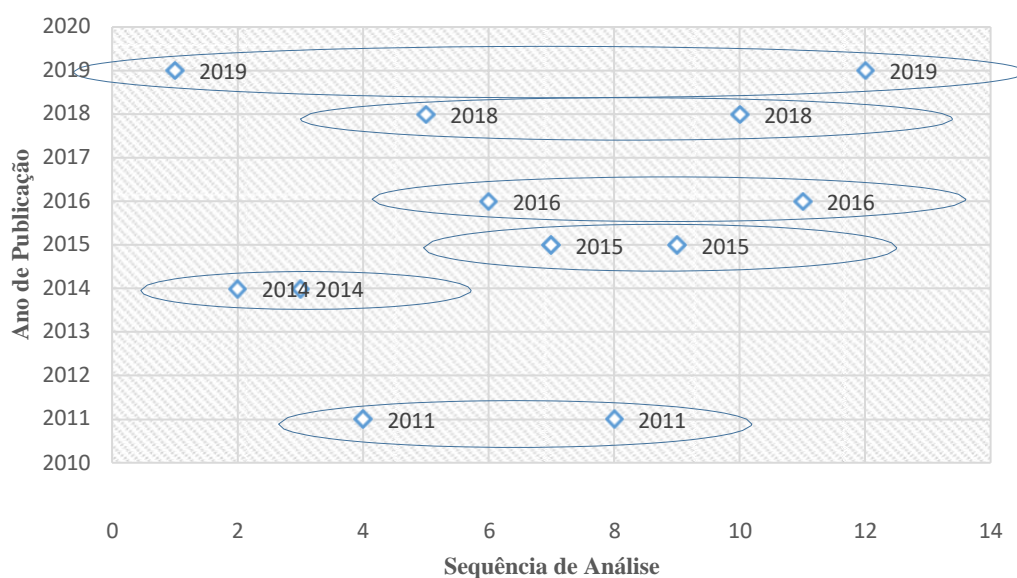


Figura 11. Cluster 1: Gestão de crises e estratégias (Agrupado por ano)

4.1.2 Causas e resposta à crise (Cluster 2 No. = 10)

McGuinness and Marchand (2014) exploraram a comunicação de crise entre as instituições de ensino superior do Reino Unido e seus estudantes, através de um estudo de caso. O estudo culminou no uso menos popular das redes sociais como um canal de comunicação entre as partes envolvidas. Os estudantes consideraram as redes sociais como plataformas para manterem contatos pessoais e preferiram outros canais para manter o contacto com as instituições, como e-mail, website e contato físico. Em paralelo, o estudo também conclui que as universidades ainda não exploraram o potencial deste canal de comunicação. Reuter, Hughes, Hiltz, Imran and Plotnick (2018) investigaram a utilização de redes sociais como canais para responder uma situação de crise, desde o seu planeamento inicial até a fase de recuperação. Foram analisados 15 documentos que contribuiriam e colaboraram com a avaliação, concepção e utilização das redes sociais na gestão de crises.

Grégoire et al. (2015) analisaram e categorizaram os diferentes tipos de comentários e reclamações dos *stakeholders* nas redes sociais. Os autores apresentaram um plano para adaptar diferentes respostas, a diferentes tipos de queixas em diversas redes sociais. As reclamações foram classificadas em seis níveis, nas quais foram apresentadas recomendações para as empresas poderem classificar os comentários e monitorarem, além de elaborarem a estratégia de resposta.

Lachlan, Spence, Lin, Najarian and Del Greco (2016) estudaram a utilização de conteúdos na fase da pré-crise nas redes sociais, nomeadamente o Twitter. O estudo é aplicado a um modelo de gestão de crises e analisa os impactos da comunicação durante a tempestade *Nemo*, nos Estados Unidos em 2013. Os resultados sugerem que as mensagens dos órgãos oficiais podem ser difíceis de encontrar em meio a uma crise, por isto os autores fizeram a análise de conteúdo por meio de duas *hashtags* específicas. Segundo os autores, o modelo pode ser adaptado a qualquer rede social.

Com um estudo de caso aplicado às redes de *fast food Mcdonald's* e *KFC* (Kentucky Fried Chicken) na China, Zhu, Anagondahalli and Zhang (2017) analisaram os desafios de como as redes sociais podem ser utilizadas para gerir uma crise, nomeadamente as estratégias de resposta que podem ser empregadas. O estudo provou que uma estratégia de resposta consistente e imediata pode fazer uma grande diferença na fase de recuperação. A empresa *Mcdonald's* conseguiu emergir mais forte após a crise, pois usou as redes sociais de forma eficaz e respondeu prontamente com um pedido de desculpas, enquanto a empresa *KFC* forneceu uma resposta e um pedido de desculpas tardios, o que causou uma recuperação mais lenta, uma vez que o tempo de resposta influencia os danos à reputação. Alexander (2014) também foi um dos autores que investigou o uso das redes sociais como um canal de comunicação para a crise. Os resultados sugerem que futuramente poderá ocorrer uma mudança no modelo de gestão de crises nas redes sociais, devido a grande distribuição de informação e utilidade deste canal. Com base em um modelo existente, Li et al. (2019) examinaram a forma que as redes sociais influenciam o efeito e o poder de um pedido de desculpas através das atitudes dos consumidores. Os resultados apontam que um pedido de desculpas pode aumentar a reputação da empresa após a crise e mantém-se como um efeito positivo nos consumidores em relação à empresa, além deste efeito tornar-se ainda mais forte à medida que a interação nas redes sociais aumenta.

No seu artigo, a autora Kaczmarek-Śliwińska (2019) analisou e verificou a tipologia de situação de crise de W.T. Coombs, um autor que é uma referência nesta temática. O estudo analisou a tipologia de Coombs através de quatro situações de crise e usou quatro aspetos e condições em consideração. No entanto, a autora verificou uma deficiência no modelo de Coombs e sugeriu que havia uma lacuna de comunicação destinada aos utilizadores das redes sociais e estas lacunas podem ser manipuladas pelas empresas como forma de alcançar seus objetivos de comunicação e/ou económicos. Liu, Kim and Pennington-Gray (2015) investigaram a estratégia de resposta relacionada ao setor do turismo, com destaque para a indústria hoteleira. O estudo aborda a recuperação de um hotel após uma crise relacionada a *bed bugs* e é constituído com base em um modelo para situações de crise. O estudo também sugere um modelo de gestão de crises para este setor e aponta falhas e implicações a nível de gestão e administração, além de reforçar que as redes sociais são canais primordiais de comunicação, porém adotados recentemente pela indústria hoteleira.

Lombardi and Burato (2017) abordam questões acerca de cenários de risco, as percepções de risco, o impacto da procura de informação, assim como o papel dos meios de comunicação tradicionais e tecnológicos estão a alcançar. Para os autores, duas são as causas para uma gestão de crises ineficientes: Os *stakeholders* estão resistentes em receber informações sobre eventos críticos e situações de risco; as formas de comunicação estão a se tornar imediatas e ao mesmo tempo menos controláveis.

Na Figura 12 foi ilustrada a sequência de análise por ano de publicação, com ênfase nos anos que se repetiram.

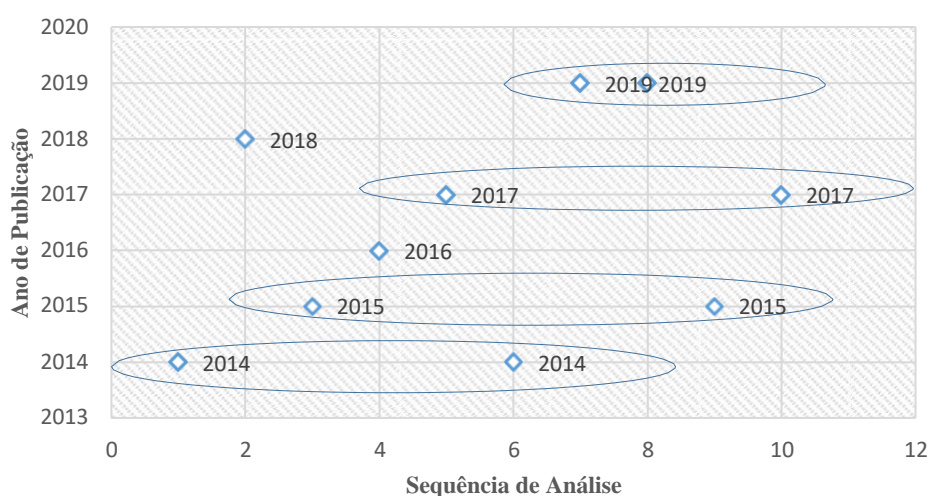


Figura 12. Cluster 2: Causa e resposta à crise (Agrupado por ano)

