



UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Maria Francisca Repas Romão

**COMUNICAÇÃO DE CRISE: O IMPACTO DA  
ESTRATÉGIA DE RESPOSTA À CRISE E DO  
ENQUADRAMENTO DADO À MENSAGEM**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pelo  
Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho e  
apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra.**

Julho de 2021





FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

# COMUNICAÇÃO DE CRISE: O IMPACTO DA ESTRATÉGIA DE RESPOSTA À CRISE E DO ENQUADRAMENTO DADO À MENSAGEM

Maria Francisca Repas Romão

Dissertação em Marketing, orientada pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.

Julho de 2021



*À minha mãe, à mana Sílvia, ao meu pai e ao Pete...*

*Obrigada.*



# Resumo

---

*Propósito:* A presente dissertação investiga o impacto de duas decisões ou dilemas práticos com que os profissionais de marketing e de relações públicas se veem confrontados quando se encarregam da gestão comunicacional de uma crise organizacional. Estas duas decisões prendem-se com a seleção de uma estratégia que responda adequadamente à tipologia de crise em causa, bem como com a definição de um correto enquadramento para a mensagem de comunicação de crise. Assim, focando as particularidades das crises preveníveis / intencionais, este trabalho explora como é que a (1) estratégia de resposta à crise e o (2) enquadramento dado à mensagem impactam a eficácia da própria comunicação de crise. Paralelamente, são também avaliados os efeitos do *nível de envolvimento com a crise* e das características sociodemográficas dos stakeholders.

*Metodologia de investigação:* O impacto das duas variáveis independentes foi estudado através de um experimento fatorial entre sujeitos com o desenho 3 (estratégia de resposta à crise: *pedido de desculpa vs. compensação vs. simpatia*) x 2 (enquadramento dado à mensagem: *informativa vs. emocional*). Este estudo experimental reuniu 138 participantes portugueses.

*Resultados:* Os resultados sugerem que a *simpatia* é uma resposta inferior àquelas com que foi comparada. Efetivamente, tanto o *pedido de desculpa* quanto a *compensação* suscitaram atitudes e comportamentos mais favoráveis do que a *simpatia*. À exceção das *intenções de WOM negativo*, não se registaram diferenças entre a eficácia da comunicação de crise associada a um *pedido de desculpa* ou a uma *compensação*. Em consequência, os resultados permitem olhar para estas duas estratégias como sendo comutativas e equivalentes. Para além disto, também o *enquadramento informativo* revelou ser superior ao *enquadramento emocional*.

*Contributo:* Esta dissertação oferece evidências científicas e empíricas que, por um lado, permitem enrobustecer o corpo de conhecimentos académicos da disciplina e, por outro, auxiliar os profissionais no terreno a desenharem uma comunicação de crise mais eficaz. Os resultados suportam a conceção clássica da SCCT, mas não a revisitação que o seu autor lhe fez em 2008. Ademais, o real valor do *pedido de desculpa* e o papel das emoções na gestão comunicacional de uma crise são também problematizados.

*Limitações e futuras linhas de investigação:* Tanto a homogeneidade sociodemográfica da amostra quanto o reduzido número de sujeitos que a integraram comprometem a generalização dos resultados. Investigações futuras podem optar por estímulos experimentais audiovisuais e por tipologias de crise distintas – quer na sua origem, quer nas suas consequências – da utilizada neste trabalho.

*Originalidade:* Dinamizar este estudo experimental junto de uma amostra portuguesa é algo de inédito na literatura sobre comunicação de crise, que tende a centrar-se apenas no contexto estadunidense.

**Palavras-chave:** Comunicação de crise, Situational Crisis Communication Theory, Estratégia de resposta à crise, Enquadramento dado à mensagem, Nível de envolvimento com a crise.





# Abstract

---

*Purpose:* This dissertation investigates the impact of two decisions or managerial dilemmas that both marketers and PR professionals face when managing an organizational crisis. The first arrangement aims to select the appropriate crisis response, while the second one is related to the persuasive properties of the message framing. Hence, this study explores how the (1) crisis response and the (2) message framing may impact the effectiveness of the crisis communication efforts. At the same time, this research also addresses the effect of *crisis involvement* and some demographic characteristics.

*Method:* An experiment with a 3 x 2 between-subjects factorial design studied the impact of the two independent variables. The first independent variable – the crisis response – had three levels: *apology*, *compensation*, and *sympathy*. The second independent variable – the message framing – had only two: *informational* and *emotional*. The experimental study had 138 participants, all of Portuguese nationality.

*Results:* Our results suggest that *sympathy* is a far weaker crisis response than *apology* or *compensation*. Both *apology* and *compensation* elicited more favorable attitudes and behaviors than the previous response. Except for *negative WOM intentions*, there were no significant differences between *apology* and *compensation*. As a consequence, the results imply that these two strategies are, in fact, equivalent and interchangeable. Finally, messages framed in an *informational* manner were superior to the ones framed *emotionally*, as they evoked a more effective crisis communication.

*Theoretical and practical implications:* This dissertation offers empirical and scientific evidence that consolidates the academic knowledge of the discipline. At the same time, it also helps professionals to draw more effective crisis communication strategies. Our results support the classic conceptualization of the SCCT, but not its 2008 revisit. Moreover, this research also problematizes the true value of *apologies* and the role of emotions in crisis management.

*Limitations and directions for future research:* The demographic homogeneity of our sample and the short number of subjects that participated in the experimental study compromise the generalization of our results. Future research should opt for audiovisual experimental stimuli and a different crisis cluster than the one used in this study.

*Originality:* Conducting this experimental study in Portugal – rather than in the United States – is unprecedented in the literature on crisis communication.

**Keywords:** Crisis communication, Situational Crisis Communication Theory, Crisis response, Message framing, Crisis involvement.



## Lista de siglas e de abreviaturas

---

CE	Condição experimental
Doutor.	Doutoramento
Ens.	Ensino
Ens. S.	Ensino Secundário
Fem.	Sexo feminino
H	Hipótese
Licenc.	Licenciatura
M	Média
Masc.	Sexo masculino
Mestra.	Mestrado
MS	Quadrado médio
NE	Nível de escolaridade
SCCT	Situational Crisis Communication Theory
SD	Desvio-padrão
SS	Soma dos quadrados
Q	Questão de investigação
WOM	Word-of-mouth



## Lista de tabelas e de figuras

---

<b>Tabela 1</b>   Perfil sociodemográfico da amostra por condição experimental _____	27
<b>Tabela 2</b>   Itens do questionário _____	29
<b>Tabela 3</b>   Pré-teste: Manipulation check do pedido de desculpa _____	32
<b>Tabela 4</b>   Pré-teste: Manipulation check da compensação _____	32
<b>Tabela 5</b>   Pré-teste: Manipulation check da simpatia _____	33
<b>Tabela 6</b>   Manipulation check do pedido de desculpa _____	35
<b>Tabela 7</b>   Manipulation check da compensação _____	36
<b>Tabela 8</b>   Manipulation check da simpatia _____	36
<b>Tabela 9</b>   Efeitos principais da estratégia de resposta à crise na atribuição de responsabilidade_	37
<b>Tabela 10</b>   Análise de variância para a account acceptance _____	38
<b>Tabela 11</b>   Análise de variância para a atitude face à mensagem de comunicação de crise _____	39
<b>Tabela 12</b>   Análise de variância para a atitude face à empresa _____	40
<b>Tabela 13</b>   Análise de variância para as intenções de WOM negativo _____	40
<b>Tabela 14</b>   Análise de variância para as intenções de compra futura _____	41
<b>Tabela 15</b>   Efeitos principais do nível de envolvimento com a crise nas variáveis dependentes_	44
<b>Tabela 16</b>   Efeitos principais do sexo, da idade e do nível de escolaridade nas variáveis dependentes _____	46
<b>Tabela 17</b>   Resumo do teste das hipóteses _____	48
<b>Tabela 18</b>   Resumo da resposta à questão de investigação _____	49
<b>Figura 1</b>   Crisis Type Matrix _____	9
<b>Figura 2</b>   Diálogo entre a Crisis Type Matrix e a Attribution Theory _____	10
<b>Figura 3</b>   Modelo de investigação _____	21



# Tabela de conteúdo

---

<b>RESUMO</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E DE ABREVIATURAS</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE TABELAS E DE FIGURAS</b>	<b>XIII</b>
<b>TABELA DE CONTEÚDO</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>Contexto e relevância do tema</b>	<b>1</b>
<b>Problema e objetivos de investigação</b>	<b>4</b>
<b>Estrutura da dissertação</b>	<b>5</b>
<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>7</b>
<b>Variáveis de interesse do campo da comunicação de crise</b>	<b>7</b>
Atribuição de responsabilidade	7
Account acceptance	7
Atitude face à mensagem de comunicação de crise	8
Atitude face à empresa	8
Intenções de WOM negativo	8
Intenções de compra futura	8
<b>Situational Crisis Communication Theory</b>	<b>9</b>
<b>Estratégia de resposta à crise</b>	<b>11</b>
Pedido de desculpa	12
Compensação	13
Simpatia	14
Resultados anteriores	14
<b>Enquadramento dado à mensagem</b>	<b>15</b>
Enquadramento informativo	16

Enquadramento emocional _____	16
Resultados anteriores _____	17
<b>O impacto dos distintos níveis de envolvimento com a crise e das diferenças sociodemográficas</b> _____	<b>18</b>
<b>MODELO, HIPÓTESES E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO</b> _____	<b>21</b>
<b>Modelo de investigação</b> _____	<b>21</b>
<b>Hipóteses e questão de investigação</b> _____	<b>22</b>
<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> _____	<b>25</b>
<b>Desenho metodológico</b> _____	<b>25</b>
<b>Recolha de dados</b> _____	<b>26</b>
Participantes _____	27
Procedimentos _____	28
<b>Operacionalização das variáveis</b> _____	<b>29</b>
Confiabilidade _____	31
<b>Aplicação de um pré teste</b> _____	<b>31</b>
Manipulação da estratégia de resposta à crise _____	31
Manipulação do enquadramento dado à mensagem _____	33
<b>RESULTADOS</b> _____	<b>35</b>
<b>Manipulation check</b> _____	<b>35</b>
Manipulação da estratégia de resposta à crise _____	35
Manipulação do enquadramento dado à mensagem _____	37
<b>Efeitos principais da estratégia de resposta à crise</b> _____	<b>37</b>
Hipótese 1 (H1) _____	37
Hipótese 2 (H2) _____	38
Hipótese 3 (H3) _____	38
Hipótese 4 (H4) _____	39
Hipótese 5 (H5) _____	40
Hipótese 6 (H6) _____	41



<b>Efeitos principais do enquadramento dado à mensagem</b>	<b>41</b>
Hipótese 7 (H7)	41
Hipótese 8 (H8)	41
Hipótese 9 (H9)	42
Hipótese 10 (H10)	42
Hipótese 11 (H11)	43
<b>Efeitos de interação entre a estratégia de resposta à crise e o enquadramento dado à mensagem</b>	<b>43</b>
Questão de investigação 1 (Q1)	43
<b>Efeitos principais do nível de envolvimento com a crise</b>	<b>44</b>
Hipótese 12 (H12)	44
<b>Efeitos principais das variáveis sociodemográficas</b>	<b>46</b>
Hipótese 13 (H13)	46
<b>Discussão</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>53</b>
Contributo teórico	53
Contributo prático	53
Limitações e futuras linhas de investigação	54
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>61</b>
Primeiro estímulo experimental	61
Segundo estímulo experimental	61



# Introdução

---

## Contexto e relevância do tema

Indesejadas, inesperadas, impactantes e negativas – é desta forma que académicos e profissionais de marketing e de relações públicas caracterizam as crises organizacionais. Uma crise organizacional é, por isso, uma perceção criada em torno de um evento de baixa probabilidade e de difícil antecipação, cujas nefastas conseqüências podem comprometer a viabilidade das organizações que nele se virem envolvidas. Para além de gerarem elevados níveis de ambiguidade e de incerteza, as crises organizacionais representam, ainda, uma séria ameaça ao bom nome, aos objetivos, à performance, às relações, à reputação e às normais rotinas das organizações (Bentley & Ma, 2020; Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2001; Lee & Atkinson, 2019; Lussier & Achua, 2016; Moon & Rhee, 2012; Roh, 2017; Verčič, Verčič & Coombs, 2019; Xu & Wu, 2020).

Analisando o ecossistema corporativo contemporâneo, Lussier & Achua (2016) reconhecem que as crises organizacionais são “omnipresentes” (p. 430) e Moon & Rhee (2012) notam que o número de organizações nelas envolvidas é “crescente” (p. 677). Neste sentido apontam também Lee & Atkinson (2019), ao sentenciarem que “nenhuma organização, empresa ou marca poderá considerar-se imune a uma eventual crise organizacional” (p. 178).

No rescaldo de uma crise organizacional, comunicar deixa de ser uma escolha e passa a ser uma inevitabilidade (Coombs & Holladay, 2008; Verčič et al., 2019). De facto, as mensagens de comunicação de crise emitidas pelas organizações são de tal forma “decisivas” que ditam o sucesso ou o fracasso dos seus esforços de gestão de crise (Lussier & Achua, 2016, p. 430). Ora, foi precisamente esta a constatação que levou ao desenvolvimento de um novo campo de investigação: a comunicação de crise.

Os dias de hoje – mais globalizados, imediatistas e tecnológicos que quaisquer outros – caracterizam-se por uma opinião pública atenta, crítica e empoderada que “exige uma comunicação de crise mais ética, transparente e centrada na sua audiência” (Zhao, Zhan & Ma, 2020, p. 1). Não basta, por isso, comunicar; torna-se necessário comunicar eficazmente. Por outras palavras, comunicar de forma a suscitar atitudes e comportamentos mais favoráveis, que contrabalançam o pendor negativo da crise organizacional, que encorajem os stakeholders a reavaliarem positivamente a organização em causa e que restaurem a relação entre os primeiros e a segunda (Bentley & Ma, 2020; Coombs & Holladay, 2008; Lee & Atkinson, 2019; Moon & Rhee, 2012). Para que tal aconteça, é, no entanto, imperativo que, ao construir mensagens de comunicação de crise, se consiga antecipar o impacto de uma dada decisão, seja ela substantiva ou estilística, na eficácia da própria comunicação de crise.

