

O PAPEL DOS SOCIAL MEDIA NAS CRISES REPUTACIONAIS

RESUMO

Os *social media* representaram uma mudança paradigmática para a Comunicação Estratégica. Nestas plataformas colaborativas, assentes na criação de ligações horizontais e conteúdos criados pelos utilizadores, a reputação das empresas e marcas fica muito mais exposta ao escrutínio, ao comentário, e ao passa-a-palavra, tudo isto com um alcance potencialmente viral. Para se adaptar a este novo contexto, a Comunicação Estratégica passou de um paradigma de divulgação para um paradigma de diálogo, e os *social media* ganharam uma importância redobrada para a construção da reputação. Neste capítulo, apresentamos uma reflexão crítica sobre os papéis que os *social media* podem desempenhar relativamente às crises reputacionais e sobre estratégias de comunicação de crise que possam dar respostas eficazes, a partir de uma revisão sistemática da literatura dos últimos 10 anos (2007-2017) sobre o tema. O nosso *corpus* inclui as principais fontes académicas em Comunicação Estratégica, e também fontes empresariais, e a sua análise foca-se em particular na identificação e análise de estudos de caso de comunicação de crise. Apresentamos os resultados sistematizados num modelo que reúne metáforas alusivas aos diferentes papéis que os *social media* podem desempenhar em situações de crises reputacionais, ilustrados pelos estudos de caso identificados.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação de crise; crises reputacionais; reputação; *social media*

1. INTRODUÇÃO

A produção científica atingiu na última década um nível sem precedentes na história da humanidade (Cyranoski, Gilbert, Ledford, Nayar & Yahlia, 2011). Além disso, os métodos de pesquisa, produção e disseminação

científicas também mudaram significativamente. Para fazer face a este contexto de sobrecarga de informação, métodos como a revisão sistemática da literatura têm ganho crescente relevância (Míguez-González, Corbacho-Valencia & Baamonde-Silva, 2016). As publicações científicas, e também publicações de associações científico-profissionais e unidades de Investigação e Desenvolvimento de empresas, são no atual contexto hiper-conectado e globalizado importantes meios de difusão do conhecimento. A análise e sistematização do seu conteúdo permite identificar tendências, pontos de debate e linhas de investigação úteis não só aos investigadores, mas também aos profissionais. Assim, o nosso artigo apresenta uma discussão crítica das principais fontes de conhecimento científico e profissional da área da Comunicação Estratégica da última década (2007-2017), com os objetivos de sistematizar o papel (ou papéis) que os *social media* podem desempenhar na comunicação de crise e de, a partir da identificação de estudos de caso, discutir criticamente estratégias e táticas de comunicação e crise.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: SOCIAL MEDIA E CRISES REPUTACIONAIS

2.1 REPUTAÇÃO E CRISES REPUTACIONAIS

No âmbito da Comunicação Estratégica, a reputação tem sido conceptualizada como um ativo intangível das organizações ou marcas, mas que, apesar da sua intangibilidade, pode ser gerido estrategicamente (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006). Corresponde a uma predisposição relativamente a organizações ou marcas, que resulta das imagens de marca formuladas cumulativamente a partir de vários momentos de contacto com a marca, através de pontos de contacto variados (incluindo até mesmo os que a marca não controla, como as recomendações e o passa-a-palavra) (Dowling, 2001). Fombrun (2001) aprofunda esta conceptualização ao afirmar que a reputação é composta por três elementos: um valor financeiro associado, uma representação ou imagem, e juízos de valor que lhe estão associados. No âmbito da gestão, já Aaker (1991) havia incluído a reputação como elemento integrante do seu modelo de *brand equity*, corroborando assim a associação entre reputação e um valor financeiro concreto.

É fundamental salvaguardar a reputação, e portanto planejar estrategicamente a gestão e comunicação de crise de forma a responder de modo eficaz em caso de crises reputacionais, não só pelo valor que lhe está associado, mas sobretudo devido ao seu carácter cumulativo (Coombs, 2007; Veil, Buehner & Palenchar, 2011; Ulmer, 2012). Construir uma reputação

positiva, assente numa predisposição positiva para recomendar e consumir a marca, e num sentimento de *goodwill* relativamente à marca, é um processo moroso e ao longo do qual falhas não são toleradas. As expectativas dos consumidores relativamente às marcas são cada vez mais exigentes, e basta uma falha para afetar negativamente uma reputação que já vinha a ser construída há muito tempo.