4.1.3 Crises e redes sociais (Cluster 3 No. = 10)

Segundo Apuke and Tunca (2018) os estudos que examinam o uso das redes sociais no contexto de gestão de crises estão em fase de expansão, logo, os autores fizeram uma revisão da literatura, entre outubro de 2017 e janeiro de 2018. As redes sociais podem ser canais informativos e disseminadores de *fake news*, no entanto, seu crescimento, interatividade e poder são incontestáveis. Uma crise pode ser criada nas redes sociais ou apenas ser disseminada por esta. Desta forma, os profissionais são obrigados a saber sobre o funcionamento e funcionalidades de forma a usarem o canal para poderem comunicar-se com seus *stakeholders*. Em paralelo à estas considerações, For-mukwai (2012) examinou as redes sociais alinhadas à transformação. Estes canais estão a delimitar o grau de preparação para uma crise, com base na participação crescente da massa, que transcende o potencial e capacidade dos meios de comunicação tradicionais e das autoridades. O estudo confirma que estas autoridades ainda não confiam no uso das redes sociais como canais de divulgação de informações, além disso, revela que os gestores de crises têm dificuldade de decidir entre os meios tradicionais de comunicação social e as redes sociais. Alinhado ao setor do turismo, Sigala (2011) fez uma revisão acerca do uso das redes sociais como meios para gerir crises, identificando o seu uso e prevendo seu impacto. As redes sociais transformaram a forma como as empresas, indivíduos, políticos e agências devem se comportar diante de uma crise. Os resultados sugerem que as pessoas utilizaram as redes sociais em prol de ajudar alguém; numa crise as pessoas arranjam forma de documentar os momentos críticos, com fotografias, por exemplo. Algumas pessoas usam as redes sociais para partilhar informações sobre a crise ou apenas comentar sobre a mesma.

Relativamente à tecnologia e fluxo de dados alinhados à gestão de crises, Pohl, Bouchachia and Hellwagner (2018) desenvolveram um modelo baseado em lotes de algoritmos e desenvolvido para aplicações de gestão de crises, o OBAL, no qual o fluxo de dados são gerados pela comunidade, nas redes sociais. Os autores utilizaram dois conjuntos de dados, um com dados sintéticos e outro com dados de redes sociais e os resultados evidenciam que o modelo possui um forte poder de discriminação. Ainda sobre a tecnologia e sistemas de informação, Reuter et al. (2016) elaboraram o *Social Data Collector* uma interface que apoia os *stakeholders* na busca de informações sobre uma crise. Além de outras conclusões, os resultados concluíram que a formulação de pesquisa de termos e palavras chave podem não ter sido feitas de forma clara. Alguns participantes também alertaram para o fato de não terem recebido resultados desejados do *software* ou não terem conseguido filtrar a rede social

desejada. Uma limitação do estudo deve-se ao fato de o *software* não ter acesso a dados históricos, ou seja, as mensagens ali armazenadas não possuem mais de dois dias.

Watson and Rodrigues (2018) fizeram contribuições acerca da privacidade no campo da gestão de crises em redes sociais. Com base no projeto *Contribution of Social Media in Crisis Management* (COSMIC), as autoras fizeram uma análise documental, assim como um *workshop* com os *stakeholders*. Alguns desafios ainda podem ser observados no que diz respeito a privacidade, como a vigilância, a recolha irrestrita e o processamento de dados pessoais. As autoras salientam para o fato de que se estes desafios não forem enfrentados corretamente, podem resultar a uma perda de reputação e confiança para a empresa e até danos a pessoais.

Através de um estudo de campo, Yoo, Rand, Eftekhari and Rabinovich (2016) examinaram a eficácia da disseminação de informação através das redes sociais no âmbito da gestão de crise. O estudo foi aplicado ao *Twitter* durante Furação *Sandy* e revelou que as informações propagadas nas redes sociais avançam com uma velocidade muito superior do que os canais tradicionais. O estudo indicou que as taxas de disseminação de notícias dependem da pessoa que está a transmitir a mensagem precedente e que com o tempo a difusão decresce à medida que mais canais de comunicação estão a disputar a atenção dos utilizadores. Elsamni (2018) também explorou o papel das redes sociais em desastres naturais (como furações e terremotos) e aplicou o estudo a empresas e indivíduos. Um dos objetivos do autor é saber se as redes sociais têm poder de remodelar a gestão de crise e qual a relevância destes canais comparados aos meios tradicionais. Como um dos resultados, o autor especifica que se as redes sociais já existissem em 1992 as consequências do sismo no Egito poderiam ter sido mais brandas, pois muitos foram os casos de vítimas a partir de debandadas da população desinformada. O autor salienta que em meio a uma catástrofe natural, as redes sociais também transformam-se em meios efêmeros, com informações atualizadas que podem servir e aconselhar à população em como proceder diante da situação.

Através de um questionário internacional enviado à especialistas em crises, Haataja, Laajalahti and Hyvärinen (2016) exploraram a gestão de crise nas redes sociais. Os autores investigaram possíveis estímulos e impedimentos do ponto de vista destes profissionais e relataram que as redes sociais estão a ser cada vez mais utilizadas como um canal de comunicação entre as empresas e os consumidores, principalmente por serem canais diretos e amplos. As empresas usam este canal para disseminar informações e também para ouvir os que os clientes têm a dizer. O inquérito expôs que a falta de conhecimento, de modelos de

implementação, tempo e funções organizacionais foram algumas barreiras encontradas pelos profissionais. Wybo, Fogelman-Soulié, Goultas, Freyssinet and Lions (2015) revisaram a literatura acerca do uso de redes sociais e avaliaram as informações ali obtidas para gerenciar as informações de segurança. O estudo aborda a gestão de crises em redes sociais no contexto do cibercrime e como as empresas podem extrair informações pertinentes para evitar que estas falhas na segurança aconteçam. Um dos impasses encontrados foi a falta de políticas adequadas. Na Figura 13 foi apresentada a sequência de análise por ano de publicação com um destaque para os anos com mais artigos, que se repetiram mais de uma vez na sequência.

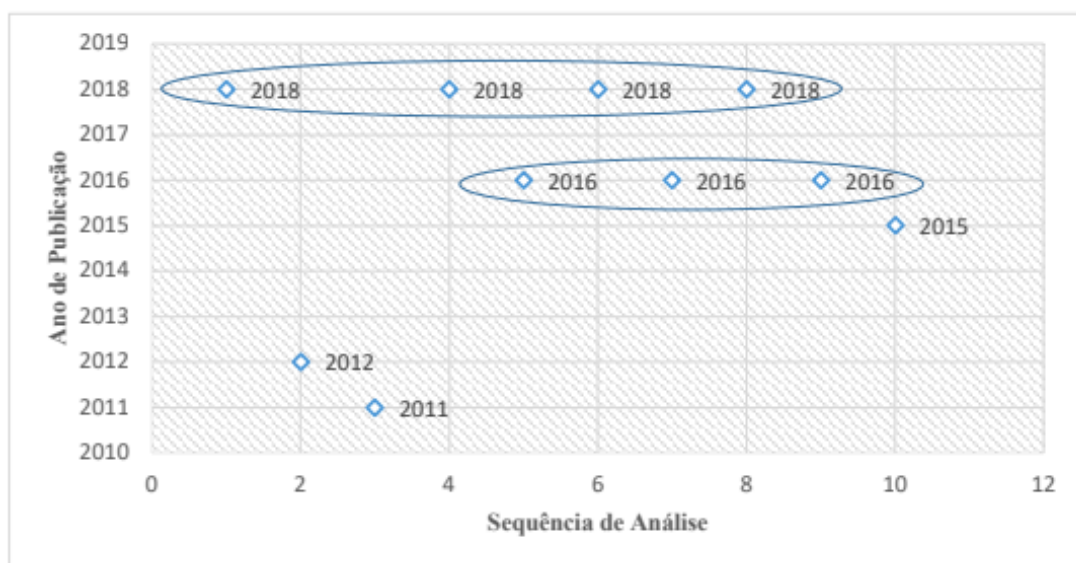


Figura 13. Cluster 3: Crises e redes sociais (Agrupado por ano)

5 Resultados

Os *clusters*, aqui denominados por dimensões, foram analisados e tiveram os estudos caracterizados e divididos entre diferentes fatores. As definições foram atribuídas de acordo com as temáticas principais do objetivo do estudo em questão: compreender as abordagens de comunicação utilizadas em situações de crises em redes sociais e propor um *framework* de suporte à gestão de crises em redes sociais.