Selecionar, de entre um alargado leque de alternativas, a estratégia de resposta mais adequada à crise organizacional em causa e definir o enquadramento ideal da mensagem de comunicação de crise são,

respetivamente, decisões substantivas e estilísticas com que os profissionais de marketing e de relações públicas se veem confrontados. Assim sendo, a presente dissertação incorpora estas duas decisões ou dilemas práticos, estudando o seu impacto na eficácia dos próprios esforços de comunicação de crise. Pretende-se, por isso, dar resposta à pergunta científica “*como é que a (1) estratégia de resposta à crise e o (2) enquadramento dado à mensagem impactam a eficácia da comunicação de crise?*”.

A estratégia de resposta à crise, primeira variável independente deste trabalho, apresenta três níveis: *pedido de desculpa*, *compensação* e *simpatia*. A seleção destas três estratégias de resposta à crise tem por base a Situational Crisis Communication Theory (SCCT), considerada o “paradigma científico primário da disciplina” (Zhao et al., 2020, p. 2). Efetivamente, a SCCT sugere que, perante uma crise prevenível / intencional, as organizações optem entre as estratégias de *pedido de desculpa* e de *compensação* para comunicarem com os seus stakeholders. Desde 2008 – e pela mão de W. Timothy Coombs, académico que desenvolveu a SCCT – a *simpatia* passou a figurar também na lista de respostas adequadas a endereçar esta tipologia de crise (Coombs & Holladay, 2008). Por seu lado, o enquadramento dado à mensagem, segunda variável independente deste trabalho, apresenta dois níveis: *informativo* e *emocional*.

No que à metodologia de investigação concerne, o impacto destas duas variáveis independentes foi estudado através de um experimento fatorial entre sujeitos com o desenho 3 (estratégia de resposta à crise: *pedido de desculpa* vs. *compensação* vs. *simpatia*) x 2 (enquadramento dado à mensagem: *informativo* vs. *emocional*).

Ao examinar as atitudes e os comportamentos de 138 stakeholders portugueses perante diferentes mensagens de comunicação de crise, a presente dissertação reveste-se de um importante contributo teórico. São, por isso, quatro as lacunas da literatura que se ambiciona colmatar.

A primeira lacuna prende-se com a metodologia de investigação eleita. Coombs (2014), Coombs & Holladay (2008) e Clementson (2020) são contundentes ao criticarem as investigações do campo da comunicação de crise que se baseiam apenas em especulações e em análises subjetivas de estudos de caso. No entender dos autores, só recorrendo a experimentos será possível construir um corpo de conhecimentos “assente em evidências científicas e empíricas” (Coombs, 2014, p. 7) e “fértil em insights relativos às atitudes e aos comportamentos dos stakeholders” perante diferentes mensagens de comunicação de crise (Coombs & Holladay, 2008, p. 252). Ao dinamizar um experimento fatorial entre sujeitos, o presente trabalho contribui, assim, para o enrobustecer deste corpo de conhecimentos.

A segunda lacuna relaciona-se com a carência de novos contextos empíricos – que não o americano – onde os princípios da SCCT possam ser testados. Com efeito, Barkley (2020) denuncia uma certa “presença hegemónica” dos Estados Unidos da América nos artigos científicos da disciplina, levando

a que o país seja apresentado como um exemplo representativo do mundo ocidental (pp. 1-2). Ora, tendo em conta que a comunicação depende “de circunstâncias e de contextos culturais” (Bentley & Ma, 2020, p. 2), esta preponderância americana pode fazer com que os princípios de comunicação de crise recomendados pela literatura estadunidense não revelem a mesma eficácia noutra parte do mundo. Recorde-se, a título de exemplo, que os Estados Unidos da América são uma sociedade individualista e Portugal uma coletivista (Yang, Jozsa, Chung, Dai & Fam, 2008). Ao selecionar uma amostra portuguesa como objeto de estudo, a presente dissertação consegue, assim, testar a SCCT, uma das teorias dominantes do campo da comunicação de crise (Ma & Zhan, 2016), num novo contexto empírico onde nunca foi testada.

A terceira lacuna concerne a apologia excessiva dos *pedidos de desculpa* por parte dos académicos da disciplina (Benoit, 1995; Benoit & Drew, 1997; Coombs & Holladay, 2008; Kiambi & Shafer, 2016; Verčič et al., 2019). Uma preferência que, não raras vezes, se baseia em comparações injustas e enviesadas (Verčič et al., 2019) e que, por isso, oferece uma “base questionável para daí traçar recomendações práticas” (Coombs & Holladay, 2008, p. 253). Alvo destas críticas são, por exemplo, as investigações que confrontam *pedidos de desculpa* com estratégias de *negação* – respostas de igual forma válidas, mas que se adequam a tipologias de crise distintas. Para Coombs & Holladay (2008), este não é um confronto realista, uma vez que, “por se centrar nas vítimas da crise, o *pedido de desculpa* ganha facilmente às estratégias com que é desadequadamente comparado” (p. 253). Ao comparar o *pedido de desculpa* com estratégias supostamente equivalentes, como é o caso da *compensação* e da *simpatia*, o presente trabalho permite determinar o real valor do *pedido de desculpa* na comunicação de crise.

Por fim, a quarta lacuna diz respeito ao papel das emoções na comunicação de crise (Lu & Huang, 2018; Schoofs & Claeys, 2021). Ainda que as investigações sobre publicidade e marketing político encarem as emoções de um ponto de vista estratégico e persuasivo (Claeys & Cauberghe, 2014), o campo da comunicação de crise apenas tem enfatizado *o que dizer*, e não verdadeiramente *como o dizer* (Lee & Atkinson, 2019; Moon & Rhee, 2012). Para além disto, o “recente interesse” em torno do papel das emoções tem-se focado mais nas emoções experienciadas pelos recetores das mensagens de comunicação de crise do que nas que os seus emissores nelas imprimem (Claeys, Cauberghe & Leysen, 2013, p. 297). A presente dissertação visa, assim, determinar qual dos dois possíveis enquadramentos das mensagens de comunicação de crise – *informativo* ou *emocional* – se revela mais eficaz.

Para além do já explicitado contributo teórico, o presente trabalho representa também um importante contributo prático. Ao endereçar dois dos dilemas práticos com que os profissionais de marketing e de relações públicas se veem confrontados, os resultados desta investigação poderão auxiliar os especialistas no terreno a anteciparem o impacto das suas decisões e, por conseguinte, a desenharem uma comunicação de crise mais eficaz.

## Problema e objetivos de investigação

O problema na base da presente dissertação corresponde à pergunta científica “*como é que a (1) estratégia de resposta à crise e o (2) enquadramento dado à mensagem impactam a eficácia da comunicação de crise?*”. À luz da SCCT, existem três tipologias de crise, que variam quanto ao nível de responsabilidade da organização nelas envolvida. No caso da mais grave das tipologias – as crises preveníveis / intencionais – a responsabilidade da organização é máxima, uma vez que foram as suas próprias ações a espoletar a crise organizacional. Ora, é precisamente esta a tipologia de crise focada pelo presente trabalho.

Afunilar o problema nesta direção representa um desafio, na medida em que as crises organizacionais espoletadas por causas internas “tendem a ser muito mais devastadoras” do que as espoletadas por causas externas (Moon & Rhee, 2012, p. 690). Ou seja, a construção de mensagens de comunicação de crise eficazes ganha, aqui, uma importância redobrada.

Para responder ao problema de investigação foram definidos os seguintes objetivos:

- Estudar o impacto singular da (1) estratégia de resposta à crise na eficácia da comunicação de crise;
- Estudar o impacto singular do (2) enquadramento dado à mensagem na eficácia da comunicação de crise;
- Compreender o impacto da interação entre a (1) estratégia de resposta à crise e o (2) enquadramento dado à mensagem na eficácia da comunicação de crise;
- Avaliar as diferenças nas atitudes e nos comportamentos de stakeholders com distintos *níveis de envolvimento com a crise* e com diferenças sociodemográficas em termos de *sexo, idade e nível de escolaridade*.

Para alcançar cada um dos objetivos supracitados foram definidas as seguintes metas:

- Criar um primeiro estímulo experimental – uma notícia – que contextualiza um cenário de crise prevenível / intencional (conferir *Anexos*);
- Criar um segundo estímulo experimental – seis comunicados de imprensa – que manipula a (1) estratégia de resposta à crise e o (2) enquadramento dado à mensagem (conferir *Anexos*);
- Dinamizar um experimento fatorial entre sujeitos com o desenho 3 (estratégia de resposta à crise: *pedido de desculpa vs. compensação vs. simpatia*) x 2 (enquadramento dado à mensagem: *informativo vs. emocional*).

## **Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos: (1) *Introdução*, (2) *Revisão de literatura*, (3) *Modelo, hipóteses e questão de investigação*, (4) *Metodologia de investigação*, (5) *Resultados* e (6) *Conclusão*.

A *Introdução* apresenta o problema e os objetivos de investigação, contextualizando-os no campo mais vasto da comunicação de crise e frisando quer a sua relevância académica – em função das lacunas da literatura que se ambiciona colmatar – quer a sua relevância profissional.

A *Revisão de literatura* começa por definir as variáveis de interesse examinadas por este trabalho: a *atribuição de responsabilidade*, a *account acceptance*, a *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, a *atitude face à empresa*, as *intenções de word-of-mouth (WOM) negativo* e as *intenções de compra futura*. Estas variáveis dependentes são depois relacionadas com as variáveis independentes. A presente dissertação parte dos pilares de funcionamento da SCCT para, depois, prever o impacto da (1) estratégia de resposta à crise em cada uma das seis variáveis dependentes. Já o impacto do (2) enquadramento dado à mensagem é antecipado a partir dos resultados e das conclusões de investigações anteriores da disciplina. Este capítulo encerra com a problematização dos efeitos do *nível de envolvimento com a crise*, bem como das características sociodemográficas dos stakeholders, na eficácia da comunicação de crise.

O capítulo *Modelo, hipóteses e questão de investigação* representa esquematicamente a relação prevista entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes, voltando a listar as hipóteses e a questão de investigação já elencadas na *Revisão de literatura*.

A *Metodologia de investigação* detalha os passos seguidos durante a preparação e a condução do experimento fatorial entre sujeitos. Em particular, os subcapítulos *Desenho metodológico* e *Recolha de dados* explicitam como é que o esquema metodológico eleito se alinha com o problema e os objetivos de investigação, demonstrando, também, as estratégias seguidas para fazer face aos pontos mais frágeis da metodologia selecionada. O término deste capítulo é reservado aos resultados da *Aplicação de um pré-teste*, que revelou que a manipulação das variáveis independentes havia sido bem-sucedida.

Os *Resultados* apresentam os efeitos principais e os efeitos de interação entre as variáveis, de forma a testar as hipóteses e a responder à questão de investigação. O resultado das análises é depois discutido em função da literatura e de investigações anteriores do campo da comunicação de crise.

Por fim, a *Conclusão* constitui-se como uma reflexão sobre os contributos teóricos e práticos desta investigação, deixando recomendações para futuros trabalhos.





# Revisão de literatura

---

## Variáveis de interesse do campo da comunicação de crise

As decisões substantivas e estilísticas tomadas no rescaldo de uma crise organizacional impactam a eficácia da comunicação de crise, contribuindo para que os stakeholders desenvolvam atitudes e comportamentos mais favoráveis ou menos favoráveis relativamente à organização envolvida na crise, aos seus bens e aos seus serviços.

Ora, a eficácia da comunicação de crise, principal variável dependente deste trabalho, é constituída por outras variáveis de interesse. Partindo da interpretação que [Coombs & Holladay \(2008\)](#) e que [Lee & Atkinson \(2019\)](#) fazem deste construto, considerou-se que a eficácia da comunicação de crise resulta da súpula das seguintes variáveis: *account acceptance*, *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, *atitude face à empresa*, *intenções de WOM negativo* e *intenções de compra futura*. Assim, ainda que seja uma das variáveis de interesse mais examinadas pelas investigações da disciplina ([Coombs, 2014](#)), a *reputação organizacional* não figura entre as variáveis dependentes da presente dissertação. Esta decisão prende-se com o facto de a *reputação organizacional* ser uma “variável com múltiplas dimensões e que é construída ao longo do tempo” ([Claeys & Cauberghe, 2014, p. 185](#)). Ora, referindo-se este estudo experimental a uma organização fictícia, é mais provável que os participantes desenvolvam uma atitude do que uma verdadeira perceção sobre a *reputação organizacional*. Como tal, esta variável foi substituída pela *account acceptance* e pela *atitude face à empresa*. Com o intuito de encontrar suporte empírico para uma das teses defendidas por [Bentley & Ma \(2020\)](#), também a *atribuição de responsabilidade* foi examinada.

## Atribuição de responsabilidade

A *atribuição de responsabilidade* é o nível de responsabilidade que, aos olhos dos stakeholders, a organização carrega pelo espoletar da crise organizacional ([Roh, 2017](#)). Por ser um produto da avaliação e do julgamento dos stakeholders, a *atribuição de responsabilidade* pode estar alinhada ou desalinhada face à verdadeira responsabilidade da organização.

## Account acceptance

A *account acceptance* é um sentimento de adequação ou de inadequação relativo às mensagens de comunicação de crise emitidas no rescaldo de uma crise organizacional ([Coombs & Holladay, 2008](#)). Se os stakeholders sentirem que, de um ponto de vista comunicacional, a crise organizacional foi bem gerida, a sua *account acceptance* será elevada – o que, por sua vez, é prova de uma “apropriada”

seleção da estratégia de resposta à crise e de uma “apropriada” definição do enquadramento a dar à mensagem (Coombs & Holladay, 2008, p. 2).