Verrengia (2011) salienta a diferença que os *social media* podem fazer em situação de crise reputacional, observando que as crises são geralmente despoletadas por pequenos acontecimentos, mas que os *social media*, ao favorecerem as partilhas e ao funcionarem segundo uma lógica de viralização, fazem com que as crises atinjam proporções que não podem ser mensuradas, e que podem destruir por completo a reputação das marcas envolvidas.

O fenómeno dos *social media*, e a presença das marcas neste ambiente digital, é relativamente recente, e embora já exista uma quantidade considerável de literatura sobre este tema, é necessário fazer uma sistematização do conhecimento existente, e seguir novas linhas de investigação, sobretudo combinando as abordagens quantitativas e qualitativas (Coombs & Holladay, 2009; Jin, Liu & Austin, 2011).

2.2 O PAPEL DOS SOCIAL MEDIA NAS CRISES REPUTACIONAIS

Nas últimas décadas, com a evolução das tecnologias digitais e com a sua disseminação à escala global, a forma como as pessoas utilizam os meios de comunicação e se relacionam com a informação mudou radicalmente. Esta mudança vai além do quantitativo – de mais informação a circular, de maior facilidade de acesso à informação, de mais conectividade (Fuchs, 2008); é, como afirma Castells (2009), uma transformação qualitativa da experiência humana, que passa a ocorrer à escala global, a uma velocidade quase instantânea, e a assentar na possibilidade de participação e colaboração.

Esta digitalização da sociedade contemporânea desencadeou uma mudança paradigmática na Comunicação Estratégica (Breakenridge, 2008; Scott, 2010). O modelo tradicional de disseminação que dominava, por exemplo, as relações públicas, deu lugar ao diálogo com públicos mais diversificados, mais informados e mais exigentes (Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Breakenridge, 2012). Face à sobrecarga de informação e estímulos em circulação (Davis, 2009), as organizações veem-se desafiadas a comunicar de forma diferenciada, apelativa e consistente, de forma a cativarem

a atenção e a gerarem envolvimento. E a reputação tornou-se um elemento fundamental de suporte para os consumidores e potenciais consumidores, que perante um mercado competitivo cheio de ofertas semelhantes, e mergulhados num ritmo de vida acelerado, recorrem às recomendações de pares, ou à confiança na reputação das marcas, para tomar decisões (Qualman, 2009). Desta forma, uma única crítica por parte de um único cliente, feita por vezes até de modo irrefletido e partilhada com a facilidade de um clique, pode ter efeitos devastadores na reputação de uma marca (Kotler, 2017).

Estas mudanças também representam uma perda significativa de poder no processo comunicacional para as organizações, relativamente aos seus públicos (Breakenridge, 2008). Passar da transmissão ao diálogo implica abandonar o seu estatuto de *broadcasters*, e aprender a arte da “escuta ativa” (Qualman, 2009). A melhor opção para as organizações é participar neste diálogo, que acontece sobretudo nos *social media*, isto porque as conversas *online* existirão inevitavelmente, e a melhor forma de prevenção e defesa é a participação (Li & Bernoff, 2008; Postman, 2008).

As marcas estão, portanto, mais vulneráveis e expostas nos *social media*. A investigação sobre este tema é unânime na constatação de que o principal efeito dos *social media* relativamente às crises reputacionais é expandirem o seu alcance (devido às partilhas virais) e aumentarem a sua frequência (por exemplo, Bradley & McDonald, 2011; Austin, Liu & Jin, 2012; Coombs & Holladay, 2012). A literatura também destaca a capacidade de viralização como a característica mais perigosa dos *social media* (por exemplo, Savitz, 2007; Argenti, 2009).

Na literatura sobre o tema, é mais frequente o enfoque no *dark side* dos *social media*, advertindo para a necessidade de as marcas monitorizarem as conversas em ambiente digital, prevenindo assim crises reputacionais ou iniciando a gestão e comunicação de crise assim que o problema surge, evitando o efeito da viralização (por exemplo, Anthonissen, 2008; Coombs & Holladay, 2012; Freberg, 2012). Mas encontramos também a perspetiva de que crises reputacionais podem ser oportunidades para alavancar o alcance da marca, gerar notoriedade, e quando bem geridas, gerar envolvimento e mesmo conquistar mais clientes. Assim, estar presente nos *social media*, de forma próxima, envolvente e transparente, pode ser a melhor forma de defesa face à vulnerabilidade acrescida que essa mesma ação representa, pois a comunidade de marca formada poderá participar nas conversas *online* de modo favorável à marca, protegendo assim a sua reputação (por exemplo, Qualman, 2009; Scott, 2010; Capouzzi & Rucci, 2013).