O primeiro *cluster*, com artigos no âmbito de “Gestão de Crises e Estratégia”, é caracterizado por 12 artigos e foi dividido entre quatro fatores, de acordo com os respectivos assuntos. Na maioria dos fatores o tema mais abordado foi a gestão de crises em si, mas ainda assim alguns aspectos como redes sociais e informática de crise. O resultado pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2

Dimensões *cluster* 1

| Cluster 1 | | | |
|--------------------------------|--|---|---|
| Dimensão | Fator | Definição | Autor |
| Gestão de crises e estratégias | Redes sociais como canais para as empresas | Identificação de canais para as instituições e stakeholders | Harrison and Johnson (2019), Curry et al. (2014), Jennex (2011), Derani and Naidu (2016) |
| | Planos e estratégias de gestão | Identificação de fatores, estratégias, resoluções e fases da crise | Hiltz, Diaz and Mark (2011), Civelek et al. (2016), Lambret and Barki (2018), Vijaykumar, Jin and Nowak (2015), Alshaikh (2019) |
| | Interações entre empresas e consumidores | Análise da relação empresa e consumidor constituída em ambiente digital | Reuter, Hughes and Kaufhold (2018) |
| | Gestores de crise | Especificação de ideias e inputs para executivos e gestores de crise | Gruber, Smerek, Thomas-Hunt and James (2015), Jin, Liu and Austin (2014) |

A partir destes fatores foi elaborado um mapa com todos os artigos da dimensão agrupados, de forma a ilustrar o motivo dos artigos darem origem a cada dimensão e justificar os fatores para posteriormente compor o *framework* (Figura 14).

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| Challenges in the adoption of crisis crowdsourcing and social media in Canadian... | Social media crisis management: Aligning corporate response strategies with... | The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry | The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media | Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin,... | How Social Media is Transforming Crisis Management and Business Continuity |
| The Role of Social Media in Crisis Management | Social Media in Crisis Management: An Evaluation and Analysis of Crisis Informatics... | The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management | Social Media and the Virality of Risk: The Risk Amplification through Media Spread (RAMS) Model | Implementing Social Media in Crisis Response Using Knowledge Management | Introduction: Social Media and Collaborative Systems for Crisis Management |

Figura 14. Mapa de publicações *cluster 1*

O segundo *cluster*, denominado “Causas e Resposta à Crise” continha 10 artigos e foi dividido entre quatro fatores, de acordo com os respectivos assuntos. O *cluster* tratou de temas mais estratégicos, como causas e resposta à uma crise, mas tal como nos outros *clusters*, há também um fator relacionado às redes sociais. O resultado pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3

Dimensões *cluster 2*

| Cluster 2 | | | |
|---------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Dimensão | Fator | Definição | Autor |
| Causas e resposta à crise | Redes sociais como canais de resposta | Definição de canais de resposta e comunicação entre empresas e stakeholders | Reuter, Hughes, Hiltz, Imran and Plotnick (2018), Alexander (2014), McGuinness and Marchand (2014) |
| | Estratégias de resposta | Identificação de desafios e abordagens de resposta para diferentes tipos de crise | Grégoire et al. (2015), Zhu, Anagondahalli and Zhang (2017), Liu, Kim and Pennington-Gray (2015), Li et al. (2019) |
| | Comunicação e fases de crise | Percepções sobre as formas de comunicação e fases da crise | Lachlan, Spence, Lin, Najarian and Del Greco (2016), Kaczmarek-Śliwińska (2019) |
| | Gestão ineficiente | Identificação de cenários e percepções de risco | Lombardi and Burato (2017) |

Também foi desenvolvido um mapa de publicações com os títulos de todos os artigos do *cluster*. Resultado pode ser observado na Figura 15.

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Can an apology change after-crisis user attitude? The role of social media in online... | Editorial of the Special Issue on Social Media in Crisis Management | Crisis management and communication: Institutions and social media | Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly | Using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs |
| The Specificity of Crisis Management in Social Media from the Perspective of... | Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management i... | Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content | Business continuity management in UK higher education: A case study of... | Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management |

Figura 15. Mapa de publicações *cluster 2*

O terceiro *cluster*, com artigos no contexto de “Crises e Redes Sociais”, apresentou 10 artigos e foi dividido entre quatro fatores, de acordo com as respectivas temáticas. Uma vez que o *cluster* é a relação das crises com as redes sociais, todos os fatores aqui apresentados mantêm esta relação. O resultado pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4

Dimensões *cluster 3*

| Cluster 3 | | | |
|------------------------|--|---|--|
| Dimensão | Fator | Definição | Autor |
| Crises e redes sociais | Cibercrime e privacidade | Avaliação de informações, segurança, política de privacidade e processamento de dados | Wybo, Fogelman-Soulié, Gouttas, Freyssinet and Lions (2015), Watson and Rodrigues (2018) |
| | Redes sociais como canais disseminadores | Identificação de fatores de propagação de mensagens | Apuke and Tunca (2018), Yoo, Rand, Eftekhar and Rabinovich (2016), Elsamni (2018) |
| | Interfaces e softwares | Algoritmos e fluxo de dados para auxiliar a gestão de crises | Pohl, Bouchachia and Hellwagner (2018), Reuter et al. (2016) |
| | Redes sociais como canais de gestão | Indicadores de transformação e poder das redes sociais | Haataja, Laajalahti and Hyvärinem (2016), Sigala (2011), For-mukwai (2012) |

Na Figura 16 é apresentado o mapa de publicações do terceiro *cluster*, com os artigos agrupados.

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Social media and crisis management a review and analysis of existing studies | Bringing privacy into the fold: Considerations for the use of social media in crisis management | Big data in a crisis creating social media datasets for crisis management research | Expert views on current and future use of social media among crisis and emergency management organizations | Impact of social media in security and crisis management: A review |
| Batch-based active learning: Application to social media data for crisis management | Social media applications in crisis management of natural disasters: Lessons for the Arab region | Evaluating information diffusion speed and its determinants in social media networks during humanitarian... | The Transformative Power of Social Media on Emergency, and Crisis Management | Social media and crisis management in tourism: Applications and implications for research |

Figura 16. Mapa de publicações *cluster* 3

6 *Framework* de Gestão de Crises em Redes Sociais

Na fundamentação teórica foram apresentadas as contribuições sobre o tema (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017; Coombs, 2007; Deanna D. Sellnow, Derek R. Lane & Littlefield, 2017; Hansen et al., 2018; Pearson & Clair, 1998) assim como na revisão sistemática da presente dissertação (Jin et al., 2014; Kaczmarek-Śliwińska, 2019; Lachlan et al., 2016; Ying Li, Yang, Chen, Gupta, & Ning, 2019; Liu, Pennington-Gray, & Klemmer, 2010; Pohl et al., 2018; Reuter et al., 2016; Watson & Rodrigues, 2018). A revisão sistemática da literatura não resultou nenhuma investigação que apresentasse um *framework* para a gestão de crises no âmbito das redes sociais, o que sugere uma lacuna de investigação e uma relevância ao presente trabalho. O intuito deste *framework* é fornecer um suporte à gestão de crises em redes sociais, auxiliar as empresas a preverem, lidarem e ultrapassarem este momento, assim como cuidarem de sua reputação.

As dimensões refletem as situações de crise em ambiente digital, nomeadamente nas redes sociais. Estas representam fatores e características não só para gerir uma crise, mas também prevenir, identificar, lidar estrategicamente, compreender os canais e as causas e cuidar da reputação da empresa (Figura 17). Alguns fatores podem estar relacionados com mais de uma dimensão.



Figura 17. Dimensões e fatores do *framework*

Fonte: Adaptado de “Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações.” de Oliveira, M., & Caldeira, M., 2008, *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 7(1), 33-43.

Dos 12 fatores listados, sete foram mencionados pela maioria dos autores dos 32 artigos e foram considerados nesta pesquisa. Estes fatores são: Redes sociais como canais para empresas (4 autores) e planos e estratégias de gestão (5 autores) da dimensão gestão de crises e estratégias; estratégia de resposta (4 autores), redes sociais como canais de resposta (3 autores) e comunicação e fases da crise (2 autores) da dimensão causas e resposta à crise; e redes sociais como canais de gestão (3 autores) e redes sociais como canais disseminadores (3 autores) da dimensão crises e redes sociais. Estes fatores estão relacionados tanto com a gestão de crises em si, quanto com a utilização massiva das redes sociais para com este fim.