### **Atitude face à mensagem de comunicação de crise**

A *atitude face à mensagem de comunicação de crise* é uma predisposição para reagir às mensagens de comunicação de crise de forma positiva ou de forma negativa (Kim & Chan-Olmsted, 2005). Esta definição pressupõe uma ideia reiterada por Clementson (2020), para quem a comunicação suscita atitudes que guiam as avaliações e os julgamentos dos stakeholders.

### **Atitude face à empresa**

A *atitude face à empresa* tem uma definição semelhante à da variável que a antecede. Kim & Chan-Olmsted (2005) caracterizam-na como uma predisposição para reagir de forma consistentemente positiva ou de forma consistentemente negativa às palavras e às ações de uma dada organização. A par da *account acceptance*, também a *atitude face à empresa* é uma válida substituta da variável *reputação organizacional*.

### **Intenções de WOM negativo**

As *intenções de WOM negativo* pertencem ao domínio dos comportamentos, e já não ao domínio das atitudes. Esta variável corresponde, por isso, ao “grau em que os stakeholders estão dispostos a expressar as suas preocupações relativas a uma dada crise organizacional”, partilhando-as abertamente com terceiros (Roh, 2017, p. 592). Ainda que o WOM positivo possa impactar a lealdade à organização e suscitar *intenções de compra futura* mais elevadas (Kim et al., 2020), o WOM negativo tem um maior poder de influência sobre as avaliações e os julgamentos dos stakeholders (Laczniak, DeCarlo, & Ramaswami, 2001). O exame das *intenções de WOM negativo* torna-se ainda mais relevante na era global, imediatista e tecnológica que hoje se atravessa (Liu, Li, Ji, North & Yang, 2017).

### **Intenções de compra futura**

A par das *intenções de WOM negativo*, também as *intenções de compra futura* pertencem ao domínio dos comportamentos, e já não ao domínio das atitudes. Esta variável corresponde, por isso, à inclinação dos stakeholders para agirem ou para não agirem face a um dado bem ou serviço (Kim & Chan-Olmsted, 2005).

## Situational Crisis Communication Theory

Se [Ma & Zhan \(2016\)](#) encaram a SCCT como uma das teorias dominantes do campo da comunicação de crise, [Zhao et al. \(2020\)](#) vão mais longe e olham-na mesmo como o “paradigma científico primário da disciplina” (p. 2). Pese embora o já vasto apreço académico em seu torno, a SCCT é uma teoria relativamente recente, desenvolvida por W. Timothy Coombs no final da década de 90 do século passado ([Barkley, 2020](#)).

Na base da SCCT estão, contudo, duas outras teorias: a Crisis Type Matrix e a Attribution Theory. A primeira avalia a intencionalidade por detrás da crise organizacional, que pode ser não-intencional ou intencional, bem como a sua origem, que pode ser externa ou interna. Identificado este par de critérios, a Crisis Type Matrix distribui as crises organizacionais por um de quatro quadrantes: (1) o dos faux pas<sup>1</sup>, no qual se enquadram crises não-intencionais e de origem externa; (2) o dos acidentes, no qual se enquadram crises não-intencionais e de origem interna; (3) o do terrorismo, no qual se enquadram crises intencionais e de origem externa; e, por fim, (4) o das transgressões, no qual se enquadram crises intencionais e de origem interna<sup>2</sup> ([Coombs, 1995](#)).

**Figura 1** | Crisis Type Matrix

	Não-intencional	Intencional
Origem externa	Faux pas	Terrorismo
Origem interna	Acidentes	Transgressões

Fonte: [Coombs, 1995](#), pp. 454-457.

<sup>1</sup> Equivalente à expressão portuguesa: *passo em falso*.

<sup>2</sup> Crises organizacionais contemporâneas que se enquadram nos quadrantes da Crisis Type Matrix:

- (1) Em 2020, a L’Oréal lançou a campanha #WomenMakeCinema, elegendo Amber Heard como um dos seus principais rostos. Ora, o que começou como um elogio à beleza da atriz rapidamente resvalou para aquilo que Coombs consideraria um faux pas. De facto, as acusações de abuso e de violência doméstica de que a atriz era alvo fizeram com que os seguidores da marca se insurgissem contra a campanha e chegassem mesmo a apelar a um boicote ([Diente, 2020](#));
- (2) Em março de 2021, 15 milhões de doses da vacina da Johnson & Johnson contra a Covid-19 foram arruinadas depois de um laboratório americano ter confundido os seus ingredientes. As autoridades atribuíram o sucedido a um erro humano ([LaFraniere & Weiland, 2021](#)), causando aquilo que Coombs designaria por acidente;
- (3) 2020 foi também o ano de um ataque informático que, em solo estadunidense, atingiu tanto organizações públicas quanto privadas. O Pentágono, os Serviços de Administração Nacional de Segurança Nuclear e as empresas Cisco, Deloitte e Microsoft estiveram entre as entidades prejudicadas por este cibercatastrofo ([Jibilian & Canales, 2021](#)) que, aos olhos de Coombs, seria classificado como terrorista;
- (4) No mesmo ano, o portal USA Today noticiava que, “nos últimos anos, algumas cómodas propensas a quedas e vendidas pelo IKEA estiveram na origem da morte de seis crianças (...). Agora, um novo modelo de cómoda falhou os requisitos de segurança, mas a empresa não se apressou a retirá-lo do mercado. Em vez disso, continuou a vendê-lo” ([Nadolny, 2020](#)). O facto de a empresa ter continuado a vender o móvel em causa durante 16 semanas – mesmo sabendo que a segurança de bebés e de crianças estaria em risco – levaria Coombs a considerar esta crise uma transgressão.

A Attribution Theory, por seu lado, defende que os indivíduos tendem a procurar uma causa para tudo o que acontece à sua volta e que, assim que a encontram, é a ela que atribuem a responsabilidade pelo sucedido (Weiner, 1995). Para Moon & Rhee (2012), “quanto mais inesperado, impactante e negativo for o sucedido”, maior importância ganha esta atribuição de responsabilidade (p. 680). As crises organizacionais são, por isso, um dos eventos que gera atribuições de responsabilidade quase imediatas. Coombs (1995) destaca três critérios subjacentes à atribuição de responsabilidade: a origem da crise organizacional, a possibilidade de esta ser controlada e a possibilidade de esta ser antecipada.

O objetivo da SCCT é auxiliar os profissionais de marketing e de relações públicas a selecionarem a estratégia mais eficaz para responder a cada crise organizacional (Barkley, 2020). Ora, à luz desta teoria, a estratégia de resposta à crise mais eficaz será, precisamente, aquela que “melhor se adequar ao nível de responsabilidade que os stakeholders atribuírem à organização” (Zhao et al., 2020, pp. 1-2). O primeiro passo da SCCT passa, por isso, por colocar a Crisis Type Matrix e a Attribution Theory em diálogo, de forma a conseguir antecipar o nível de responsabilidade que os stakeholders atribuirão à organização envolvida na crise (Barkley, 2020; Coombs & Holladay, 2008; Dulaney & Gunn, 2017).

**Figura 2** | Diálogo entre a Crisis Type Matrix e a Attribution Theory

	Attribution Theory	Nível de responsabilidade atribuído à organização
Faux pas	Crise organizacional externa, que não poderia ter sido controlada, mas que talvez pudesse ter sido antecipada	Responsabilidade mínima a moderada
Acidentes	Crise organizacional interna, que talvez pudesse ter sido controlada, mas que não poderia ter sido antecipada	Responsabilidade moderada
Terrorismo	Crise organizacional externa, que não poderia ter sido controlada nem antecipada	Responsabilidade mínima
Transgressões	Crise organizacional interna, que poderia ter sido controlada e antecipada	Responsabilidade máxima

Fonte: Adaptado de Barkley, 2020; Coombs & Holladay, 2008; Dulaney & Gunn, 2017.

O nível de responsabilidade imputado à organização deve ser depois ajustado em função de fatores situacionais, de que a severidade da crise organizacional, a reputação da organização *a priori* e o seu historial de crises passadas são exemplo (Barkley, 2020; Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2008). Daqui resultam, por fim, três possíveis tipologias de crise: (1) as crises de que a própria organização

é vítima e que, como tal, geram atribuições mínimas de responsabilidade; (2) as crises acidentais, que geram atribuições moderadas de responsabilidade; e (3) as crises preveníveis / intencionais, que geram atribuições máximas de responsabilidade. Esta última tipologia é a mais “devastadora” para as organizações que nela se virem envolvidas (Moon & Rhee, 2012, p. 690), uma vez que suscita, por parte dos stakeholders, atitudes e comportamentos “mais negativos” do que as outras tipologias de crise (Zhao et al., 2020, p. 8).

Categorizada a crise organizacional, a SCCT determina que se faça corresponder a tipologia de crise em causa às estratégias de resposta por si sugeridas (Zhao et al., 2020). No caso das crises preveníveis / intencionais, as mensagens de comunicação de crise devem incluir uma resposta de base ética e uma estratégia de reconstrução acomodativa (Coombs, 2007).

Para Coombs (2014), uma resposta de base ética é o primeiro passo da gestão comunicacional de qualquer crise organizacional. De facto, “só depois de ter assegurado a proteção das vítimas da crise é que a organização se deverá preocupar com a reconstrução da sua reputação” (Liu & Fraustino, 2014, p. 2). Assim, uma resposta de base ética combina informações de instrução, que visam garantir a segurança física das vítimas da crise, com informações de ajuste / adaptação, que se focam no seu bem-estar psicológico (Coombs, 2014; Kiambi & Shafer, 2016). Cumprida esta diligência inicial – e face a uma crise prevenível / intencional – a SCCT sugere que se avance depois para uma estratégia de reconstrução, que reconheça, explícita ou implicitamente, a responsabilidade da organização pela crise e que, por ser acomodativa, dê prioridade às necessidades e aos interesses das suas vítimas (Zhao et al., 2020).

Originalmente, só as estratégias de *pedido de desculpa* e de *compensação* cumpriam estes requisitos; contudo, desde 2008, crê-se que também a *simpatia* seja adequada a dar resposta à mais grave das tipologias de crise (Coombs & Holladay, 2008).

## **Estratégia de resposta à crise**

A estratégia de resposta à crise, primeira variável independente deste trabalho, corresponde a “tudo aquilo que uma organização diga ou faça na sequência de uma crise organizacional” (Coombs & Holladay, 2008, p. 253). Ou seja, é o conjunto formado pelas palavras, ações e recursos simbólicos que os profissionais de marketing e de relações públicas têm ao seu dispor para gerirem as crises de um ponto de vista comunicacional (Coombs, 1995; Coombs, 2014).

Esta primeira variável independente coincide com o “aspeto mais investigado da disciplina” (Bentley & Ma, 2020, p. 2), em virtude do seu impacto na eficácia da comunicação de crise (Lee & Atkinson, 2019; Moon & Rhee, 2012). Contudo, e apesar de a literatura sugerir que a maioria dos stakeholders

anseia por um *pedido de desculpa* (Lee & Atkinson, 2019; Verhoeven, Hoof, Keurs & Vuuren, 2012), pouco se sabe sobre o confronto desta estratégia primária com outras estratégias supostamente equivalentes, como é o caso da *compensação* e da *simpatia* (Benoit, 1995; Benoit & Drew, 1997; Coombs & Holladay, 2008; Kiambi & Shafer, 2016; Verčič et al., 2019).

### **Pedido de desculpa**

O *pedido de desculpa* é uma das estratégias de resposta à crise que a SCCT designa como “estratégia de reconstrução altamente acomodativa”, sendo, por isso, adequada a endereçar crises preveníveis / intencionais (Coombs, 2007; Coombs, 2014).

Embora não exista uma definição universalmente aceite que liste todos os constituintes de um *pedido de desculpa* (Hearit, 2006), há elementos comuns que se repetem de definição para definição. O primeiro deles é a assunção explícita de responsabilidade – ou não fosse este o “cerne de qualquer *pedido de desculpa*” (Coombs & Holladay, 2008, p. 253). Assumir explicitamente responsabilidade implica, por isso, reconhecer que “houve uma disrupção face às expectativas e às normas sociais” (Kiambi & Shafer, 2016, p. 129) e que, como tal, a crise organizacional existe. No essencial, trata-se de um exercício de autorreflexão em que a organização admite a sua má conduta. Expressar arrependimento, procurar o perdão dos stakeholders e apresentar um plano de ação para que uma crise organizacional semelhante não volte a repetir-se no futuro estão entre os restantes ingredientes de um *pedido de desculpa* organizacional (Bentley & Ma, 2020; Coombs & Holladay, 2008; Dulaney & Gunn, 2017; Kiambi & Shafer, 2016; Verčič et al., 2019).

Sem perderem de vista este núcleo duro, Blum-Kulka & Olshtain (1984) propõem também que as mensagens de comunicação de crise incluam expressões como *eu lamento* ou *eu peço desculpa*, para que o *pedido de desculpa* seja percecionado como tal por quem o lê. Barkley (2020), por seu lado, atribui à sinceridade com que o *pedido de desculpa* é formulado o ónus da sua eficácia.

A linha de pensamento prevalente no campo da comunicação de crise encara o *pedido de desculpa* como a “estratégia primária” da gestão de crises organizacionais, na medida em que suscita atitudes e comportamentos mais favoráveis do que as estratégias rivais (Lee & Atkinson, 2019, p. 179). Hearit (2006) reconhece-lhe, também, a capacidade de pôr fim ao interesse dos media na crise em causa. Já Lyon & Cameron (2004) defendem que as organizações que apresentam um *pedido de desculpa* são vistas como mais éticas e pró-sociais.