2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE EM AMBIENTE DIGITAL

Uma crise, para além da definição mais corrente – “fase grave, complicada difícil, um momento de tensão ou de impasse na vida de uma pessoa, de um grupo social, ou da evolução de determinadas situações” (Mendes, 2006, p. 107) – é também uma avaliação de opções, pois quando iniciada os seus intervenientes são forçados a dar uma resposta.

Uma crise é uma realidade situacional com diferentes interpretações e repercussões. A comunidade e toda a envolvente do fenómeno têm a sua própria perceção e interpretação sobre o grau de envolvimento de cada ator, e por isso, exigem aos diferentes envolvidos respostas e reações diferenciadas (Mendes, 2006). Uma crise é um fenómeno percetivo desenvolvido por terceiros sobre um agente que se vê, ou está, envolvido num acontecimento ou ação imprevisível. Perante este enquadramento, importa agora compreender como uma organização deve atuar perante uma crise, ou seja, qual é a sua estrutura de resposta à crise. A existência de uma crise implica a ativação do modo reativo da gestão da comunicação de crise, que se traduz na resposta operacional e simbólica. As suas tarefas críticas são a identificação da crise e dos públicos, a seleção da estratégia de resposta e a ativação de sistema de resposta. Quanto à identificação das crises e suas tipologias: a identificação dos públicos envolvidos; e a seleção e preparação da estratégia de resposta à crise.

Com a revolução tecnológica, e no contexto atual da comunicação mediada por computador, também a Comunicação Organizacional e as crises de imagem sofreram grandes alterações. Os problemas que antes ficavam circunscritos à área geográfica da organização são hoje acompanhados por todo o mundo e em tempo real (Andrade, 2009; Fearn-Banks, 2011). Assim, os *social media* dão aos utilizadores a possibilidade de produzir e manipular conteúdos de forma rápida e de assumir o controlo daquilo que lhes interessa, ao mesmo tempo que se tornam uma espécie de líderes de opinião e criadores de um *marketing* viral através do passa-a-palavra (*buzz* e *word of mouth*), que pode, ou não, ser prejudicial para uma organização (Sebastião, 2009; Pinho, 2015).

Ao mesmo tempo, as organizações aproveitam os *social media* para se dirigirem e conectarem com os seus públicos. Estas redes configuram-se numa importante ferramenta de comunicação das instituições com os seus públicos, durante todas as fases do seu trabalho. Estas plataformas também podem desempenhar um papel de grande relevância quando as organizações atravessam fases mais negras da sua existência (Pinho, 2015).

Derivada da crescente utilização das redes sociais e da evolução dos dispositivos digitais, assiste-se a uma tendência das organizações para adotarem os *social media* e passarem a integrá-los nas suas estratégias corporativas e de comunicação. A forma como as organizações vão integrar a internet e os *social media* nos seus planos de comunicação estratégica serão determinantes para a gestão da comunicação de crise, sendo essas crises provocadas por falhas, em simultâneo, das interações entre a tecnologia, as pessoas e as organizações

Embora a utilização dos *social media* seja importante durante o dia-a-dia de uma organização, é durante o período de crise que estes se podem tornar num grande aliado, uma vez que permitem uma resposta rápida e quase instantânea aos problemas que poderão surgir (Fearn-Banks, 2011). Existem vários fatores que podem influenciar a forma como os públicos reagem à comunicação de crise em ambiente de *social media*, salientando que reagem melhor quando a comunicação é feita no mesmo canal da crise, e quando há mais intervenientes da conversa para além da marca afetada (Jin et al., 2014). As reações possíveis das empresas face a crises reputacionais eram, tradicionalmente, fugir, lutar ou congelar, mas os *social media* tornaram necessário o desenvolvimento de novas estratégias, como harmonizar-se a adaptar-se (Jung, 2015).