Os demais fatores identificados não foram considerados por dois motivos: primeiro por não possuírem embasamento por muitos autores, segundo por tratarem de temas/fatores menos relevantes para o objetivo do *framework*. São estes: Informática de crise (1 autor), gestores de crise e cargos de liderança (2 autores), gestão ineficiente (1 autor), cibercrime e privacidade (2 autores) e interfaces e *softwares* (2 autores).

A Figura 18 apresenta o conjunto de fatores identificados na literatura e a relação entre eles. Como pode ser observado, foram identificados dois ambientes: Gestão de crises e redes sociais, onde o segundo foi contextualizado dentro do primeiro. Os fatores englobados dentro de “Gestão de crises” afetam diretamente, contribuem e são relevantes para as estratégias, fases, planos e formas de contornar a situação neste campo, enquanto os fatores categorizados dentro de “Redes sociais” fornecem uma forte visão sobre este tema, alinhado à crise em si e também às organizações.

Fatores como “planos e estratégias de gestão”, “comunicação e fases da crise” e “estratégia de resposta” são considerados como mais valias para a gestão de crises, enquanto “redes sociais como canais de resposta”, “redes sociais como canais disseminadores”, “redes sociais como canais de gestão” e “redes sociais como canais para empresas” contribuem com *inputs* no contexto das redes sociais. Estes fatores apresentam uma relação entre eles e podem ter maior ou menor relevância, aderência e importância dependendo do âmbito da crise, dos objetivos, interesses e do tipo de organização.

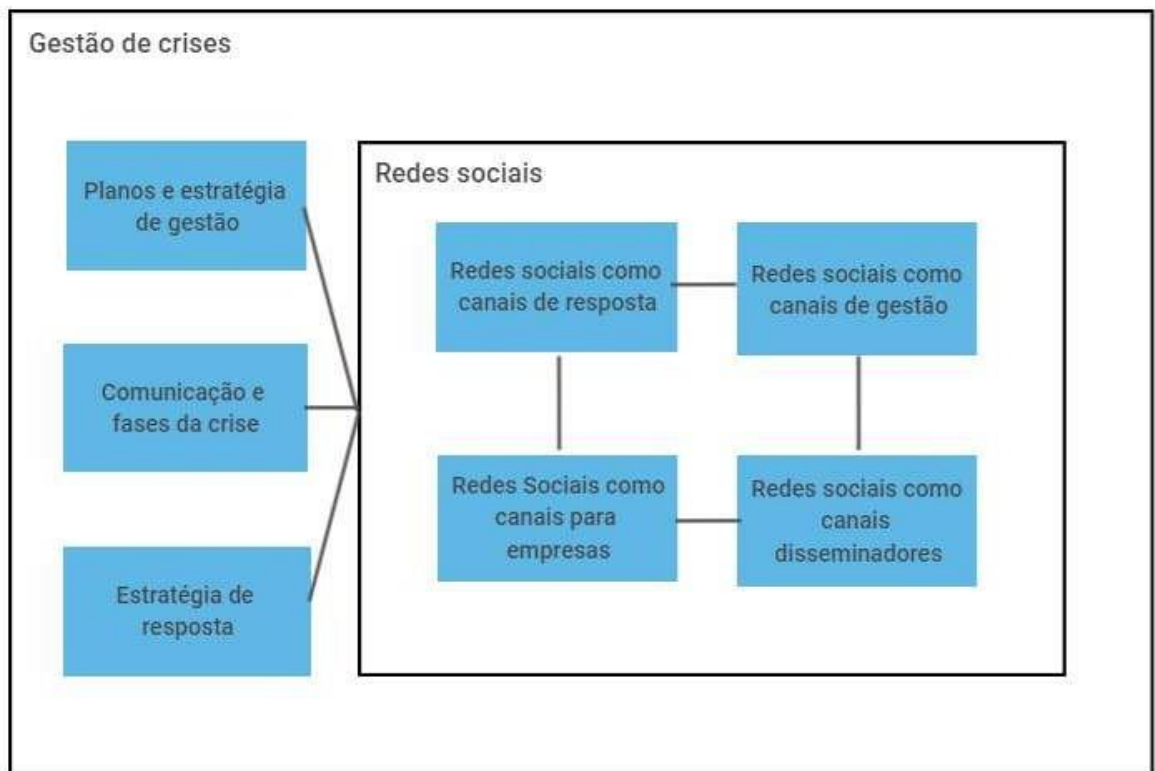


Figura 18. Relação entre os fatores - *Framework* para gestão de crises em redes sociais

Fonte: Elaboração própria (2020)

Este *framework* visa fornecer um suporte à gestão de crises em redes sociais, auxiliar as empresas a prevenir, lidarem e ultrapassarem este momento, assim como cuidarem de sua reputação. O *framework* concentra-se no gestor de crise, no qual este deve avaliar os indícios e ameaças à reputação da empresa. Os três fatores integrados à gestão de crise ressaltam a situação de crise em si: planos e estratégia de gestão, comunicação e fases de crise e estratégia de resposta.

Os “Planos e estratégias de gestão” são atribuições relevantes e começam por se planejarem antes da situação de crise. De forma macro e alinhado com os valores e missão da empresa, nesta fase, os fatores que podem conduzir uma crise deverão ser identificados, assim como as estratégias para lidar com estes (Civelek et al., 2016). Apesar de não estarem sob o controle da instituição, fatores externos também devem ser considerados, de modo que as consequências dos estragos gerados por estes possam ser minimizados (Civelek et al., 2016). “Comunicação e fases da crise” caracteriza-se como um desdobramento do fator anterior, onde as perspectivas de comunicação de risco nas diferentes fases são desdobrados, aplicados a

possíveis situações durante todo o ciclo de vida da crise (Lachlan et al., 2016). O fator “Estratégia de resposta” refere-se aos diferentes tipos de resposta aos diferentes tipos de crise, uma vez que identificada uma queixa por parte dos *stakeholders*, as empresas precisam de responder forma adequada à situação e ao tipo de crise (Grégoire et al., 2015) e as estratégias de resposta de crises devem basear-se na avaliação de especialistas sobre a atribuição e percepção de culpa, já que a utilização das estratégias de resposta específicas (por exemplo, pedido de desculpas) têm variações culturais (L. Zhu et al., 2017). Tal como as outras, esta é uma etapa muito importante, pois sem gerir eficazmente uma crise, a situação pode causar perdas económicas e danos à reputação das empresas, que vão desde comentários negativos e queixas, a possíveis processos judiciais ou até mesmo a falência (Liu et al., 2010).

Elementos contextualizados dentro do quadro “Redes sociais” podem ser considerados como fatores para a gestão de crises, podendo ter maior ou menor grau de relevância e importância para as instituições, sempre com base e alinhado aos seus objetivos. Como o próprio fator se intitula, “Redes sociais como canais de resposta” descreve sobre como a utilização das redes sociais pode ajudar na gestão de crises e fornecer uma resposta aos *stakeholders* (Reuter, Hughes, Hiltz, et al., 2018). Este canal desempenha um enorme potencial de interação com os consumidores e pode acrescentar uma forma de monitorar as preocupações do público (Alexander, 2014).

“Redes sociais como canais de gestão” analisa o impacto dos meios de comunicação social para a gestão de crises (For-mukwai, 2012) e caracteriza-se na forma que as empresas devem explorar as várias maneiras de se comunicar e a capacidade das redes sociais serem incluídas como canais estratégicos na gestão de crises (Sigala, 2011). Alguns motivos para uma má gestão e possíveis impedimentos para as empresas não adotarem este canal é a falta de conhecimento, falta de tempo, falta de modelos de implementação, bem como uma organização engessada e antiquada.

“Redes sociais como canais para empresas” é um fator que têm por objetivo esclarecer como as redes sociais podem dar suporte à uma instituição no momento de crise, sendo este um canal eficaz em que a empresa poderá planear atividades, conduzir uma estratégia de resposta e até mesmo planear uma estratégia de recuperação pós crise (Curry et al., 2014; Derani & Naidu, 2016). Este fator também tem por objetivo orientar as instituições na prática e na adoção das redes sociais nos seus planos de resposta a crises (Jennex, 2011).

Para finalizar, o fator “Redes sociais como canais disseminadores” funciona como um meio de recolha e partilha de informação, uma vez que a difusão da informação ocorre através das redes sociais. Em contraponto, percebe-se que a percentagem de disseminação depende da influência dos *stakeholders* que partilharam a informação pela primeira vez (Yoo et al., 2016). Estes canais disseminam e mitigam informação de forma instantânea (Elsamni, 2018), devido a isto, as empresas devem estar sempre alertas e atentas em relação ao que vêm sendo partilhado neste âmbito.