Bentley & Ma (2020) vão, no entanto, mais longe, ao argumentarem que optar por um *pedido de desculpa* como estratégia de resposta à crise consegue mesmo alterar a forma como os stakeholders atribuem responsabilidade à organização:

Antes de um *pedido de desculpa*, os stakeholders tendem a atribuir a responsabilidade pela má conduta ao caráter inato do seu perpetrador. Contudo, quando este pede desculpa, a responsabilidade passa a recair sobre fatores externos ou temporários que o poderão ter afetado; por exemplo: o perpetrador da má conduta teve um mau dia (Bentley & Ma, 2020, p. 2).

Esta linha de argumentação carece, no entanto, de suporte empírico. Assim, a presente dissertação prevê que:

**Hipótese 1:** A estratégia de resposta à crise (*pedido de desculpa vs. compensação vs. simpatia*) terá impacto no nível de responsabilidade que os stakeholders atribuem à organização.

Esta hipótese volta a ser listada no capítulo *Modelo, hipóteses e questão de investigação*, sendo os resultados do seu teste apresentados no capítulo *Resultados*.

Ainda que o *pedido de desculpa* seja uma das estratégias de resposta à crise “mais usadas”, Kiambi & Shafer (2016) classificam-na também como uma das “mais complexas e controversas” (p. 129). A estas características, Fuchs-Bernett (2002) acrescenta a expressão “dispendiosa” – termo aplicável tanto num plano financeiro, quanto num plano legal. Efetivamente, na eventualidade de uma organização ter de prestar contas à justiça pela crise em que se viu envolvida, o facto de ter pedido desculpa pode ser apresentado como prova de culpa em tribunal (Coombs & Holladay, 2008). Isto acontece em virtude de, no âmago de um *pedido de desculpa*, estar uma assunção explícita de responsabilidade – forte o suficiente para que os conselheiros legais das organizações desaconselhem os *pedidos de desculpa* e sugiram a sua substituição por outras estratégias em que a assunção de responsabilidade não seja tão evidente (Barkley, 2020; Clementson, 2020).

## **Compensação**

À semelhança do *pedido de desculpa*, também a *compensação* é uma das estratégias de resposta à crise que a SCCT designa como “estratégia de reconstrução altamente acomodativa”, sendo, por isso, adequada a endereçar crises preveníveis / intencionais (Coombs, 2007; Coombs, 2014).

A *compensação* consiste na oferta de um apoio material às vítimas da crise organizacional, que, na maioria dos casos, toma a forma de dinheiro (Coombs & Holladay, 2008). No entender dos autores, esta estratégia de resposta à crise cria, nos stakeholders, a percepção de que a organização envolvida na crise está a assumir responsabilidade pelo sucedido. Recuperando a distinção feita por Zhao et al. (2020), infere-se que esta assunção de responsabilidade é implícita, e não explícita como acontece com o *pedido de desculpa*. Por conseguinte, a assunção de responsabilidade associada à *compensação* não tem valor legal. Ou seja, na eventualidade de uma organização ter de prestar contas



à justiça pela crise em que se viu envolvida, o facto de ter compensado as vítimas da crise não pode ser apresentado como prova de culpa em tribunal. Isto acontece em virtude de a assunção de responsabilidade ter sido implícita – motivo que leva [Coombs & Holladay \(2008\)](#) a sugerirem que “a *compensação* é uma estratégia de resposta à crise menos dispendiosa que o *pedido de desculpa*, mas com uma eficácia equivalente” (p. 253).

Por seu lado, [Kiambi & Shafer \(2016\)](#) apelam a alguma sensibilidade na utilização desta estratégia, por conta de “uma certa aversão dos stakeholders a que as consequências graves decorrentes de uma crise organizacional – e de que a perda de vidas é exemplo – sejam compensadas com dinheiro” (p. 142).

### **Simpatia**

Mais do que uma verdadeira estratégia de resposta à crise, a *simpatia* é designada pela SCCT como uma informação de ajuste / adaptação. Assim, a *simpatia* foca-se sobretudo no bem-estar psicológico das vítimas da crise, e não tanto na reconstrução da reputação organizacional – ainda que este efeito positivo também dela possa decorrer ([Coombs, 2007](#); [Coombs, 2014](#); [Kiambi & Shafer, 2016](#)).

A *simpatia* é, por isso, uma resposta “quente e pessoal” ([Xu & Wu, 2020, p. 354](#)), que materializa a preocupação da organização com as vítimas da crise ([Coombs & Holladay, 2008](#)). Nas palavras de [Zhao et al. \(2020\)](#), “os sentimentos de compreensão e de piedade” que lhe estão subjacentes fazem mesmo com que as organizações que expressam *simpatia* surjam “mais empáticas e altruístas” aos olhos dos seus stakeholders (p. 5).

Se o *pedido de desculpa* e a *compensação* estão, por norma, reservadas à gestão comunicacional de crises preveníveis / intencionais, a *simpatia* adequa-se a todas as tipologias de crise, seja qual for o nível de responsabilidade atribuído à organização nelas envolvida. Ora, é precisamente este o motivo que faz da *simpatia* parte integrante da resposta de base ética ([Coombs, 2014](#)).

### **Resultados anteriores**

Os resultados algo contraditórios de experimentos anteriores não permitem, ainda, vislumbrar um consenso académico em torno da eficácia das diferentes estratégias de resposta à crise ([Verčič et al., 2019](#); [Verhoeven et al., 2012](#)).

[Coombs & Holladay \(2008\)](#), por exemplo, não assinalaram diferenças estatisticamente significativas entre as estratégias de *pedido de desculpa*, de *compensação* e de *simpatia*. [Kiambi & Shafer \(2016\)](#), por seu lado, registaram que a *compensação* resultava em níveis de reputação organizacional mais baixos do que as duas outras estratégias. Pelo contrário, [DiStaso, Vafeiadis & Amaral \(2015\)](#) e [Verčič](#)



et al. (2019) encontraram na *simpatia* a estratégia que impactos mais negativos produzia na confiança, nas intenções de compra futura e na reputação organizacional.

Assim, e tendo em conta que, à luz da SCCT, só o *pedido de desculpa* e a *compensação* são verdadeiras estratégias de reconstrução acomodativas, a presente dissertação prevê que:

**Hipótese 2:** Uma organização que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará uma maior *account acceptance* do que uma organização que expresse *simpatia*.

**Hipótese 3:** Uma mensagem de comunicação de crise que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará uma *atitude* mais favorável do que uma mensagem de comunicação de crise que expresse *simpatia*.

**Hipótese 4:** Uma organização que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará uma *atitude* mais favorável do que uma organização que expresse *simpatia*.

**Hipótese 5:** Uma organização que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará *intenções de WOM negativo* mais baixas do que uma organização que expresse *simpatia*.

**Hipótese 6:** Uma organização que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará *intenções de compra futura* mais elevadas do que uma organização que expresse *simpatia*.

Estas hipóteses voltam a ser listadas no capítulo *Modelo, hipóteses e questão de investigação*, sendo os resultados do seu teste apresentados no capítulo *Resultados*.

## **Enquadramento dado à mensagem**

O enquadramento dado à mensagem, segunda variável independente deste trabalho, corresponde à estrutura da própria mensagem de comunicação de crise (Claeys & Cauberghe, 2014; Claeys et al., 2013). Esta definição recupera a ideia de que a comunicação se articula entre o conteúdo substantivo da mensagem e a sua forma estilística. Ora, neste quadro de raciocínio, o enquadramento coincide, precisamente, com este último elemento: a forma estilística da mensagem. Nabi (2003) equipara-o a uma moldura que orienta os stakeholders na sua busca de informação e, inclusive, na avaliação e no julgamento que estes fazem da crise organizacional.

Às emoções cabe o papel de traçar a fronteira entre diferentes enquadramentos. Na quase ausência de emoções, estar-se-á perante um *enquadramento informativo*; na sua presença, estar-se-á perante um *enquadramento emocional*. Esta fronteira é de tal forma expressiva que “o facto de a informação ser apresentada de forma mais informativa ou mais emocional pode chegar mesmo a influenciar a predisposição dos stakeholders para avaliarem o seu conteúdo substantivo” (McKay-Nesbitt, Manchanda, Smith & Huhmann, 2011, p. 12). Em consequência, “os efeitos das mensagens de comunicação de crise podem variar de forma considerável em função do enquadramento definido” (Moon & Rhee, 2012, p. 682).

A definição do enquadramento da mensagem é, por isso, uma decisão estratégica que evidencia a pertinência de, na sequência de uma crise organizacional, se refletir não somente sobre *o que dizer*, mas também sobre *como o dizer* (Moon & Rhee, 2012).

### **Enquadramento informativo**

O *enquadramento informativo* é uma das possíveis estruturas das mensagens de comunicação de crise. Contém em si a opção estilística de construir mensagens diretas e objetivas, despidas de tudo o que seja acessório e desprovidas quer de juízos de valor subjetivos, quer de termos emocionais (Claeys & Cauberghe, 2014). Estes elementos são, como tal, substituídos por descrições exatas das consequências da crise organizacional (Moon & Rhee, 2012) e por “factos lógicos e substantivos” (Clementson, 2020, p. 7).

Ao ser “certeira, clara, frontal e prática” (Moon & Rhee, 2012, p. 681), a mensagem apela à cognição do seu recetor e suscita, como resposta primária, a avaliação da credibilidade da informação (Claeys & Cauberghe, 2014). Assim, em vez de depender de emoções e de sentimentos, a persuasão do interlocutor passa a assentar em argumentos lógicos (Kim, Jeon & Lee, 2020).

### **Enquadramento emocional**

O *enquadramento emocional* é outra das possíveis estruturas das mensagens de comunicação de crise, caracterizando-se pelas suas propriedades adjetivas, emocionais e subjetivas (Stafford & Day, 1995). Contém em si a opção estilística de exprimir as emoções e os sentimentos supostamente experienciados pelo emissor da mensagem através de termos emocionais, de que *drama*, *horrível*, *lamentável* e *tragédia* são exemplo. Ou seja, mais do que uma descrição exata das consequências da crise organizacional, o *enquadramento emocional* oferece um olhar sobre “o arrependimento, a dor ou a preocupação que, regra geral, dela decorrem” (Moon & Rhee, 2021, p. 682).

Ao construir uma atmosfera sensorial em torno da crise organizacional (Kim et al., 2020), a mensagem apela às emoções do seu receptor e suscita sentimentos como resposta primária (Claeys & Cauberghe, 2014). Assim, a persuasão do interlocutor depende das emoções e dos sentimentos que a mensagem de comunicação de crise nele conseguir despertar.

### **Resultados anteriores**

Para Holbrook (1978), as propriedades informativas das mensagens de comunicação de crise são mais persuasivas do que as emoções, na medida em que suscitam atitudes mais favoráveis por parte dos stakeholders. Também Claeys & Cauberghe (2014), Stafford & Day (1995) e Yoo & MacInnis (2005) corroboram esta ideia, avançando que os stakeholders mais envolvidos com a crise tendem a focar-se no conteúdo substantivo das mensagens de comunicação de crise e a preferir, por isso, um *enquadramento informativo*.

Assim, a presente dissertação prevê que:

**Hipótese 7:** Uma organização que dê um *enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise suscitará uma maior *account acceptance* do que uma organização que opte por um *enquadramento emocional*.

**Hipótese 8:** Uma mensagem de comunicação de crise *informativamente enquadrada* suscitará uma *atitude* mais favorável do que uma mensagem de comunicação de crise *emocionalmente enquadrada*.

**Hipótese 9:** Uma organização que dê um *enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise suscitará uma *atitude* mais favorável do que uma organização que opte por um *enquadramento emocional*.

No entanto, nem Lee & Atkinson (2019) nem Schoofs & Claeys (2021) assinalaram um impacto estatisticamente significativo do enquadramento dado à mensagem nos comportamentos dos stakeholders. De facto, tanto num experimento quanto no outro, este impacto apenas se verificou ao nível das atitudes, e não ao nível dos comportamentos.

Assim, a presente dissertação prevê que:

**Hipótese 10:** Não haverá diferenças estatisticamente significativas entre as *intenções de WOM negativo* suscitadas por uma organização que dê um *enquadramento informativo* à sua

mensagem de comunicação de crise e as *intenções de WOM negativo* suscitadas por uma organização que opte por um *enquadramento emocional*.

**Hipótese 11:** Não haverá diferenças estatisticamente significativas entre as *intenções de compra futura* suscitadas por uma organização que dê um *enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise e as *intenções de compra futura* suscitadas por uma organização que opte por um *enquadramento emocional*.

Estas hipóteses voltam a ser listadas no capítulo *Modelo, hipóteses e questão de investigação*, sendo os resultados do seu teste apresentados no capítulo *Resultados*.

Para além das hipóteses de investigação já apresentadas, a presente dissertação ambiciona ainda dar resposta à seguinte questão de investigação:

**Questão de investigação 1:** Qual, se alguma, a combinação da estratégia de resposta à crise e do enquadramento dado à mensagem que produz um impacto mais favorável em termos de (a) *account acceptance*, de (b) *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, de (c) *atitude face à empresa*, de (d) *intenções de WOM negativo* e de (e) *intenções de compra futura*?

## **O impacto dos distintos níveis de envolvimento com a crise e das diferenças sociodemográficas**

Investigações anteriores da disciplina têm olhado para o *nível de envolvimento com a crise* enquanto potencial variável moderadora da eficácia da própria comunicação de crise (Choi & Lin, 2009; Claeys & Cauberghe, 2014; Coombs & Holladay, 2005). De facto, os stakeholders mais envolvidos com a crise tendem a processar as mensagens de comunicação de crise de forma mais ativa e dedicada (Choi & Lin, 2009; MacInnis, Rao & Weiss, 2002). Em resultado, estão também mais motivados para desenvolverem atitudes e comportamentos particularmente expressivos na sequência de uma crise organizacional. A par deste potencial impacto, Clementson (2020) recomenda que se olhe também para o *sexo*, para a *idade* e para o *nível de escolaridade* dos stakeholders como potenciais variáveis antecedentes, moderadoras ou covariáveis.