No que concerne a inconvenientes podemos enumerar dois. Por um lado, um simples facto pode-se transformar num acontecimento de notoriedade inusitada; e por outro lado, muitos assuntos (*issues*) são criados com base em rumores concebidos em fóruns (Orduña, 2004). Para minimizar estas situações, os *social media* podem funcionar como forma de monitorização do ambiente que rodeia a organização e de deteção de problemas ou falhas. A monitorização do ambiente e daquilo que se passa na internet deve ser uma das responsabilidades da comunicação estratégica e dos gestores de crises, no sentido de controlar as menções que são feitas à organização, assim como evitar a criação e disseminação de rumores.

3. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA: METÁFORAS COMO INSTRUMENTO DE CATEGORIZAÇÃO

3.1 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta uma investigação de carácter interpretativista (Maxwell, 2005), apesar de o método aplicado, a revisão sistemática da literatura (Lipsey & Wilson, 2001; Cooper, Hedges & Valentine, 2008), ser

quantitativo. O objetivo com que este método é aplicado e a forma como os resultados são analisados estão alinhados com o interpretativismo na medida em que as categorias de análise de conteúdo foram construídas a partir do enquadramento teórico, e a análise dos resultados é crítica, tendo como propósito de discutir, e não meramente descrever, os papéis que os *social media* podem desempenhar relativamente às crises reputacionais, e que implicações podem ter para a comunicação estratégica, quer em contexto académico, quer profissional.

Na última década, a produção científica aumentou consideravelmente, bem como a disponibilização e circulação destes conteúdos à escala global (Cyranoski et al., 2011). Assim, a revisão sistemática da literatura é um método que tem vindo a ser cada vez mais usado para fazer face a esta sobrecarga de informação e lhe conferir significado analítico, sistematizado e crítico, ao invés de parcelar e contingencial (Míguez-González et al., 2016).

Relativamente aos procedimentos para análise, fizemos uma recolha dos artigos indexados a uma seleção de palavras-chave predefinidas num conjunto de fontes científicas e profissionais relevantes no âmbito da comunicação estratégica. Após esta recolha inicial, selecionámos um *corpus* mais restrito para estudo mais aprofundado identificado através da leitura dos resumos e palavras-chave, no sentido de determinar os que abordavam o tema em estudo, e dando particular atenção aos que continham estudos de caso. Após esta fase preliminar, prosseguimos para uma análise temática (Boyatzis, 1998) incidindo nas seguintes categorias: a) identificação do caso (empresa/marca); b) contexto nacional do caso; c) mercado; d) papel desempenhado pelos *social media*; e) estratégias usadas para responder à crise; e f) sucesso ou não da comunicação de crise efetuada. Para garantir a validade da análise, testámos a consistência inter-codificador (Guerra, 2006).

3.2 AMOSTRA

O nosso *corpus* de análise é constituído pelos artigos indexados a qualquer combinação de duas das seguintes palavras-chave – *social media*, crise e reputação – numa seleção de publicações científicas e profissionais, entre 2007 e 2017. O critério utilizado para selecionar as fontes de pesquisa foram a integração das fontes no campo de estudos e profissional da comunicação estratégica, entre as quais selecionamos as três publicações científicas com maior *impact factor* – *Public Opinion Quarterly*, *Public Relations Review* e *International Journal of Strategic Communication* – e as três fontes profissionais com maior notoriedade e reputação na área

– Reputation Institute, Chartered Institute of Public Relations e PR Week. Inicialmente, recolhemos 214 artigos, dos quais seleccionámos para *corpus* de uma análise mais aprofundada 36 artigos que incidiam especificamente sobre o papel desempenhado pelos *social media* em crises reputacionais.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este trabalho mostra o papel dos *social media* nas crises reputacionais utilizando uma investigação interpretativista, de acordo com a qual, após a análise do material empírico recolhido relativamente ao enquadramento teórico apresentado, sistematizamos o papel que os *social media* podem desempenhar na gestão de comunicação das crises reputacionais através de sete metáforas: 1) refletir (espelho); 2) monitorizar (termómetro); 3) ampliar (megafone); 4) desencadear (bomba); 5) amortecer (almofada); 6) extinguir (extintor); e 7) transformar (varinha mágica).