A Tabela 5 apresenta o um *checklist*, com os passos especificados e descritos a cada etapa do processo, de forma a orientar e conduzir a gestão de crises nas redes sociais.

Tabela 5

Framework checklist

| Gestão de crises | | Afetam diretamente, contribuem e são relevantes as estratégias, fases, planos e formas de contornar a situação neste campo. Concentra-se no gestor de crise, no qual este deve avaliar os indícios e ameaças à reputação da empresa. |
|--|--|--|
| Fator | Descrição | |
| Planos e estratégia de gestão | Os fatores que podem conduzir uma crise deverão ser identificados, assim como as estratégias para lidar com estes | |
| Estratégia de resposta | Diferentes tipos de resposta aos diferentes tipos de crise. Uma vez que identificada uma queixa por parte dos stakeholders, as empresas precisam de responder forma adequada à situação e ao tipo de crise | |
| Comunicação e fases da crise | Perspectivas de comunicação de risco nas diferentes fases são desdobrados, aplicados a possíveis situações durante todo o ciclo de vida da crise | |
| Redes sociais | | Fornecem uma forte visão sobre "Redes sociais", alinhado à crise em si e também às organizações. Contextualizado dentro do ambiente "Gestão de crises". |
| Fator | Descrição | |
| Redes sociais como canais de resposta | Como a utilização das redes sociais pode ajudar na gestão de crises e resposta aos stakeholders | |
| Redes sociais como canais de gestão | Analisar o impacto dos meios de comunicação social para a gestão de crises | |
| Redes sociais como canais para empresas | Esclarecer como as redes sociais podem dar suporte à uma instituição no momento de crise, sendo este um canal eficaz | |
| Redes sociais como canais disseminadores | Meio de recolha e partilha de informação, uma vez que a difusão da informação ocorre através das redes sociais | |

Fonte: Elaboração própria (2020)

7 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo compreender as abordagens de comunicação utilizadas em situações de crises em redes sociais para posteriormente, apresentar um *framework* de suporte à gestão de crises em redes sociais. Esta investigação apresentou uma revisão sistemática da literatura seguida de um *framework*, pois conforme comprovado na fundamentação teórica e também na revisão sistemática da literatura, o tema pode ser considerado de extrema relevância. Desta forma, pode-se dizer que o estudo acrescenta um valor para o conhecimento e novas pesquisas nesta área acadêmica, que ainda é reduzido e carece de ser explorado (Coombs & Laufer, 2018; Pearson & Clair, 1998).

Uma crise é uma situação de alta magnitude, rápida tomada de decisão e na maioria das vezes sem a possibilidade de premeditação, a crise sugere que nenhuma instituição responderá de uma forma que seja completamente eficaz ou ineficaz (Pearson & Clair, 1998).

Conforme a investigação metodológica, um dos métodos caracterizados neste estudo foi a revisão sistemática da literatura, definida como um método eficaz e considerada como uma ferramenta extremamente confiável para resumir criticamente os fatos existentes (Debajyoti & Lorusso, 2018; Evans & Pearson, 2001), o que acresce uma mais valia para a investigação em questão, pois aprofunda-se nos principais estudos e resultados sobre o tema em questão, assim limitando o viés tático (Cook et al., 1997; Gisbert & Bonfill, 2004).

A presente pesquisa constituiu um total de 32 artigos, inseridos em oito bases de dados diferentes, em 28 revistas acadêmicas, com um total de 883 citações, no intervalo entre 2010 e 2019. Sendo o primeiro artigo em 2010, a concentração de artigos nos anos de 2014, 2015 e 2016 destaca que este ainda é um tema emergente, sugerindo que falta um amadurecimento metodológico. Também foi possível concluir que das cinco revistas acadêmicas com mais citações, apenas uma pertencia a área da comunicação. Apesar disto, através dos resultados obtidos foi possível constatar que a gestão de crises têm se tornado uma grande preocupação para as empresas.

Os temas dos 10 artigos mais citados são semelhantes e trataram basicamente da mesma temática, sem muitas discrepâncias em torno do tema central. Relativamente aos resultados da revisão sistemática da literatura, evidencia-se o método e instrumento de qualidade adaptado para avaliar, o PRISMA, que assegurou um grande rigor metodológico e forte qualidade a uma revisão sistemática da literatura (Debajyoti & Lorusso, 2018).

Dentre os *clusters* identificados, destaca-se o *cluster* “**Gestão de Crises e Estratégias**” como sendo o de maior relevância e aderência com o tema central e com números mais expressivos. Neste *cluster*, pôde-se observar pelo menos dois artigos por ano, em 2011, 2014, 2015, 2016, 2018 e 2019. Este *cluster* também forneceu dois fatores para a construção do *framework*, assim como nove dos 12 artigos. Apesar disto, o *cluster* “**Causas e Resposta à Crise**” forneceu mais *insights* para a construção do *framework* de suporte à gestão de crises. Foram três fatores e nove dos 10 artigos, o que completa e faz juz ao pensamento de que assim como é importante reverter um quadro negativo (Fearn-Banks, 2017), a prevenção de uma crise é o ponto de partida para uma empresa saber como gerir uma (Coombs & Holladay, 2012). Neste *cluster* foram observados artigos nos anos de 2014 até 2019. Do terceiro e último *cluster* “**Crises e Redes Sociais**” foram recolhidos dois fatores e seis dos 10 artigos, que remetiam basicamente no âmbito do ambiente digital, sobretudo nas redes sociais e na sua forte ascensão e característica de forte canal de gestão, de comunicação e de disseminação. Foram identificados os anos de 2011, 2012, 2015 e 2016 (três artigos), e 2018 (quatro artigos), o que comprova que investigações no âmbito destas plataformas online ainda está em pleno desenvolvimento e crescimento, instituindo um forte papel na comunicação (Curry et al., 2014).

São grandes os desafios de como as redes sociais podem ser utilizadas para gerir uma crise, assim como as estratégias de resposta que podem ser empregadas (Zhu et al., 2017), por isto, a comunicação nas redes sociais é extrema importância e pode se tornar uma das maiores ferramentas para gerir uma crise futuramente (Civelek et al., 2016).

7.1 Limitações e futuras investigações

Verificaram-se algumas limitações no desenvolvimento desta pesquisa. Em primeiro lugar, o idioma dos artigos na revisão sistemática da literatura, visto que artigos limitados à língua inglesa podem apresentar um viés (Wright et al., 2007). Em segundo lugar, uma vez que a pesquisa foi realizada na B-ON (biblioteca online) e embora esta seja uma biblioteca de grande renome, a mesma mostrou ser consideravelmente limitada em termos de funcionalidades, dados, bases de dados disponíveis e material. Esta limitação impactou diretamente no resultado da pesquisa para a análise da revisão sistemática da literatura e conseqüentemente na dimensão do número de investigações captadas, com apenas 32 artigos selecionados. Uma outra limitação foi a análise por país, uma vez que foi impossibilitada de ser realizada, pois o estudo possui um tema central abrangente, não possui nenhum vínculo geográfico ou área geográfica delimitada.

Para pesquisas futuras, aconselha-se que as próximas investigações testem outras bases de dados e sobretudo outras palavras chave, critérios de seleção e termos de pesquisa, de forma a expandir com a busca e assim captar um material mais consistente na revisão sistemática da literatura.

Relativamente ao *framework*, através de estudos de casos, o próximo passo será perceber e analisar a sua concretização e relevância nas organizações, assim como realçar possíveis lacunas e oportunidades de melhorias (Oliveira & Caldeira, 2008).

Também é de grande valia e necessidade a ampliação de mais investigações empíricas nesta temática, pois é de extrema utilidade, assim como o teste de variáveis (Pearson & Clair, 1998).