Assim, a presente dissertação prevê que:

**Hipótese 12:** Haverá diferenças estatisticamente significativas entre a (a) *account acceptance*, a (b) *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, a (c) *atitude face à empresa*, as (d)

*intenções de WOM negativo e as (e) intenções de compra futura de participantes com distintos níveis de envolvimento com a crise.*

**Hipótese 13:** Haverá diferenças estatisticamente significativas entre a (a) *account acceptance*, a (b) *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, a (c) *atitude face à empresa*, as (d) *intenções de WOM negativo* e as (e) *intenções de compra futura* de participantes de diferentes *sexos, idades e níveis de escolaridade*.

Estas hipóteses voltam a ser listadas no capítulo *Modelo, hipóteses e questão de investigação*, sendo os resultados do seu teste apresentados no capítulo *Resultados*.

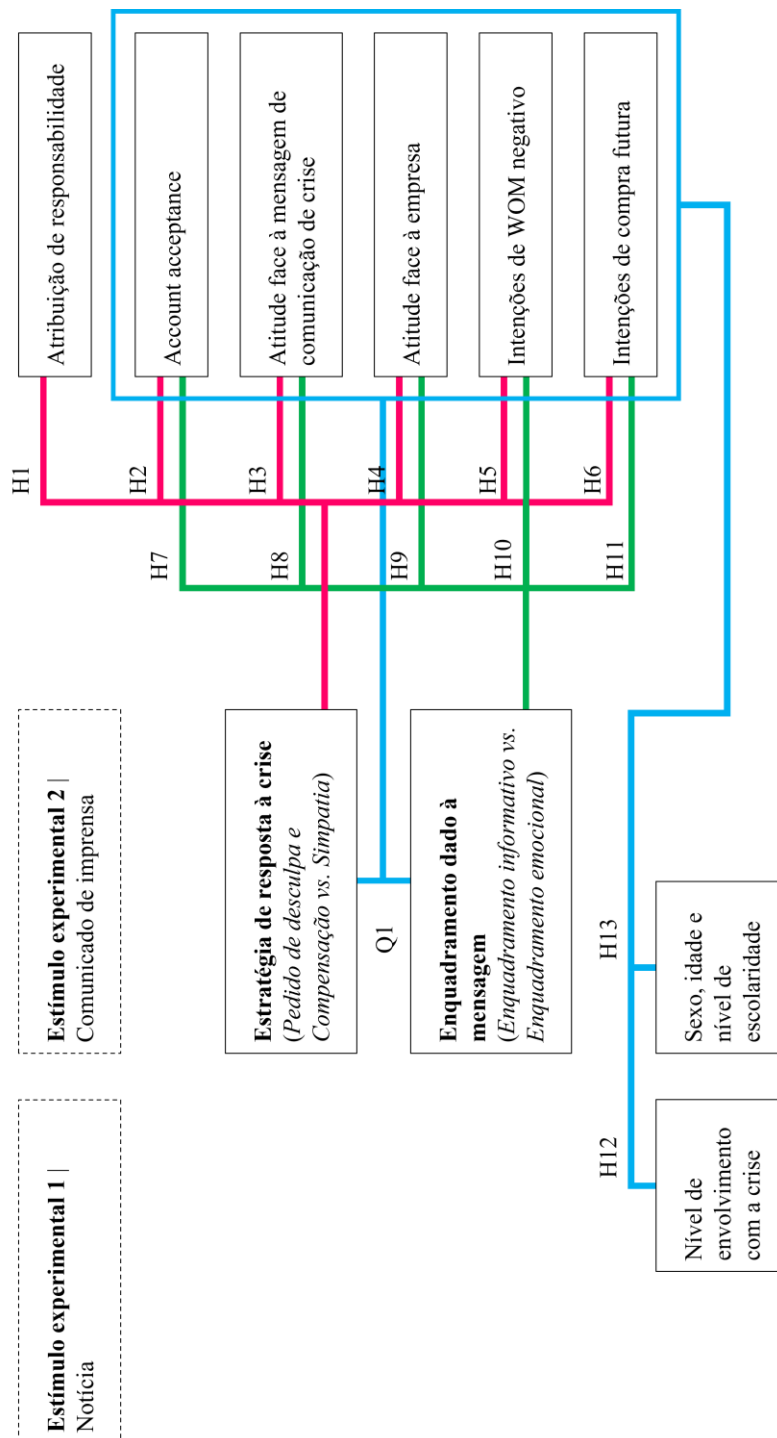


# Modelo, hipóteses e questão de investigação

## Modelo de investigação

A relação prevista entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes pode ser esquematicamente representada da seguinte forma:

**Figura 3** | Modelo de investigação



## Hipóteses e questão de investigação

**Hipótese 1:** A estratégia de resposta à crise (*pedido de desculpa vs. compensação vs. simpatia*) terá impacto no nível de responsabilidade que os stakeholders atribuem à organização.

**Hipótese 2:** Uma organização que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará uma maior *account acceptance* do que uma organização que expresse *simpatia*.

**Hipótese 3:** Uma mensagem de comunicação de crise que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará uma *atitude* mais favorável do que uma mensagem de comunicação de crise que expresse *simpatia*.

**Hipótese 4:** Uma organização que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará uma *atitude* mais favorável do que uma organização que expresse *simpatia*.

**Hipótese 5:** Uma organização que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará *intenções de WOM negativo* mais baixas do que uma organização que expresse *simpatia*.

**Hipótese 6:** Uma organização que apresente um *pedido de desculpa* ou que ofereça uma *compensação* suscitará *intenções de compra futura* mais elevadas do que uma organização que expresse *simpatia*.

**Hipótese 7:** Uma organização que dê um *enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise suscitará uma maior *account acceptance* do que uma organização que opte por um *enquadramento emocional*.

**Hipótese 8:** Uma mensagem de comunicação de crise *informativamente enquadrada* suscitará uma *atitude* mais favorável do que uma mensagem de comunicação de crise *emocionalmente enquadrada*.

**Hipótese 9:** Uma organização que dê um *enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise suscitará uma *atitude* mais favorável do que uma organização que opte por um *enquadramento emocional*.

**Hipótese 10:** Não haverá diferenças estatisticamente significativas entre as *intenções de WOM negativo* suscitadas por uma organização que dê um *enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise e as *intenções de WOM negativo* suscitadas por uma organização que opte por um *enquadramento emocional*.

**Hipótese 11:** Não haverá diferenças estatisticamente significativas entre as *intenções de compra futura* suscitadas por uma organização que dê um *enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise e as *intenções de compra futura* suscitadas por uma organização que opte por um *enquadramento emocional*.



**Questão de investigação 1:** Qual, se alguma, a combinação da estratégia de resposta à crise e do enquadramento dado à mensagem que produz um impacto mais favorável em termos de (a) *account acceptance*, de (b) *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, de (c) *atitude face à empresa*, de (d) *intenções de WOM negativo* e de (e) *intenções de compra futura*?

**Hipótese 12:** Haverá diferenças estatisticamente significativas entre a (a) *account acceptance*, a (b) *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, a (c) *atitude face à empresa*, as (d) *intenções de WOM negativo* e as (e) *intenções de compra futura* de participantes com distintos *níveis de envolvimento com a crise*.

**Hipótese 13:** Haverá diferenças estatisticamente significativas entre a (a) *account acceptance*, a (b) *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, a (c) *atitude face à empresa*, as (d) *intenções de WOM negativo* e as (e) *intenções de compra futura* de participantes de diferentes *sexos, idades e níveis de escolaridade*.



# Metodologia de investigação

---

## Desenho metodológico

Para testar as 13 hipóteses e para dar resposta à questão de investigação, o presente trabalho dinamizou um experimento fatorial entre sujeitos – desenho metodológico validado por vários investigadores do campo da comunicação de crise (Barkley, 2020; Claeys et al., 2013; Claeys & Cauberghe, 2014; Coombs & Holladay, 2008; Lee & Atkinson, 2019; Moon & Rhee, 2012; Verhoeven et al., 2012; Xu & Wu, 2020).

Tratando-se de um experimento fatorial com o desenho 3 x 2, foram selecionadas duas variáveis independentes: uma com três níveis – a (1) estratégia de resposta à crise (*pedido de desculpa vs. compensação vs. simpatia*) – outra com dois – o (2) enquadramento dado à mensagem (*informativo vs. emocional*). Assim, e tendo em conta que um experimento fatorial completo implica a combinação de todos os níveis dos diferentes fatores (Hernandez, Basso & Brandão, 2014), foram definidas seis condições experimentais:

- **Condição experimental 1:** *Pedido de desculpa informativo;*
- **Condição experimental 2:** *Pedido de desculpa emocional;*
- **Condição experimental 3:** *Compensação informativa;*
- **Condição experimental 4:** *Compensação emocional;*
- **Condição experimental 5:** *Simpatia informativa;*
- **Condição experimental 6:** *Simpatia emocional.*

Os experimentos fatoriais completos permitem estudar o impacto que a manipulação das variáveis independentes produz nas variáveis dependentes. Este impacto é estudado num plano singular, que corresponde ao impacto que a manipulação individual de cada variável independente produz nas variáveis dependentes, mas também num plano de interação, que corresponde ao impacto que a manipulação simultânea de todas as variáveis independentes produz nas variáveis dependentes. Estes impactos possibilitam, depois, a inferência de relações de causa e efeito (Hernandez et al., 2014).

Os objetivos de investigação desta dissertação passam por estudar o impacto singular das variáveis independentes na eficácia da comunicação de crise, bem como por compreender o impacto da sua interação. Logo, um experimento fatorial com o desenho 3 x 2 afigura-se o esquema metodológico que melhor os endereça.

Há, contudo, uma segunda característica do desenho metodológico eleito que continua por esclarecer: a configuração entre sujeitos. Tratando-se de um experimento entre sujeitos, cada participante foi alocado a um único grupo experimental, experienciando uma e apenas uma condição. Assim, “as

diferenças nas condições experimentais – e, crê-se, nos resultados do estudo – ocorrem entre os vários grupos experimentais e não dentro de cada grupo” (Oeldorf-Hirsch, 2017, p. 91).

Hernandez et al. (2014) consideram que a configuração entre sujeitos é a mais adequada aos estudos experimentais em que, à semelhança do presente trabalho, há mais do que uma variável independente a ser manipulada. Também Charness, Gneezy & Kuhn (2012) assumem uma preferência por esta configuração, que consideram “mais conservadora” do que a dentro sujeitos (p. 2). Oeldorf-Hirsch (2017), por seu lado, reconhece-lhe o mérito de permitir traçar “comparações mais claras” entre os diferentes grupos experimentais, que não são afetados por “efeitos de aprendizagem” (p. 92). Para além disto, a configuração entre sujeitos facilita, ainda, o controlo de variáveis externas, uma vez que a alocação dos participantes às condições experimentais é feita de forma aleatória (Hernandez et al., 2014).

## **Recolha de dados**

O estudo experimental foi conduzido inteiramente à distância, por meio de um questionário online autoadministrado e divulgado nas redes sociais da autora. Com o intuito de verificar se a manipulação da (1) estratégia de resposta à crise e do (2) enquadramento dado à mensagem era corretamente percebida, procedeu-se, em janeiro, a um pré-teste junto de uma amostra de 35 participantes. Este primeiro *manipulation check* revelou que a manipulação das variáveis independentes havia sido bem-sucedida. Como tal, em fevereiro, março e abril, o questionário foi aplicado junto da amostra total do estudo: 138 participantes.

O alcance global, a conveniência, a flexibilidade e a rapidez estão entre os principais méritos dos questionários online autoadministrados (Evans & Mathur, 2005). A identificação destes pontos fortes foi, por isso, determinante para a seleção deste método de recolha de dados. Contudo, também os seus pontos mais frágeis foram tidos em conta, nomeadamente: a possibilidade de as instruções serem pouco claras, a preocupação com questões de privacidade e o risco de falta de representatividade da amostra (Evans & Mathur, 2018). Antecipando estas debilidades, a presente dissertação procurou dar-lhes resposta de forma ativa. Assim, os participantes do pré-teste de janeiro foram convidados a criticar a formulação do enunciado e dos itens do questionário, contribuindo para a reescrita de instruções mais concisas e diretas. Houve, ainda, o cuidado de frisar o anonimato dos participantes, a confidencialidade das suas respostas e os fins estritamente académicos do estudo. Contornar a falta de representatividade da amostra revelou-se, no entanto, mais desafiador. A este propósito, Szolnoki & Hoffmann (2013) refletem que os questionários online tendem a atrair participantes mais jovens e com habilitações literárias mais elevadas. E o presente trabalho não foi exceção. Ainda assim, vale a

pena reiterar o nexa de dinamizar este estudo experimental online e, em particular, através das redes sociais, uma vez que, “perante uma crise organizacional, quer a organização nela envolvida quer os seus stakeholders comunicam através do mundo digital” (Lee & Atkinson, 2019, p. 179). Ou seja, é crível que os participantes encontrem notícias e comunicados de imprensa, semelhantes aos utilizados nesta investigação, ao navegarem nas redes sociais. Por outras palavras, este estudo experimental reproduz as condições em que um stakeholder tomaria conhecimento de uma crise organizacional.