As metáforas nos ajudam a entender como diagnosticar, gerir e até prever crises consoante o modelo estratégico da organização e a tipologia de crise encontrada. Logo identificamos na metáfora do espelho (Qualman, 2009; Breakenridge, 2008; Scott, 2010) organizações ou instituições que apresentam ações de comunicação e *marketing* que podem despontar crises de comunicação se mal geridas. Ao aproximar a marca os produtos ou a instituição dos consumidores, a gestão pré-crise deve ser ativada. Encontramos na revisão sistemática da literatura casos em que as ações de *marketing* nos *social media* foram disparadas sem a devida reflexão dos momentos de crise que poderiam surgir. Aqui também, para apostar nas diversas ferramentas que os *social media* proporcionam para esses tipos de campanha, insistimos na necessidade de antecipação de crises para as campanhas de *marketing* e de relações públicas. Ter modelos de resposta e de diálogo com os recetores (consumidores) poderá evitar crises criadas pelas próprias campanhas. A metáfora do termómetro (Anthonissen, 2008; Breakenridge, 2012; Scott, 2010; Coombs, 2014) indica o modelo de monitorização já muito analisada na literatura de crises. A leitura e acompanhamento dos *social media*, diária e continuamente, pode auxiliar na deteção precoce de uma formação de crise e até mesmo prever uma crise reputacional. Existem diversas ferramentas *online* para a monitorização dos *social media* como é o caso do Brandwatch, Argyle Social e do Radian6. A metáfora do megafone (Breakenridge & Solis, 2009; Castells, 2012; Utz & Schultz, 2013; Liacas, 2013) demonstra como as ações das estratégias das empresas e instituições nos *social media* podem ser ampliadas, quer em ambiente digital quer para os média tradicionais, e ganhar as ruas. Vimos

os movimentos de ocupação das ruas nos períodos de austeridade na Europa e na América onde a chamada das manifestações aconteceu nos *social media*, assim como observamos a amplificação de campanhas de *marketing* que enfatizaram a defesa de valores positivos, às vezes não defendidos (explicitamente) pela marca como: defesa da língua, direito à vida, gestão das florestas, etc. Já a metáfora da bomba (Castells, 2009, 2012; Coombs & Holladay, 2012; Liacas, 2013) demonstra como ações de comunicação podem desencadear graves novas crises. Na revisão sistemática da literatura encontramos sobretudo *posts* ou campanhas de *marketing* e/ou comunicação onde o desconhecimento da cultura empresarial/local criaram verdadeiras “bombas” na reputação de organizações e instituições. A metáfora almofada (Alfonso & Suzanne, 2018; Capozzi & Rucci, 2013) pretende demonstrar como crises despontadas na sociedade podem ser utilizadas pelas organizações e instituições como ações de comunicação, *marketing* e relações públicas. A almofada tende a amortecer uma crise que tem um surgimento por vezes inusitado que possam ou não dizer algo para a organização, instituição ou marca. A metáfora da almofada poderá ser utilizada também em ações de responsabilidade social corporativa. A metáfora do extintor (White, 2011; Lukazewski, 2013; Ulmer, Sellnow & Seeger, 2014) é entendida aqui como a possibilidade de extinguir o problema respondendo e finalizando a fase aguda da crise. A resposta para a substituição de um produto com defeito após uma reclamação nos *social media* poderá ser utilizada como estratégia de relações públicas. Na revisão sistemática da literatura encontramos organizações que respondem mais rapidamente as queixas dos consumidores e a resposta às crises por meio dos *social media* antes mesmo do serviço de atendimento ao consumidor (SAC) ter tomado conhecimento ou ter sido solicitado um pedido de resposta para a crise. Finalmente a metáfora da varinha mágica (Lukazewski, 2013; Ulmer et al., 2014; Dias & Andrade, 2015) propõe a visualização das crises como oportunidade de transformação da gestão estratégica de uma organização. Após a experiência de uma crise, a gestão da comunicação estratégica (o *mix* ou o composto de comunicação) poderá ser alterado para uma visão integrada. Verificamos na revisão sistemática da literatura casos onde a oportunidade de resposta às crises por meios dos *social media* permitiram transformar o modelo de comunicação integrando outras áreas de organização como o *marketing* de vendas e o serviço de atendimento ao consumidor ou o sistema de ouvidoria onde as relações públicas se tornam as coordenadoras de uma articulação com outros departamentos organizacionais e funções como uma maneira bem sucedida de lidar com os *social media*.

Apresentamos na Tabela 1 uma sistematização das sete metáforas encontradas, distribuídas pelos momentos de pré-crise, crise e pós-crise, e também listamos os estudos de caso identificados através da revisão sistemática da literatura que se enquadram em cada uma delas.