8 Referências Bibliográficas

- Alexander, B. (2008). Web 2.0: A New Wave of Innovation for Teaching and Learning? Retrieved from <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM0621.pdf>
- Alexander, D. E. (2014). Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management. *Science and Engineering Ethics*, 20(3), 717–733. <https://doi.org/10.1007/s11948-013-9502-z>
- Alshaikh, A. A. (2019). The Role of Social Media in Crisis Management. *Journal For Education & Science Publications*.
- Andersen, P. (2007). What is Web 2.0?: ideas, technologies and implications for education. Retrieved from [http://21stcenturywalton.pbworks.com/f/What is Web 2.0.pdf](http://21stcenturywalton.pbworks.com/f/What%20is%20Web%202.0.pdf)
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, Vol. 1, pp. 5–17. <https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
- Apuke, O. D., & Tunca, E. A. (2018). Social Media and Crisis Management: a Review and Analysis of Existing Studies. *Sosyal Medya VeKri Yönetimi: Mevcut Çalışmalarıİncelemesi VAnali zi.*, 9(2), 199–215. Retrieved from <http://widgets.ebscohost.com/prod/customlink/hanapi/hanapi.php?profile=4dfs1q6ik%2BHE5pTp1ZLu0eGT1tTR28jqzaLXyajL2dTV482lyNzZoJmu5NS8q%2BnPkKU%3D&DestinationURL=http%3A%2F%2Fsearch.ebscohost.com%2Flogin.aspx%3Fdirect%3Dtrue%26db%3Dsih%26AN%3D134215948%26s>
- Barroso, J., Gollop, C. J., Sandelowski, M., Meynell, J., Pearce, P. F., & Collins, L. J. (2003). The challenges of searching for and retrieving qualitative studies. *Western Journal of Nursing Research*, 25(2), 153–178. <https://doi.org/10.1177/0193945902250034>
- Bartosik-Purgat, M. (2019). Digital marketing communication from the perspective of individual consumers: A cross-country comparison. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 205–220. <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070311>
- Benoit, W. L. (2012). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2):, 31(15), 5243–5251. [https://doi.org/23\(2\): 177-I X6](https://doi.org/23(2): 177-I X6)
- Berger, J., & Schwartz, E. M. (2011). What drives immediate and ongoing word of mouth? *Journal of Marketing Research*, 48(5), 869–880. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.5.869>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative Research in Education. An Introduction to Theory and Methods*. Third Edition.
- Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of Management Review*, 40(3), 345–369. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0027>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. In *Journal of Management* (Vol. 43). <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345–354. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.345>
- Civelek, M. E., Cemberci, M., & Eralp, N. E. (2016). The Role of Social Media in Crisis

- Communication and Crisis Management. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 5(3), 111–120. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i3.279>
- Cluley, R., Green, W., & Owen, R. (2020). The changing role of the marketing researcher in the age of digital technology: Practitioner perspectives on the digitization of marketing research. *International Journal of Market Research*, 62(1), 27–42. <https://doi.org/10.1177/1470785319865129>
- Cochrane, M., Watson, P. M., Timpson, H., Haycox, A., Collins, B., Jones, L., ... Graves, L. E. F. (2019). Systematic review of the methods used in economic evaluations of targeted physical activity and sedentary behaviour interventions. *Social Science and Medicine*, 232(November 2018), 156–167. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.04.040>
- Colás Bravo, M. (1987). La metodología cualitativa en el estudio de cuestiones educativas. *Cuestiones Pedagógicas: Revista de Ciencias de La Educación*, pp. 79–90.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: Synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376–380. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>
- Coombs, W. T. (2001). Teaching the crisis management/communication course. *Public Relations Review*, 27(1), 89–101. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00072-8)
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2010). Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding. *Crisis*, 53(2), 174–178.
- Coombs, W. T. (2015a). Ongoing Crisis Communication (4th ed.) Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=CkkXBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Coombs,+W.T.,+2015.+Ongoing+Crisis+Communication,+4th+ed.+Sage,+Thousand+Oaks,+CA&ots=NHB84gmk9b&sig=iOipi2NbBzOqslcF7wXfgmy9KA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Coombs, W. T. (2015b). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Curry, G. D., Leflar, J. J., Glasser, M., Loyear, R., Grey, B., Jordan, Tim, J., ... Sobron, J. M. (2014). How Social Media is Transforming Crisis Management and Business Continuity. *Igarss 2014*, 8(1), 1–5. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

- Cvitanović, P. L. (2018). Navigating New Marketing Technologies, Channels and Metrics. *Managing Global Transitions*, 16(4), 379–400. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.16.379-400>
- Deanna D. Sellnow, Derek R. Lane, T. L. S., & Littlefield, & R. S. (2017). The IDEA Model as a Best Practice for Effective Instructional Risk and Crisis Communication. *Communication Studies*, 68(5), 552–567. <https://doi.org/10.1080/10510974.2017.1375535>
- Debajyoti, P., & Lorusso, L. N. (2018). How to Write a Systematic Review of the Literature. *Health Environments Research and Design Journal*, 11(1), 15–30. <https://doi.org/10.1177/1937586717747384>
- Derani, N. E. S., & Naidu, P. (2016). The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 650–658. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00080-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00080-0)
- Deveney, J. (2018). Crisis communications management on digital platforms. *Journal of Brand Strategy*, 7(2), 163–172.
- Dhammi, I., & Haq, R. (2018). How to write systematic review or meta-analysis. *Indian Journal of Orthopaedics*, 52(6), 575–577. https://doi.org/10.4103/ortho.IJOrtho_557_18
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2008). *Dicionário Priberam*. Acedido a 16/01/2020 em <https://dicionario.priberam.org/>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation. *The Academy of Management Review*, (1), 65–91. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/258887%5Cnpapers3://publication/uuid/D3FB3C33-CA8F-49A1-9051-8B7D202C59F4>
- Drazin, A. (2009). The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd Edition). In *Qualitative Research* (Vol. 9, pp. 383–385). <https://doi.org/10.1177/1468794109106606>
- Driessen, P. H., Kok, R. A. W., & Hillebrand, B. (2013). Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations. *Journal of Business Research*, 66(9), 1465–1472. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.009>
- Echer, I. C. (2001). A revisão de literatura na construção Literature review in a scientific work. *Revista Gaúcha de Enfermagam*, 22(2), 5–20. Retrieved from <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23470/000326312.pdf?sequence=1>
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age: You're spending your money in all the wrong places. *Harvard Business Review*, 88(12).
- Elsamni, A. (2018). Social Media Applications in Crisis Management of Natural Disasters Lessons for the Arab Region. *Arab Media & Society*, 1(1), 1–15. Retrieved from <http://www.fao.org/3/I8739EN/i8739en.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.01.003%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2011.10.007%0Ahttps://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23288604.2016.1224023%0Ahttp://pdx.sagepub.com/lookup/doi/10>
- Erickson, F. (1986). Qualitative Methods in Research on Teaching. In *Qualitative Methods in Research on Teaching* (Vol. 1, pp. 22–36). <https://doi.org/10.1080/0013188590010302>
- Erkan, I., & Evans, C. (2016). The influence of eWOM in social media on consumers' purchase

- intentions: An extended approach to information adoption. *Computers in Human Behavior*, 61, 47–55. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.003>
- Evans, A., Twomey, J., & Talan, S. (2011). Twitter as a Public Relations Tool. *Public Relations Journal*, 5(1). Retrieved from <https://doaj.org/article/bdff25daaceb4b77b7a6d2123e187f2c>
- Evans, D., & Pearson, A. (2001). Systematic reviews: Gatekeepers of nursing knowledge. *Journal of Clinical Nursing*, 10(5), 593–599. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2702.2001.00517.x>
- Fearn-Banks, K. (2017). Crisis Communications: A Casebook Approach. In S. E. Jennings Bryant/Dolf Zillmann & Selected (Eds.), *Routledge Communication Series* (Fifth Edit). University of Washington: Routledge Communication Series.
- For-mukwai, G. F. (2012). The Transformative Power of Social Media on Emergency and Crisis Management. *Managing Crises and Disasters with Emerging Technologies*, 1–10. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0167-3.ch001>
- Freedman, D. A. (2004). “Sampling.” In the Encyclopedia of Social Science Research Methods. *Sage Publications*, 3, 986–990. Retrieved from <https://www.stat.berkeley.edu/~census/sample.pdf%0A>
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241. <https://doi.org/10.5771/1439-880x-2004-3-228>
- Gallagher, J. R. (2019). A Framework for Internet Case Study Methodology in Writing Studies. *Computers and Composition*, 54, 102509. <https://doi.org/10.1016/j.compcom.2019.102509>
- Ghezzi, A., & Dramitinos, M. (2016). Towards a Future Internet infrastructure: Analyzing the multidimensional impacts of assured quality Internet interconnection. *Telematics and Informatics*, 33(2), 613–630. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.10.003>
- Gisbert, J. P., & Bonfill, X. (2004). ¿Cómo realizar, evaluar y utilizar revisiones sistemáticas y metaanálisis? *Gastroenterología y Hepatología*, 27(3), 129–149. [https://doi.org/10.1016/s0210-5705\(03\)79110-9](https://doi.org/10.1016/s0210-5705(03)79110-9)
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing Science*, 23(4), 545–560. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0071>
- Goldenberg, M. (1977). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*.
- Grégoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173–182. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.11.001>
- Grossberg, L., Nelson, C., & Treichler, P. A. (1992). Cultural Studies. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gruber, D. A., Smerek, R. E., Thomas-Hunt, M. C., & James, E. H. (2015). The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, 58(2), 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.006>

- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–210. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722006000200010>
- Haataja, M., Laajalahti, A., & Hyvärinen, J. (2016). Expert views on current and future use of social media among crisis and emergency management organizations: Incentives and barriers. *Human Technology*, 12(2), 135–164. <https://doi.org/10.17011/ht/urn.201611174653>
- Hansen, N., Kupfer, A. K., & Hennig-Thurau, T. (2018). Brand crises in the digital age: The short- and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands. *International Journal of Research in Marketing*, 35(4), 557–574. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.08.001>
- Harrison, S., & Johnson, P. (2019). Challenges in the adoption of crisis crowdsourcing and social media in Canadian emergency management. *Government Information Quarterly*, 36(3), 501–509. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.04.002>
- Harun, N. A., Nazri, M., Noor, M., Ramasamy, S., & Keroh, A. (2019). Relationship Marketing and insurance : A systematic September-October. *31(2)*, 255–260.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2000). Electronic Word of Mouth. *Paradigm*, 4(2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/0971890720000202>
- Hiebert, R. E. (2005). Commentary: New technologies, public relations, and democracy. *Public Relations Review*, 31(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.11.001>
- Hiltz, S. R., Diaz, P., & Mark, G. (2011). Introduction: Social media and collaborative systems for crisis management. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 18(4), 1–6. <https://doi.org/10.1145/2063231.2063232>
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2011). Marketing Communication in a Digital Era. *Marketing Management*, 20(3), 36–43. Retrieved from MArketiNGpower.coM
- Hu, X., Liu, S., Zhang, Y., Zhao, G., & Jiang, C. (2019). Identifying top persuaders in mixed trust networks for electronic marketing based on word-of-mouth. *Knowledge-Based Systems*, 182, 104803. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2019.06.011>
- Huwiler-Müntener, K., Jüni, P., Junker, C., & Egger, M. (2002). Quality of reporting of randomized trials as a measure of methodologic quality. *Journal of the American Medical Association*, 287(21), 2801–2804. <https://doi.org/10.1001/jama.287.21.2801>
- Jennex, M. E. (2011). Implementing Social Media in Crisis Response Using Knowledge Management. *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management*, 2(4), 20–32. <https://doi.org/10.4018/jiscrm.2010100102>
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), 74–94. <https://doi.org/10.1177/0093650211423918>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: a Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>
- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2019). The Specificity of Crisis Management in Social Media from

- the Perspective of W.T. Coombs' Situational Crisis Communication Theory. *Studia Medioznawcze*, 20(4). <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2019.4.72>
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118–121. <https://doi.org/10.1258/jrsm.96.3.118>
- Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2019). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, (September), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>
- Kim, S., & Liu, B. F. (2012). Are All Crises Opportunities? A Comparison of How Corporate and Government Organizations Responded to the 2009 Flu Pandemic. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 69–85. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.626136>
- Kotler, P., & Mindak, W. (1978). Marketing and Public Relations: Should they be partners or rivals? *Journal of Marketing*, 42(4), 13–20. <https://doi.org/10.1177/002224297804200402>
- Kuo, H. C., & Nakhata, C. (2019). The Impact of Electronic Word-of-Mouth on Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(3), 331–348. <https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1615840>
- Kuş, O. (2017). Developing An Understanding On The Moment Of Crisis On Social Media By Analysing Tweets And Facebook Posts : Case Of An Electronic Music Festival *. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(48), 37–56. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.vi.331569>
- Lachlan, K. A., Spence, P. R., Lin, X., Najarian, K., & Del Greco, M. (2016). Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content. *Computers in Human Behavior*, 54, 647–652. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.05.027>
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Lambret, C. V., & Barki, E. (2018). Social media crisis management: Aligning corporate response strategies with stakeholders' emotions online. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), 295–305. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12198>
- Leal, S. C., & Rodrigues, R. M. (2018). *Transformação Digital No Setor Público – Como E Por Que Fazer*.
- Li, Y., Yang, K., Chen, J., Gupta, S., & Ning, F. (2019). Can an apology change after-crisis user attitude? The role of social media in online crisis management. *Information Technology & People*.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., ... Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1–e34. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.006>
- Liu, B., Kim, H., & Pennington-Gray, L. (2015). Responding to the bed bug crisis in social media. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 76–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.005>

- Lombardi, M., & Burato, A. (2017). Crisis management and communication: Institutions and social media. *Sistemi Intelligenti*.
- Luigi, D. (2011). Disclosing the Promising Power of Social Media – an Important Digital Marketing Tool. *Studies in Business and Economics*, 6(1), 37–45.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- McGuinness, M., & Marchand, R. (2014). Business continuity management in UK higher education: A case study of crisis communication in the era of social media. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 17(4), 291–310. <https://doi.org/10.1504/IJRAM.2014.062784>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Group, T. P. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research. *American Review of Public Administration*, 48(6), 610–627. <https://doi.org/10.1177/0275074017696160>
- Nath, A. K., Singh, R., & Iyer, L. S. (2009). Web 2.0: Capabilities, business value and strategic practice. *15th Americas Conference on Information Systems 2009, AMCIS 2009*, 5(1), 3440–3449.
- Oliveira, M., & Caldeira, M. (2008). Um «framework» para a gestão do conhecimento nas organizações. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 7(1), 33-43.
- O'reilly, T. (2009). *What is web 2.0*. " O'Reilly Media, Inc.", acessado de <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Pohl, D., Bouchachia, A., & Hellwagner, H. (2018). Batch-based active learning: Application to social media data for crisis management. *Expert Systems with Applications*, 93, 232–244. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.10.026>
- Prisma Statement (2009). *Prisma Statement*. Acessado a 20/05/2020 em <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/>
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Amin, A. S. (1991). Writing a Literature Review Research Paper: A step-by-step approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 285–294. <https://doi.org/10.1177/0021886391273004>
- Reuter, C., Hughes, A., Hiltz, S. R., Imran, M., & Plotnick, L. (2018). Editorial of the Special Issue on Social Media in Crisis Management. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(4), 277–279. <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1427833>
- Reuter, C., Hughes, A. L., & Kaufhold, M. A. (2018). Social Media in Crisis Management: An Evaluation and Analysis of Crisis Informatics Research. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(4), 280–294. <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1427832>
- Reuter, C., Ludwig, T., Kotthaus, C., Kaufhold, M.-A., von Radziewski, E., & Pipek, V. (2016). Big Data in a Crisis? Creating Social Media Datasets for Crisis Management Research. *I-Com*, 15(3), 249–264. <https://doi.org/10.1515/icom-2016-0036>

- Robleda, G. (2019). How to analyze and write the results of a systematic review. *Enfermería Intensiva (English Ed.)*, 30(4), 192–195. <https://doi.org/10.1016/j.enfie.2019.09.001>
- Sardi, L., Idri, A., & Fernández-Alemán, J. L. (2017). A systematic review of gamification in e-Health. *Journal of Biomedical Informatics*, 71, 31–48. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2017.05.011>
- Schindler, R., & Bickart, B. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31–40.
- Sigala, M. (2011). Social media and crisis management in tourism: Applications and implications for research. *Information Technology & Tourism*, 13(4), p269-283, 15p.
- Solomon, B. S. (2010). Going Mobile? *Marketing Health Services*, 28–30.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE.
- Strawn, G. (2014). Masterminds of the world wide web. *IT Professional*, 16(4), 58–59. <https://doi.org/10.1109/MITP.2014.57>
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*.
- Tim O'Reilly. (2009). What is Web 2.0. In *O'Reilly Media, Inc.* Retrieved from https://books.google.pt/books?id=NpEk_WFCMdlIC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false
- Tkalac Vercic, A., Vercic, D., & Coombs, W. T. (2019). Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 28–37. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12229>
- Vijaykumar, S., Jin, Y., & Nowak, G. (2015). Social Media and the Virality of Risk: The Risk Amplification through Media Spread (RAMS) Model. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 12(3), 653–677. <https://doi.org/10.1515/jhsem-2014-0072>
- Watson, H., & Rodrigues, R. (2018). Bringing Privacy into the Fold: Considerations for the Use of Social Media in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 89–98. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12150>
- Wright, R. W., Brand, R. A., Dunn, W., & Spindler, K. P. (2007). How to write a systematic review. *Clinical Orthopaedics and Related Research*, (455), 23–29. <https://doi.org/10.1097/BLO.0b013e31802c9098>
- Wybo, J. L., Fogelman-Soulié, F., Goultas, C., Freyssinet, E., & Lions, P. (2015). Impact of social media in security and crisis management: A review. *International Journal of Emergency Management*, 11(2), 105–128. <https://doi.org/10.1504/IJEM.2015.071045>
- Yoo, E., Rand, W., Eftekhari, M., & Rabinovich, E. (2016). Evaluating information diffusion speed and its determinants in social media networks during humanitarian crises. *Journal of Operations Management*, 45, 123–133. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.05.007>
- Zhu, F., & Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on Sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*, 74(2), 133–148. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.2.133>
- Zhu, L., Anagondahalli, D., & Zhang, A. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China. *Public Relations Review*, 43(3), 487–492. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.006>

Glossário

BLOG: Derivado de Web Log; Site pessoal de uma pessoa ou grupo.