## Participantes

O estudo experimental reuniu 138 participantes, divididos, em grupos de 23, pelas seis condições experimentais. Três questões sociodemográficas, colocadas no final do questionário, permitiram traçar o seguinte perfil da amostra:

- 91 respondentes eram do *sexo feminino* (65.9 por cento) e 47 do *sexo masculino* (34.1 por cento);
- A classe dos *21 aos 29 anos* reuniu o maior número de participantes (n = 104, ou seja, 75.4 por cento), seguida da classe dos *20 ou menos anos* (n = 20, 14.5 por cento), da classe dos *30 aos 39 anos* (n = 5, 3.6 por cento), da classe dos *40 aos 49 anos* (n = 4, 2.9 por cento), da classe dos *50 aos 59 anos* (n = 3, 2.2. por cento) e, por fim, da classe dos *60 aos 69 anos* (n = 2, 1.4 por cento). Neste estudo não participaram respondentes com *70 ou mais anos*;
- Nenhum dos participantes tinha habilitações literárias inferiores ao *Ensino Secundário*. De facto, a moda do *nível de escolaridade* correspondeu à *Licenciatura* (n = 87, ou seja, 63 por cento). 33 respondentes tinham obtido o grau de *mestre* (23.9 por cento) e um de *doutor* (0.7 por cento). Os restantes 17 participantes tinham concluído o *Ensino Secundário* (12.3 por cento).

**Tabela 1** | Perfil sociodemográfico da amostra por condição experimental

	Condição experimental											
	CE1		CE2		CE3		CE4		CE5		CE6	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<b>Sexo</b>												
Feminino	17	73.9	12	52.2	16	69.6	18	78.3	14	60.9	14	60.9
Masculino	6	26.1	11	47.8	7	30.4	5	21.7	9	39.1	9	39.1
<b>Idade</b>												
≤ 20 anos	2	8.7	4	17.4	5	21.7	4	17.4	2	8.7	3	13
21 a 29 anos	19	82.6	13	56.5	16	69.6	19	82.6	19	82.6	18	78.3
30 a 39 anos	1	4.3	2	8.7	1	4.3	0	0	0	0	1	4.3
40 a 49 anos	0	0	3	13	1	4.3	0	0	0	0	0	0
50 a 59 anos	0	0	1	4.3	0	0	0	0	1	4.3	1	4.3

60 a 69 anos	1	4.3	0	0	0	0	0	0	0	1	4.3	0	0
≥ 70 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nível de

Escolaridade

Ens. Primário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ens. Básico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ens. Secundário	2	8.7	3	13	4	17.4	2	8.7	2	8.7	4	17.4	
Licenciatura	13	56.5	13	56.5	15	65.2	17	73.9	18	78.3	11	47.8	
Mestrado	8	34.8	6	26.1	4	17.4	4	17.4	3	13	8	34.8	
Doutoramento	0	0	1	4.3	0	0	0	0	0	0	0	0	

Nota: CE = Condição experimental.

## Procedimentos

Depois de aceitarem integrar o estudo experimental, os participantes foram informados – ainda que superficialmente – dos objetivos de investigação. A par deste cuidado, também lhes foi frisado o seu anonimato, a confidencialidade das suas respostas e os fins estritamente académicos do estudo.

Dando o seu consentimento informado, os participantes avançavam, então, para o experimento, que compreendia seis fases:

- (1) Exposição a um primeiro estímulo experimental, igual para todos os participantes;
- (2) Avaliação do *nível de envolvimento com a crise* dos participantes;
- (3) Exposição a um segundo estímulo experimental, igual para os participantes alocados à mesma condição experimental, mas diferente de condição experimental para condição experimental;
- (4) Verificação do sucesso ou do insucesso da manipulação das variáveis independentes;
- (5) Avaliação da *atribuição de responsabilidade*, da *account acceptance*, da *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, da *atitude face à empresa*, das *intenções de WOM negativo* e das *intenções de compra futura* dos participantes;
- (6) Caracterização sociodemográfica dos participantes.

O primeiro estímulo experimental consistiu numa notícia, supostamente publicada pelo Público, um dos jornais de referência mais vendidos em Portugal, e que contextualizava um cenário de crise prevenível / intencional. A peça jornalística fictícia dava conta da negligência da Cães & Companhia, empresa, também fictícia, que não efetuava análises de controlo de qualidade há mais de dez meses e cujas rações, entretanto retiradas do mercado, estavam associadas à morte de 48 cães e à doença de mais de 70 (conferir *Anexos*).

O segundo estímulo experimental consistiu num de seis comunicados de imprensa, que manipulavam a estratégia selecionada pela Cães & Companhia para responder à crise organizacional em causa,

bem como o enquadramento que a empresa definira para a sua mensagem de comunicação de crise (conferir *Anexos*).

Em média, os participantes demoraram 15 minutos a concluir estes procedimentos. Para [Hernandez et al. \(2014\)](#), “é importante que, de um ponto de vista ético, se esclareça os verdadeiros objetivos do experimento assim que este chegue ao fim” (p. 103). No caso do presente estudo experimental, tal implicou que, findas estas seis fases, os respondentes fossem informados de que a crise organizacional, a empresa, a notícia e os comunicados de imprensa eram, na realidade, fictícios.

## Operacionalização das variáveis

A operacionalização das variáveis teve por base escalas já testadas por investigações anteriores do campo da comunicação de crise. Os itens das escalas foram traduzidos para português e sofreram pequenas alterações, de forma a adaptá-los à crise organizacional em causa.

A variável *nível de envolvimento com a crise* foi avaliada através de quatro itens, propostos por [Grunig \(1979\)](#) e mensurados numa escala de Likert de sete pontos (1 = *Discordo totalmente* a 7 = *Concordo totalmente*). As variáveis dependentes *atribuição de responsabilidade* e *account acceptance* foram avaliadas, respetivamente, através de quatro e de seis itens, propostos por [Coombs & Holladay \(2007\)](#) e por [Blumstein et al. \(1974\)](#) e, de igual forma, mensurados numa escala de Likert de sete pontos. No caso da *atitude face à mensagem de comunicação de crise* e da *atitude face à empresa*, optou-se por escalas de diferenciação semântica de sete pontos (1 = *má, negativa, que faz o que está errado, prejudicial, etc.* a 7 = *boa, positiva, que faz o que está correto, benéfica, etc.*) sugeridas por [Lee & Aaker \(2004\)](#) e por [McCroskey & Richmond \(1989\)](#). As *intenções de WOM negativo* foram avaliadas através de três itens, propostos por [Coombs & Holladay \(2008\)](#) e mensurados numa escala de Likert de sete pontos, tendo as *intenções de compra futura* sido avaliadas através de três itens, propostos por [Coombs & Holladay \(2007\)](#) e por [Jorgensen \(1996\)](#) e mensurados numa escala equivalente.

**Tabela 2** | Itens do questionário

<i>Variável</i>	<i>Itens</i>
Nível de envolvimento com a crise	(1) Tenho opiniões fortes sobre esta situação. (2) Acredito que uma situação como esta poderá, em algum momento, afetar-me a mim ou às pessoas e aos animais de que sou próximo/a. (3) Sinto-me ligado/a a esta situação. (4) Acredito que esta situação me afeta ou poderia afetar pessoalmente.

Adaptado de: [Grunig \(1979\)](#).

---

Atribuição de  
responsabilidade

- (1) Circunstâncias, e não a empresa Cães & Companhia, foram responsáveis pela situação. *(Revertido)*
- (2) A culpa desta situação é da Cães & Companhia.
- (3) A Cães & Companhia poderia ter controlado aquilo que causou esta situação.
- (4) A Cães & Companhia poderia ter gerido aquilo que causou esta situação.

Adaptado de: [Coombs & Holladay \(2007\)](#).

---

Account acceptance

- (1) Os donos dos cães afetados reagiriam de forma positiva ao comunicado da empresa Cães & Companhia.
- (2) Depois de lerem o comunicado, os donos dos cães afetados seriam tolerantes para com a Cães & Companhia.
- (3) Os donos dos cães afetados ficariam satisfeitos com a resposta da Cães & Companhia.
- (4) Os donos dos cães afetados considerariam a resposta da Cães & Companhia positiva.
- (5) Os donos dos cães afetados reagiriam de forma negativa ao comunicado da Cães & Companhia. *(Revertido)*
- (6) Os donos dos cães afetados acreditariam na resposta da Cães & Companhia.

Adaptado de: [Blumstein et al. \(1974\)](#).

---

Atitude face à  
mensagem de  
comunicação de  
crise

A minha impressão face ao comunicado da empresa Cães & Companhia é:

- (1) Má / Boa.
- (2) Negativa / Positiva.
- (3) Desfavorável / Favorável.
- (4) Desagradável / Agradável.

Adaptado de: [Lee & Aaker \(2004\)](#).

---

Atitude face à  
empresa

No meu entender, a Cães & Companhia é uma empresa:

- (1) Má / Boa.
- (2) Que faz o que está errado / Que faz o que está correto.
- (3) Prejudicial / Benéfica.
- (4) Injusta / Justa.
- (5) Insensata / Sensata.
- (6) Negativa / Positiva.

Adaptado de: [Lee & Aaker \(2004\)](#); [McCroskey & Richmond \(1989\)](#).

---

Intenções de WOM  
negativo

- (1) Eu encorajaria familiares e amigos a não fazerem negócio com a empresa Cães & Companhia.
- (2) Eu diria coisas negativas sobre a Cães & Companhia a outras pessoas.
- (3) Eu recomendaria as rações da Cães & Companhia a quem pedisse a minha opinião. *(Revertido)*

Adaptado de: [Coombs & Holladay \(2008\)](#).

---

Intenções de compra  
futura

- (1) Eu faria negócio com a empresa Cães & Companhia no futuro.
- (2) Eu nunca mais compraria as rações da Cães & Companhia. *(Revertido)*
- (3) Eu continuaria a comprar as rações da Cães & Companhia no futuro.

Adaptado de: [Coombs & Holladay \(2007\)](#); [Jorgensen \(1996\)](#).

---



## **Confiabilidade**

Com o intuito de atestar a confiabilidade das escalas do questionário, foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach para o *nível de envolvimento com a crise* e para cada variável dependente deste trabalho.

As *intenções de WOM negativo* ( $\alpha = 0.767$ ) e a *atribuição de responsabilidade* ( $\alpha = 0.785$ ) revelaram valores aceitáveis, enquanto as *intenções de compra futura* ( $\alpha = 0.810$ ), a *account acceptance* ( $\alpha = 0.852$ ) e o *nível de envolvimento com a crise* ( $\alpha = 0.856$ ) apresentaram valores bons. Já a *atitude face à empresa* ( $\alpha = 0.947$ ) e a *atitude face à mensagem de comunicação de crise* ( $\alpha = 0.967$ ) chegaram mesmo a assumir valores considerados excelentes (George & Mallery, 2003).

## **Aplicação de um pré teste**

O *manipulation check* é um importante primeiro passo de qualquer experimento fatorial, pois permite verificar se os participantes conseguiram identificar corretamente a condição experimental a que foram alocados, ainda que não soubessem da existência de mais do que uma condição experimental. Assim, com o intuito de verificar se a manipulação da (1) estratégia de resposta à crise e do (2) enquadramento dado à mensagem era corretamente percebida, procedeu-se, em janeiro, a um pré-teste junto de uma amostra de 35 participantes.

Nesta fase preliminar, não se procurou ativamente que cada grupo experimental reunisse o mesmo número de respondentes. Assim, os 35 participantes distribuíram-se da seguinte forma: houve quatro participantes alocados à condição experimental 1, nove à condição experimental 2, cinco à condição experimental 3, cinco à condição experimental 4, sete à condição experimental 5 e cinco à condição experimental 6.

## **Manipulação da estratégia de resposta à crise**

Para verificar se a estratégia de resposta à crise era percebida conforme desejado, os participantes responderam a quatro itens, propostos por Coombs & Holladay (2008) e por Kiambi & Shafer (2016) e mensurados numa escala de Likert de sete pontos. Para analisá-los foram executadas três one-way ANOVA.

Os itens relativos ao *pedido de desculpa* foram formulados da seguinte forma: *A empresa Cães & Companhia está a assumir responsabilidade pela situação* e *A Cães & Companhia está a pedir desculpa aos donos dos cães afetados*. Neles, as condições experimentais 1 e 2 ( $M = 6.077$ ,  $SD = 1.205$ ), que apresentavam um *pedido de desculpa* como estratégia de resposta à crise, obtiveram uma

pontuação significativamente mais elevada do que as condições experimentais 3 e 4 ( $M = 4.100$ ,  $SD = 1.745$ ) e do que as condições experimentais 5 e 6 ( $M = 4.125$ ,  $SD = 1.494$ ), que não apresentavam qualquer *pedido de desculpa*. Em resultado:  $F(2,32) = 7.264$ ,  $p = 0.003$ .

Numa análise post-hoc, feita com recurso ao teste Tukey HSD, verificou-se que as diferenças entre grupos experimentais continuavam a ser estatisticamente significativas, mesmo quando estes eram comparados dois a dois. Logo, a manipulação do *pedido de desculpa* foi bem-sucedida.

**Tabela 3** | Pré-teste: Manipulation check do pedido de desculpa

Estatística descritiva				Teste Tukey HSD		
<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>p</i>
Pedido de desculpa	13	6.077	1.205	Pedido de desculpa	Compensação	0.009
					Simpatia	0.006
Compensação	10	4.100	1.745	Compensação	Pedido de desculpa	0.009
					Simpatia	0.999
Simpatia	12	4.125	1.494	Simpatia	Pedido de desculpa	0.006
					Compensação	0.999

Nota: M = Média, SD = Desvio-padrão.

O item relativo à *compensação* foi formulado da seguinte forma: *A Cães & Companhia está a oferecer dinheiro aos donos dos cães afetados*. Nele, as condições experimentais 3 e 4 ( $M = 5.600$ ,  $SD = 1.955$ ), que ofereciam uma *compensação* como estratégia de resposta à crise, obtiveram uma pontuação significativamente mais elevada do que as condições experimentais 1 e 2 ( $M = 1.000$ ,  $SD = 0.000$ ) e do que as condições experimentais 5 e 6 ( $M = 1.000$ ,  $SD = 0.000$ ), que não ofereciam qualquer *compensação*. Em resultado:  $F(2,32) = 70.299$ ,  $p = 0.000$ .

Numa análise post-hoc, feita com recurso ao teste Tukey HSD, verificou-se que as diferenças entre grupos experimentais continuavam a ser estatisticamente significativas, mesmo quando estes eram comparados dois a dois. Logo, a manipulação da *compensação* foi bem-sucedida.