Pré-crise	Espelho		A gestão de comunicação de crise é reativa.
	Termómetro		Há uma monitorização da conversação <i>online</i> e a empresa procura prevenir ativamente crises reputacionais.
Crise	Megafone		Os <i>social media</i> ampliam, sobretudo <i>online</i> , uma crise com origem <i>offline</i> .
	Bomba		A crise reputacional surge em ambiente de <i>social media</i> , e é imediatamente amplificada.
	Almofada		O valor da marca gerado <i>online</i> serve para atenuar os efeitos da crise, sobretudo através da contribuição dos fãs.
	Extintor		A comunicação de crise, efetuada nos <i>social media</i> , consegue extinguir completamente o problema.
Pós-crise	Varinha Mágica		A crise reputacional é usada pela marca como estímulo à mudança, e novos e melhores modelos de Comunicação Estratégica são encontrados.

Tabela 1: Sete metáforas para o papel dos *social media* em crises reputacionais

4. CONCLUSÃO

Para a discussão do papel que os *social media* podem desempenhar nas crises reputacionais, optámos por sistematizar a análise do material empírico recolhido através de uma revisão sistemática da literatura através de sete metáforas que descrevem papéis diversificados que os *social media* podem assumir, destacando também os potenciais efeitos e possibilidades de gestão de crise consoante os momentos de pré-crise, crise, e pós-crise. Estas metáforas ajudam-nos a encontrar melhores respostas na gestão da comunicação de crise, partindo do pressuposto de que “os artefatos do homem são, de facto, uma espécie de palavra, uma metáfora para a tradução de experiências de uma forma para outra” (McLuhan & McLuhan, 1988, p. 3). As sete metáforas que propomos são: o espelho, o termómetro, o megafone, a bomba, a almofada, o extintor e a varinha mágica. Estas resultam de uma sistematização das diferentes tipologias de estudos de caso e exemplos de crises reputacionais identificados no nosso *corpus* empírico. Esperamos que esta sistematização seja um contributo tanto para o contexto académico como profissional, através da sua aplicação prática enquanto ferramenta de gestão da comunicação de crise, ajudando a identificar o tipo de caso, e o tipo de estratégias e ações mais apropriadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Nova Iorque: Free Press.
- Alfonso, G. & Suzanne, S. (2008). Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143-153. doi: 10.1111/j.1468-5973.2008.00543.x
- Andrade, J. (2009). Gestão de crises organizacionais e a Web 2.0. In C. Cardoso & D. Cardoso (Eds.), *Livro de Atas de Conferência Nacional – Livro de atas do 6º SOPCOM* (pp. 3948-3953). Lisboa: Universidade Lusófona.
- Anthonissen, P. (2008). *Crisis communication: practical strategies for reputation management and comprehension*. Nova Iorque: Kogan Page.
- Argenti, P. (2009). *Corporate Communication*. EUA: McGraw-Hill International.
- Austin, L.; Liu, B. F. & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207. doi: 10.10.80/00909882.2012.654498

- Barnet, M.; Jermier, J. & Lafferty, B. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review* 9(1), 26-38.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bradley, A. & McDonald, M. (2011). *The Social Organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Breakenridge, D. (2008). *PR 2.0: new media, new tools, new audiences*. Nova Jersey: Pearson FT Press.
- Breakenridge, D. (2012). *Social media and Public Relations: eight new practices for the pr professional*. Nova Jersey: Pearson FT Press.
- Breakenridge, D. & Solis, B. (2009). *Putting the public back in public relations: how social media is reinventing the aging business of PR*. Nova Jersey: FT Press.
- Capouzzi, L. and Rucci, S. (2013). *Crisis management in the age of social media*. Nova lorque: Business Expert Press.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford: Oxford University Press.
- Castells, M. (2012). *Networks of outrage and hope*. Cambridge: Polity Press.
- Coombs W. T. (2007). Protecting organization reputation during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550049
- Coombs, T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks: Sage.
- Coombs, T. & Holladay J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6. doi: 10.1016/j.pubrev.2008.09.011
- Coombs, T. & Holladay, S. (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. Londres: Wiley-Blackwell.
- Cooper, H.; Hedges, L. & Valentine, J. (2008). *The handbook of research synthesis and meta-analysis*. Nova lorque: Russell Sage Foundation.
- Cyranoski, D.; Gilbert, N.; Ledford, H.; Nayar, A. & Yahia, M. (2011). The PhD Factory: The world is producing more PhDs than ever before, is it time to stop? *Nature – International Weekly Journal of Science*, 272, 276-279. doi: 10.1038/472276a
- Davis, M. (2009). *The fundamentals of branding*. Lausanne: AVA Academia.