CROWDSOURCING: Colaboração coletiva.

EWOM: Eletronic word-of mouth; Passa a palavra no meio online.

FACEBOOK: Rede social.

GIF'S: Formato de imagem animada.

HASHTAG: São termos associados a uma informação, tópico ou discussão que se deseja indexar de forma explícita. Nas redes sociais são utilizadas após o símbolo “#” , seguido de *uma palavra ou frase para identificar mensagens relacionadas a um assunto específico*.

IGTV: Ferramenta de vídeo dentro do Instagram.

INSTAGRAM: Rede social.

LANDING PAGE: Página de pouso; Página de entrada num website.

MARKETEERS: Profissionais de marketing.

MOBILE: Que se move; Portátil.

OFFLINE: Termo usado para caracterizar quando alguém não está a utilizar a internet.

ONLINE: Termo usado para caracterizar quando alguém está a utilizar a internet.

RECALL: Chamado de atendimento por parte da empresa ao consumidor, afim de sanar alguma questão ou problema com o produto já adquirido.

REDES SOCIAIS: Ferramentas online e aplicações utilizadas para interação com outros utilizadores e partilha de informações.

STORYTELLER: Técnicas de narrativa; Contar histórias.

STAKEHOLDERS: Partes interessadas.

WIKIS: Websites *open source*, nos quais os utilizadores modificam colaborativamente.

Apêndice A – Todos os artigos da RSL

| #Citações | Título | Autores | Revista |
|-------------------------------|--|--|---|
| 11 | Batch-based active learning: Application to social media data for crisis management | Pohl, Bouchachia and Hermann (2018) | Expert Systems With Applications |
| 1 | Big Data in a Crisis? Creating Social Media Datasets for Crisis Management Research | Reuter et al. (2016) | I-Com |
| 1 | Bringing Privacy into the Fold: Considerations for the Use of Social Media in Crisis Management | Watson and Rodrigues (2018) | Journal of Contingencies and Crisis Management |
| 5 | Business continuity management in UK higher education: A case study of crisis communication in the era of social media | McGuinness and Marchand (2014) | International Journal of Risk Assessment and Management |
| 0 | Can an apology change after-crisis user attitude? The role of social media in online crisis management | Li et al. (2019) | Information Technology & People |
| 1 | Challenges in the adoption of crisis crowdsourcing and social media in Canadian emergency management | Harrison and Johnson (2019) | Government Information Quarterly |
| Não disponibilizado pela B-ON | Crisis management and communication: Institutions and social media | Lombardi and Burato (2017) | Sistemi Intelligenti |
| 11 | Editorial of the Special Issue on Social Media in Crisis Management | Reuter et al. (2018) | International Journal Of Human-Computer Interaction |
| 35 | Evaluating information diffusion speed and its determinants in social media networks during humanitarian crises | Yoo et al. (2016) | Journal of Operations Management |
| 143 | Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses | Jin, Liu and Austin (2014) | Communication Research |
| 3 | Expert views on current and future use of social media among crisis and emergency management organizations | Haataja, Laajalahti and Hyvärinen (2016) | Human Technology |
| Não disponibilizado pela B-ON | How Social Media is Transforming Crisis Management and Business Continuity | Curry et al. (2015) | Journal of Physical Security |
| 3 | Impact of social media in security and crisis management: A review | Wybo et al. (2015) | International Journal of Emergency Management |
| 25 | Implementing Social Media in Crisis Response Using Knowledge Management. | Jennex (2010) | International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management |
| 43 | Introduction: Social Media and Collaborative Systems for Crisis Management | Hiltz, Diaz and Mark (2011) | ACM Transactions on Computer-Human Interaction |
| 70 | Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly | Grégoire, Salle, Tripp and Thomas (2015) | Business Horizons |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Apêndice A – Todos os artigos da RSL (continuação)

| | | | |
|-------------------------------|---|---|---|
| 15 | Social media and crisis management in tourism: Applications and implications for research | Sigala (2011) | Information Technology & Tourism |
| Não disponibilizado pela B-ON | Social media and crisis management: A review and analysis of existing studies | Apuke and Tunca (2018) | Journal of Social Sciences |
| 54 | Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content | Lachlan et al. (2016) | Computers in Human Behavior |
| 19 | Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China | Zhu, Anagondahalli and Zhang (2017) | Public Relations Review |
| 9 | Social Media and the Virality of Risk: The Risk Amplification through Media Spread (RAMS) Model | Vijaykumar, Jin and Nowak (2015) | Journal of Homeland Security & Emergency Management |
| Não disponibilizado pela B-ON | Social media applications in crises management of natural disasters: Lessons for the Arab region | Elsamni (2018) | Arab Media & Society |
| 3 | Social media crisis management: Aligning corporate response strategies with stakeholders' emotions online | Lambret and Barki (2018) | Journal of Contingencies and Crisis Management |
| 34 | Social Media in Crisis Management: An Evaluation and Analysis of Crisis Informatics Research | Reuter et al. (2018) | International Journal Of Human-Computer Interaction |
| 154 | Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management | Alexander (2014) | Science & Engineering Ethics |
| 5 | The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry | Derania and Naidua (2016) | Procedia Economics and Finance |
| 47 | The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media | Gruber et al. (2015) | Business Horizons |
| 192 | The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management | Civelek, Cemberci and Eralp (2016) | International Journal of Research in Business & Social Science |
| Não disponibilizado pela B-ON | The Role of Social Media in Crisis Management | Alshaikh (2019) | Journal For Education & Science Publications |
| Não disponibilizado pela B-ON | The Specificity of Crisis Management in Social Media from the Perspective of W.T. Coombs' Situational Crisis Communication Theory | Kaczmarek-Słowińska (2019) | Media Studies |
| 2 | The Transformative Power of Social Media on Emergency and Crisis Management | For-mukwai (2010) | International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management |
| 6 | Using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs | Liu, Pennington-Gray and Klemmer (2015) | Journal of Hospitality and Tourism Technology |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Apêndice B – Os 10 artigos mais citados da RSL

| #Citações | Título | Autor e ano | Revista acadêmica | Tema |
|-----------|--|------------------------------------|---|---|
| 192 | The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management | Civelek, Cemberci and Eralp (2016) | International Journal of Research in Business & Social Science | Percepções de como gerir os negócios durante um período de crise |
| 154 | Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management | Alexander (2014) | Science & Engineering Ethics | Real uso das redes sociais em momentos de crises; Redução de riscos e desastres |
| 143 | Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses | Jin, Liu and Austin (2014) | Communication Research | Gestão de crises, estratégia de resposta, influências, stakeholders e redes sociais |
| 70 | Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly | Grégoire, Salle and Tripp (2015) | Business Horizons | Tipos e classificações de reclamações de clientes que podem desencadear crises |
| 54 | Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content | Lachlan et al. (2016) | Computers in Human Behavior | Pré crise no twitter. Modelo de gestão de pré crise |
| 47 | The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media | Gruber et al. (2015) | Business Horizons | Papel dos líderes na gestão de crises |
| 43 | Introduction: Social Media and Collaborative Systems for Crisis Management | Hiltz, Diaz and Mark (2011) | ACM Transactions on Computer-Human Interaction | Conjunto de estudos empíricos para resumir crises catastróficas |
| 35 | Evaluating information diffusion speed and its determinants in social media networks during humanitarian crises | Eunae et al. (2016) | Journal of Operations Management | Difusão de informação através de redes sociais |
| 34 | Social Media in Crisis Management: An Evaluation and Analysis of Crisis InformatiResearch | Reuter, Kaufhold and Hughes (2018) | International Journal Of Human-Computer Interaction | Pesquisa de informática de crise |
| 25 | Implementing Social Media in Crisis Response Using Knowledge Management. | Jennex (2010) | International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management | Adoção das redes sociais como estratégia de resposta |

Fonte: Elaboração própria (2020)