**Tabela 4** | Pré-teste: Manipulation check da compensação

Estatística descritiva				Teste Tukey HSD		
<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>p</i>
Pedido de desculpa	13	1.000	0.000	Pedido de desculpa	Compensação	0.000
					Simpatia	1.000
Compensação	10	5.600	1.955	Compensação	Pedido de desculpa	0.000
					Simpatia	0.000
Simpatia	12	1.000	0.000	Simpatia	Pedido de desculpa	1.000

Nota: M = Média, SD = Desvio-padrão.

O item relativo à *simpatia* foi formulado da seguinte forma: *A Cães & Companhia está a mostrar preocupação pelos cães afetados*. Idealmente, as condições experimentais 5 e 6 (M = 4.830, SD = 1.992), que expressavam *simpatia* como estratégia de resposta à crise, teriam obtido uma pontuação significativamente mais elevada do que as condições experimentais 1 e 2 (M = 5.000, SD = 1.958) e do que as condições experimentais 3 e 4 (M = 3.100, SD = 1.449), que não expressavam *simpatia* ou que, em última instância, não a expressavam de forma tão explícita. No entanto, e apesar de  $F(2,32) = 3.512$ ,  $p = 0.042$ , não se registaram diferenças estatisticamente significativas entre as estratégias de *pedido de desculpa* e de *simpatia* ( $p = 0.972$ ).

Este resultado está, ainda assim, em linha com os de outras investigações e em nada compromete o sucesso da manipulação da *simpatia*, uma vez que “a diferença-chave entre esta resposta e o *pedido de desculpa* está na assunção de responsabilidade” (Verčič et al., 2019, p. 32).

**Tabela 5** | Pré-teste: Manipulation check da simpatia

Estatística descritiva				Teste Tukey HSD		
<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>p</i>
Pedido de desculpa	13	5.000	1.958	Pedido de desculpa	Compensação	0.051
					Simpatia	0.972
Compensação	10	3.100	1.449	Compensação	Pedido de desculpa	0.051
					Simpatia	0.087
Simpatia	12	4.830	1.992	Simpatia	Pedido de desculpa	0.972
					Compensação	0.087

Nota: M = Média, SD = Desvio-padrão.

### Manipulação do enquadramento dado à mensagem

Para verificar se o enquadramento dado à mensagem era percecionado conforme desejado, os participantes classificaram o comunicado de imprensa a que haviam sido expostos numa escala de diferenciação semântica de sete pontos sugerida por Liu & Stout (1987) e por Moon & Rhee (2012). Pontuações mais baixas ( $1 = \text{baseado em factos, orientado para a informação, objetivo, tangível, racional}$ ) apontavam para um *enquadramento informativo*, enquanto pontuações mais elevadas ( $7 = \text{não baseado em factos, orientado para a emoção, subjetivo, intangível, emocional}$ ) apontavam para um *enquadramento emocional*. Para analisá-las foi executado um teste t para amostras independentes.

As condições experimentais 1, 3 e 5 ( $M = 3.200$ ,  $SD = 1.100$ ), que apresentavam uma mensagem de comunicação de crise *informativamente enquadrada*, obtiveram uma pontuação significativamente mais baixa do que as condições experimentais 2, 4 e 6 ( $M = 4.737$ ,  $SD = 1.211$ ), que apresentavam uma mensagem de comunicação de crise *emocionalmente enquadrada*. Em resultado:  $t(33) = 3.898$ ,  $p = 0.000$ . Logo, a manipulação do enquadramento dado à mensagem foi bem-sucedida.

# Resultados

## Manipulation check

Mantendo-se os itens e as análises apresentadas no subcapítulo *Aplicação de um pré-teste*, o *manipulation check* foi repetido com a amostra total do estudo: 138 participantes. Tanto a manipulação da (1) estratégia de resposta à crise quanto a manipulação do (2) enquadramento dado à mensagem voltaram a ser bem-sucedidas.

### Manipulação da estratégia de resposta à crise

A manipulação do *pedido de desculpa* voltou a ser bem-sucedida, uma vez que foi significativamente mais provável que os participantes alocados a esta estratégia de resposta à crise ( $M = 5.630$ ,  $SD = 1.318$ ) a identificassem corretamente, em vez de serem os participantes alocados às estratégias de *compensação* ( $M = 4.228$ ,  $SD = 1.463$ ) ou de *simpatia* ( $M = 3.185$ ,  $SD = 1.621$ ) a fazê-lo. Em resultado:  $F(2, 135) = 31.947$ ,  $p = 0.000$ .

Olhando o par *pedido de desculpa* – *compensação* ( $p = 0.000$ ) e o par *pedido de desculpa* – *simpatia* ( $p = 0.000$ ), voltou a verificar-se que as diferenças entre grupos experimentais continuavam a ser estatisticamente significativas, mesmo quando estes eram comparados dois a dois.

**Tabela 6** | Manipulation check do pedido de desculpa

Estatística descritiva				Teste Tukey HSD		
<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>p</i>
Pedido de desculpa	46	5.630	1.318	Pedido de desculpa	Compensação	0.000
					Simpatia	0.000
Compensação	46	4.228	1.463	Compensação	Pedido de desculpa	0.000
					Simpatia	0.003
Simpatia	46	3.185	1.621	Simpatia	Pedido de desculpa	0.000
					Compensação	0.003

Nota: M = Média, SD = Desvio-padrão.

A manipulação da *compensação* voltou a ser bem-sucedida, uma vez que foi significativamente mais provável que os participantes alocados a esta estratégia de resposta à crise ( $M = 5.410$ ,  $SD = 1.904$ ) a identificassem corretamente, em vez de serem os participantes alocados às estratégias de *pedido de desculpa* ( $M = 1.390$ ,  $SD = 1.105$ ) ou de *simpatia* ( $M = 1.020$ ,  $SD = 0.147$ ) a fazê-lo. Em resultado:  $F(2, 135) = 168.154$ ,  $p = 0.000$ .

Olhando o par *compensação – pedido de desculpa* ( $p = 0.000$ ) e o par *compensação – simpatia* ( $p = 0.000$ ), voltou a verificar-se que as diferenças entre grupos experimentais continuavam a ser estatisticamente significativas, mesmo quando estes eram comparados dois a dois.

**Tabela 7** | Manipulation check da compensação

Estatística descritiva				Teste Tukey HSD		
<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>p</i>
Pedido de desculpa	46	1.390	1.105	Pedido de desculpa	Compensação	0.000
					Simpatia	0.348
Compensação	46	5.410	1.904	Compensação	Pedido de desculpa	0.000
					Simpatia	0.000
Simpatia	46	1.020	0.147	Simpatia	Pedido de desculpa	0.348
					Compensação	0.000

Nota: M = Média, SD = Desvio-padrão.

No caso da manipulação da *simpatia*, os participantes alocados a esta estratégia de resposta à crise ( $M = 4.760$ ,  $SD = 1.608$ ) atribuíram-lhe uma pontuação mais elevada do que os participantes alocados às estratégias de *pedido de desculpa* ( $M = 4.610$ ,  $SD = 1.732$ ) ou de *compensação* ( $M = 3.980$ ,  $SD = 1.926$ ). No entanto, e apesar de  $F(2, 135) = 2.556$ ,  $p = 0.081$ , só as diferenças entre o par *simpatia – compensação* foram estatisticamente significativas ( $p = 0.087$ ). Com efeito, do par *simpatia – pedido de desculpa* resultou um  $p = 0.910$ .

Ainda assim, e recordando o argumento de [Verčič et al. \(2019\)](#) enunciado no subcapítulo *Aplicação de um pré-teste*<sup>3</sup>, este resultado volta a não comprometer o sucesso da manipulação da *simpatia*.

**Tabela 8** | Manipulation check da simpatia

Estatística descritiva				Teste Tukey HSD		
<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>p</i>
Pedido de desculpa	46	4.610	1.732	Pedido de desculpa	Compensação	0.202
					Simpatia	0.910
Compensação	46	3.980	1.926	Compensação	Pedido de desculpa	0.202
					Simpatia	0.087
Simpatia	46	4.760	1.608	Simpatia	Pedido de desculpa	0.910
					Compensação	0.087

Nota: M = Média, SD = Desvio-padrão.

<sup>3</sup> “A diferença-chave entre a *simpatia* e o *pedido de desculpa* está na assunção de responsabilidade” ([Verčič et al., 2019, p. 32](#)).

## Manipulação do enquadramento dado à mensagem

A manipulação do enquadramento dado à mensagem voltou a ser bem-sucedida. Uma vez que  $t(136) = 9.551$ ,  $p = 0.000$ , quer as mensagens *informativamente enquadradas* ( $M = 3.180$ ,  $SD = 1.082$ ) quer as mensagens *emocionalmente enquadradas* ( $M = 4.986$ ,  $SD = 1.138$ ) foram corretamente percebidas como tal.

## Efeitos principais da estratégia de resposta à crise

### Hipótese 1 (H1)

A H1 prevê que: *a estratégia de resposta à crise (pedido de desculpa vs. compensação vs. simpatia) terá impacto no nível de responsabilidade que os stakeholders atribuem à organização.*

A [Tabela 9](#) apresenta os efeitos principais da estratégia de resposta à crise na *atribuição de responsabilidade*, tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos:  $F(2,135) = 4.131$ ,  $p = 0.018$ .

Numa análise post-hoc, feita com recurso ao teste Tukey HSD, verificou-se que as diferenças entre grupos experimentais eram causadas pela comparação entre as estratégias de *pedido de desculpa* ( $M = 6.005$ ,  $SD = 0.971$ ) e de *compensação* ( $M = 5.304$ ,  $SD = 1.404$ ). Com efeito, a responsabilidade que os stakeholders atribuíam à Cães & Companhia era significativamente mais elevada quando a empresa apresentava um *pedido de desculpa* do que quando a empresa oferecia uma *compensação* ( $p = 0.015$ ).

Embora conduzindo a uma atribuição de responsabilidade mais baixa do que um *pedido de desculpa* e mais elevada do que uma *compensação*, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre a *simpatia* ( $M = 5.783$ ,  $SD = 1.171$ ) e as duas outras estratégias. Logo, a H1 foi suportada pela comparação entre as estratégias de *pedido de desculpa* e de *compensação*. Por outras palavras, optar entre apresentar um *pedido de desculpa* ou oferecer uma *compensação* como estratégia de resposta à crise tem impacto no nível de responsabilidade que os stakeholders atribuem à organização.

**Tabela 9** | Efeitos principais da estratégia de resposta à crise na atribuição de responsabilidade

Estatística descritiva				Teste Tukey HSD		
<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>Estratégia de resposta à crise</i>	<i>p</i>
Pedido de desculpa	46	6.005	0.971	Pedido de desculpa	Compensação	0.015
					Simpatia	0.645

Compensação	46	5.304	1.404	Compensação	Pedido de desculpa	0.015
					Simpatia	0.137
Simpatia	46	5.783	1.171	Simpatia	Pedido de desculpa	0.645
					Compensação	0.137

Nota: M = Média, SD = Desvio-padrão.

### Hipótese 2 (H2)

A H2 prevê que: *uma organização que apresente um pedido de desculpa ou que ofereça uma compensação suscitará uma maior account acceptance do que uma organização que expresse simpatia.*

A [Tabela 10](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes na *account acceptance*, tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos da estratégia de resposta à crise:  $F(2,135) = 9.351$ ,  $p = 0.000$ .

Neste estudo experimental, a *compensação* foi a estratégia de resposta à crise mais bem avaliada ( $M = 3.080$ ,  $SD = 1.052$ ), seguindo-se o *pedido de desculpa* ( $M = 3.044$ ,  $SD = 0.954$ ) e, por fim, a *simpatia* ( $M = 2.319$ ,  $SD = 0.838$ ). Numa análise post-hoc, feita com recurso ao teste Tukey HSD, verificou-se que as diferenças entre grupos experimentais eram causadas pela *simpatia*. Com efeito, quando a Cães & Companhia expressava *simpatia*, a *account acceptance* por si suscitada era significativamente mais baixa do que quando oferecia uma *compensação* ( $p = 0.001$ ) ou apresentava um *pedido de desculpa* ( $p = 0.001$ ). Logo, a H2 foi suportada.

**Tabela 10** | Análise de variância para a *account acceptance*

Fonte	SS	df	MS	F	p
Total	139.278	137	-	-	-
Estratégia de resposta à crise	16.947	2	8.474	9.351	0.000
Enquadramento dado à mensagem	0.029	1	0.029	0.028	0.867
Estratégia de resposta à crise x Enquadramento dado à mensagem	0.831	2	0.416	0.452	0.638

Nota: SS = Soma dos quadrados, MS = Quadrado médio.

### Hipótese 3 (H3)

A H3 prevê que: *uma mensagem de comunicação de crise que apresente um pedido de desculpa ou que ofereça uma compensação suscitará uma atitude mais favorável do que uma mensagem de comunicação de crise que expresse simpatia.*



A [Tabela 11](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes na *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos da estratégia de resposta à crise:  $F(2,135) = 8.709$ ,  $p = 0.000$ .

Neste estudo experimental, o *pedido de desculpa* foi a estratégia de resposta à crise mais bem avaliada ( $M = 3.707$ ,  $SD = 1.290$ ), seguindo-se a *compensação* ( $M = 3.397$ ,  $SD = 1.406$ ) e, por fim, a *simpatia* ( $M = 2.609$ ,  $SD = 1.198$ ). Numa análise post-hoc, feita com recurso ao teste Tukey HSD, verificou-se que as diferenças entre grupos experimentais eram causadas pela *simpatia*. Com efeito, quando a mensagem de comunicação de crise da Cães & Companhia expressava *simpatia*, a *atitude* por ela suscitada era significativamente menos favorável do que quando apresentava um *pedido de desculpa* ( $p = 0.000$ ) ou oferecia uma *compensação* ( $p = 0.012$ ). Logo, a H3 foi suportada.