- Dias, P. & Andrade, J. (2015) Desafios das RP na era dos media sociais. In G. Gonçalves & F. F. Lisboa Filho (Ed.), *Novos media e novos públicos* (pp. 83-108). Covilhã: LabCom.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Fombrun, C. (2001). Corporate reputation – its measurement and management. *Thesis*, 4, 23-26.
- Freberg, K. (2012). Intention to comply with crisis messages communicated via social media. *Public Relations Review*, 38(3), 416-421. doi:10.1016/j.pubrev.2012.01.008
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communication: a casebook approach*. Vol. 4. Nova Iorque: Routledge.
- Fuchs, C. (2008). *Internet and society: social theory in the information age*. Nova Iorque: Routledge.
- Grunig, L.; Grunig, J. & Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Nova Iorque: Routledge.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Lisboa: Principia.
- Jin, Y.; Liu, B. F.; Anagondahalli, D. & Austin, L. (2014). Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises. *Public Relations Review*, 40, 509-518. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.04.007
- Jin, Y.; Liu, B. F. & Austin, 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, 74-94. doi: 10.1177/0093650211423918
- Jung, M. (2015). *Comunicar para liderar*. São Paulo: Contexto.
- Heath, R. (2003). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Londres: Routledge.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Liacas, T (2013). *#Social survival manifesto: warnings on reputation crisis from an ex digital activist*. International Public Relation Association.
- Lipsey, M. & Wilson, D. (2001). *Practical meta-analysis*. Londres: Sage Publications.

- Lukaszewski, J. (2013). *Lukaszewski on crisis communication: what your ceo needs to know about reputation risk and crisis management*. Connecticut: Rothstein Associates.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Coimbra: Actual Editora.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McLuhan, M. & McLuhan, E. (1988). *Laws of media: the new science*. Toronto: University of Toronto Press.
- Mendes, A. (2006). Estratégias e procedimentos da resposta às crises. In A. Mendes & F. Pereira (Eds.), *Crisis: de ameaças a oportunidades – gestão estratégica de comunicação de crises* (pp. 105-142). Lisboa: Edições Sílabo.
- Míguez-González, M.; Corbacho-Valencia, J. & Baamonde-Silva, X. (2016). Tendencias de investigación sobre relaciones publicas en revistas internacionales: el caso de Journal of Public relations Research 2012-2014. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 12(6), 5-24. doi: 10.5783/rirp-12-2016-02-05-24
- Orduña, O. (2004). A comunicação em momentos de crise. BOCC. Retirado de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>
- Pinho, C. (2015). *Repensar a gestão de crises em redes sociais: o caso do voo MH370*. Braga: Universidade do Minho.
- Postman, J. (2008). *SocialCorp: Social media goes corporate*. Berkeley: New Riders Press.
- Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and make business*. Nova Jersey: John Wiley and Sons.
- Savitz, A. (2007). *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Scott, D. M. (2010). *The new rules of marketing & pr: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. Nova Jersey: Wiley.
- Ulmer, R. (2012). Increasing the impact of thought leadership in crisis communication. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 523-542. doi: 10.1177/0893318912461907

- Ulmer, R.; Sellnow, T. & Seeger, M. (2014). *Effective Crisis Communication*. Nova Iorque: Sage.
- Utz, S.; Schultz, F. & Glocka, S. (2013). Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39, 40-46. doi: 10.1016/j.pubrev.2012.09.010
- Veil, S.; Buhener, T. & Palenchar, M. (2011). A Work-in-Progress Literature Review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110-122. doi: 10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x
- Verrengia, P. (2011). Crise e reputação no caso Toyota. Retirado de <https://goo.gl/T5BaJT>
- White, C. (2011). *Social media, crisis communication, and emergency management: leveraging web 2.0 Technologies*. Chicago: CRC Press - Taylor & Francis Group.

Citação:

Dias, P. & Andrade, J. G. (2017). O papel dos *social media* nas crises reputacionais. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 55-69). Braga: CECS.