**Tabela 11** | Análise de variância para a atitude face à mensagem de comunicação de crise

Fonte	SS	df	MS	F	p
Total	257.915	137	-	-	-
Estratégia de resposta à crise	29.474	2	14.737	8.709	0.000
Enquadramento dado à mensagem	7.305	1	7.305	3.964	0.048
Estratégia de resposta à crise x Enquadramento dado à mensagem	4.245	2	2.123	1.292	0.278

Nota: SS = Soma dos quadrados, MS = Quadrado médio.

#### Hipótese 4 (H4)

A H4 prevê que: *uma organização que apresente um pedido de desculpa ou que ofereça uma compensação suscitará uma atitude mais favorável do que uma organização que expresse simpatia*.

A [Tabela 12](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes na *atitude face à empresa*, tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos da estratégia de resposta à crise:  $F(2,135) = 5.027$ ,  $p = 0.008$ .

Neste estudo experimental, a *compensação* foi a estratégia de resposta à crise mais bem avaliada ( $M = 3.848$ ,  $SD = 1.104$ ), seguindo-se o *pedido de desculpa* ( $M = 3.779$ ,  $SD = 1.072$ ) e, por fim, a *simpatia* ( $M = 3.178$ ,  $SD = 1.168$ ). Numa análise post-hoc, feita com recurso ao teste Tukey HSD, verificou-se que as diferenças entre grupos experimentais eram causadas pela *simpatia*. Com efeito, quando a Cães & Companhia expressava *simpatia*, a *atitude* por si suscitada era significativamente menos favorável do que quando oferecia uma *compensação* ( $p = 0.013$ ) ou apresentava um *pedido de desculpa* ( $p = 0.029$ ). Logo, a H4 foi suportada.

**Tabela 12** | Análise de variância para a atitude face à empresa

<i>Fonte</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Total	180.461	137	-	-	-
Estratégia de resposta à crise	12.508	2	6.254	5.027	0.008
Enquadramento dado à mensagem	5.818	1	5.818	4.530	0.035
Estratégia de resposta à crise x Enquadramento dado à mensagem	0.138	2	0.069	0.056	0.945

Nota: SS = Soma dos quadrados, MS = Quadrado médio.

### Hipótese 5 (H5)

A H5 prevê que: *uma organização que apresente um pedido de desculpa ou que ofereça uma compensação suscitará intenções de WOM negativo mais baixas do que uma organização que expresse simpatia.*

A [Tabela 13](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes nas *intenções de WOM negativo*, tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos da estratégia de resposta à crise:  $F(2,135) = 2.968$ ,  $p = 0.055$ .

Neste estudo experimental, o *pedido de desculpa* foi a estratégia de resposta à crise mais bem avaliada ( $M = 4.449$ ,  $SD = 1.066$ ), seguindo-se a *compensação* ( $M = 4.826$ ,  $SD = 1.520$ ) e, por fim, a *simpatia* ( $M = 5.116$ ,  $SD = 1.323$ ). Numa análise post-hoc, feita com recurso ao teste Tukey HSD, verificou-se que as diferenças entre grupos experimentais eram causadas pela comparação entre as estratégias de *pedido de desculpa* e de *simpatia*. Com efeito, quando a Cães & Companhia expressava *simpatia*, as *intenções de WOM negativo* por si suscitadas eram significativamente mais elevadas do que quando apresentava um *pedido de desculpa* ( $p = 0.043$ ), mas não do que quando oferecia uma *compensação* ( $p = 0.543$ ). Logo, a H5 foi parcialmente suportada pela comparação entre as estratégias de *pedido de desculpa* e de *simpatia*. No entanto, aquilo que a hipótese previu para a comparação entre as estratégias de *compensação* e de *simpatia* não se verificou.

**Tabela 13** | Análise de variância para as intenções de WOM negativo

<i>Fonte</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Total	244.093	137	-	-	-
Estratégia de resposta à crise	10.282	2	5.141	2.968	0.055
Enquadramento dado à mensagem	2.348	1	2.348	1.321	0.252
Estratégia de resposta à crise x Enquadramento dado à mensagem	1.178	2	0.589	0.338	0.714

Nota: SS = Soma dos quadrados, MS = Quadrado médio.

### Hipótese 6 (H6)

A H6 prevê que: *uma organização que apresente um pedido de desculpa ou que ofereça uma compensação suscitará intenções de compra futura mais elevadas do que uma organização que expresse simpatia.*

A [Tabela 14](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes nas *intenções de compra futura*, não tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos da estratégia de resposta à crise:  $F(2,135) = 1.435$ ,  $p = 0.242$ . Logo, a H6 não foi suportada.

**Tabela 14** | Análise de variância para as intenções de compra futura

Fonte	SS	df	MS	F	p
Total	242.910	137	-	-	-
Estratégia de resposta à crise	5.055	2	2.527	1.435	0.242
Enquadramento dado à mensagem	1.289	1	1.289	0.725	0.396
Estratégia de resposta à crise x Enquadramento dado à mensagem	1.654	2	0.827	0.465	0.629

Nota: SS = Soma dos quadrados, MS = Quadrado médio.

## Efeitos principais do enquadramento dado à mensagem

### Hipótese 7 (H7)

A H7 prevê que: *uma organização que dê um enquadramento informativo à sua mensagem de comunicação de crise suscitará uma maior account acceptance do que uma organização que opte por um enquadramento emocional.*

A [Tabela 10](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes na *account acceptance*, não tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos do enquadramento dado à mensagem:  $F(1,136) = 0.028$ ,  $p = 0.867$ . Logo, a H7 não foi suportada.

### Hipótese 8 (H8)

A H8 prevê que: *uma mensagem de comunicação de crise informativamente enquadrada suscitará uma atitude mais favorável do que uma mensagem de comunicação de crise emocionalmente enquadrada.*

A [Tabela 11](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes na *atitude face à mensagem de comunicação de crise*, tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos do enquadramento dado à mensagem:  $F(1,136) = 3.964, p = 0.048$ .

Neste estudo experimental, o *enquadramento informativo* foi significativamente mais bem avaliado ( $M = 3.467, SD = 1.253$ ) do que o *enquadramento emocional* ( $M = 3.007, SD = 1.455$ ). Com efeito, quando a mensagem de comunicação de crise da Cães & Companhia era *informativamente enquadrada*, a *atitude* por ela suscitada era significativamente mais favorável do que quando esta era *emocionalmente enquadrada*. Logo, a H8 foi suportada.

### **Hipótese 9 (H9)**

A H9 prevê que: *uma organização que dê um enquadramento informativo à sua mensagem de comunicação de crise suscitará uma atitude mais favorável do que uma organização que opte por um enquadramento emocional*.

A [Tabela 12](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes na *atitude face à empresa*, tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos do enquadramento dado à mensagem:  $F(1,136) = 4.530, p = 0.035$ .

Neste estudo experimental, o *enquadramento informativo* foi significativamente mais bem avaliado ( $M = 3.807, SD = 1.131$ ) do que o *enquadramento emocional* ( $M = 3.396, SD = 1.136$ ). Com efeito, quando a Cães & Companhia dava um *enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise, a *atitude* por si suscitada era significativamente mais favorável do que quando optava por um *enquadramento emocional*. Logo, a H9 foi suportada.

### **Hipótese 10 (H10)**

A H10 prevê que: *não haverá diferenças estatisticamente significativas entre as intenções de WOM negativo suscitadas por uma organização que dê um enquadramento informativo à sua mensagem de comunicação de crise e as intenções de WOM negativo suscitadas por uma organização que opte por um enquadramento emocional*.

A [Tabela 13](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes nas *intenções de WOM negativo*, não tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos do enquadramento dado à mensagem:  $F(1,136) = 1.321, p = 0.252$ .

Neste estudo experimental, o *enquadramento informativo* foi mais bem avaliado ( $M = 4.667, SD = 1.215$ ) do que o *enquadramento emocional* ( $M = 4.928, SD = 1.442$ ). No entanto, esta não foi uma diferença estatisticamente significativa. Com efeito, quando a Cães & Companhia dava um

*enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise, as *intenções de WOM negativo* por si suscitadas não eram significativamente mais baixas do que quando a empresa optava por um *enquadramento emocional*. Em virtude de as diferenças entre grupos experimentais não serem estatisticamente significativas, a H10 foi suportada.

### **Hipótese 11 (H11)**

A H11 prevê que: *não haverá diferenças estatisticamente significativas entre as intenções de compra futura suscitadas por uma organização que dê um enquadramento informativo à sua mensagem de comunicação de crise e as intenções de compra futura suscitadas por uma organização que opte por um enquadramento emocional.*

A [Tabela 14](#) apresenta os efeitos principais das variáveis independentes nas *intenções de compra futura*, não tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos do enquadramento dado à mensagem:  $F(1,136) = 0.725$ ,  $p = 0.396$ .

Neste estudo experimental, o *enquadramento informativo* foi mais bem avaliado ( $M = 2.802$ ,  $SD = 1.275$ ) do que o *enquadramento emocional* ( $M = 2.609$ ,  $SD = 1.389$ ). No entanto, esta não foi uma diferença estatisticamente significativa. Com efeito, quando a Cães & Companhia dava um *enquadramento informativo* à sua mensagem de comunicação de crise, as *intenções de compra futura* por si suscitadas não eram significativamente mais elevadas do que quando a empresa optava por um *enquadramento emocional*. Em virtude de as diferenças entre grupos experimentais não serem estatisticamente significativas, a H11 foi suportada.

## **Efeitos de interação entre a estratégia de resposta à crise e o enquadramento dado à mensagem**

### **Questão de investigação 1 (Q1)**

A Q1 indaga: *qual, se alguma, a combinação da estratégia de resposta à crise e do enquadramento dado à mensagem que produz um impacto mais favorável em termos de (a) account acceptance, de (b) atitude face à mensagem de comunicação de crise, de (c) atitude face à empresa, de (d) intenções de WOM negativo e de (e) intenções de compra futura?*

Para lhe dar resposta, foram analisados os efeitos de interação entre a (1) estratégia de resposta à crise e o (2) enquadramento dado à mensagem, não tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos em nenhuma das cinco variáveis dependentes. Em resultado:

- (a) *Account acceptance*:  $F(2,132) = 0.452, p = 0.638$ ;
- (b) *Atitude face à mensagem de comunicação de crise*:  $F(2,132) = 1.292, p = 0.278$ ;
- (c) *Atitude face à empresa*:  $F(2,132) = 0.056, p = 0.954$ ;
- (d) *Intenções de WOM negativo*:  $F(2, 132) = 0.338, p = 0.714$ ;
- (e) *Intenções de compra futura*:  $F(2, 132) = 0.465, p = 0.629$ .

Logo, nenhuma das combinações entre (1) estratégia de resposta à crise e (2) enquadramento dado à mensagem produz um impacto significativamente mais favorável na eficácia da comunicação de crise.

## Efeitos principais do nível de envolvimento com a crise

### Hipótese 12 (H12)

A H12 prevê que: *haverá diferenças estatisticamente significativas entre a (a) account acceptance, a (b) atitude face à mensagem de comunicação de crise, a (c) atitude face à empresa, as (d) intenções de WOM negativo e as (e) intenções de compra futura de participantes com distintos níveis de envolvimento com a crise.*

A [Tabela 15](#) apresenta os efeitos principais do *nível de envolvimento com a crise* em cada uma das cinco variáveis dependentes, tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos na *atitude face à mensagem de comunicação de crise* ( $F(1,136) = 4.101, p = 0.045$ ), na *atitude face à empresa* ( $F(1,136) = 4.573, p = 0.034$ ), nas *intenções de WOM negativo* ( $F(1,136) = 11.671, p = 0.001$ ) e nas *intenções de compra futura* ( $F(1,136) = 8.307, p = 0.005$ ).

**Tabela 15** | Efeitos principais do nível de envolvimento com a crise nas variáveis dependentes

<i>Variável dependente</i>	<i>Nível de envolvimento com a crise</i>		
Account acceptance	$F(1,136) = 1.152, p = 0.285$		
Atitude face à mensagem de comunicação de crise	$F(1,136) = 4.101, p = 0.045$		
	<i>Nível de envolvimento com a crise</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
	Elevado	3.000	1.382
	Baixo	3.468	1.332
Atitude face à empresa	$F(1,136) = 4.573, p = 0.034$		

		<i>Nível de envolvimento com a crise</i>	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
Intenções de WOM negativo	Elevado	3.392	1.244
	Baixo	3.805	1.014
	F(1,136) = 11.671, p = 0.001		
		<i>Nível de envolvimento com a crise</i>	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
Intenções de compra futura	Elevado	5.176	1.309
	Baixo	4.429	1.263
	F(1,136) = 8.307, p = 0.005		
		<i>Nível de envolvimento com a crise</i>	
		<i>M</i>	<i>SD</i>
	Elevado	2.382	1.358
	Baixo	3.019	1.235

Nota: M = Média, SD = Desvio-padrão.

Neste estudo experimental, os participantes com um elevado *nível de envolvimento com a crise* desenvolveram atitudes e comportamentos menos favoráveis do que os participantes com um baixo *nível de envolvimento com a crise*.

Com efeito, os participantes mais envolvidos com a crise desenvolveram uma *atitude* menos favorável quer para com a mensagem de comunicação de crise da Cães & Companhia (M = 3.000, SD = 1.382), quer para com a própria empresa (M = 3.392, SD = 1.244) – valores que diferiram significativamente da *atitude face à mensagem de comunicação de crise* (M = 3.468, SD = 1.332) e da *atitude face à empresa* (M = 3.805, SD = 1.014) dos participantes menos envolvidos com a crise. Estas diferenças entre grupos experimentais repetiram-se, de igual forma, ao nível dos comportamentos. Com efeito, os participantes mais envolvidos com a crise desenvolveram *intenções de WOM negativo* significativamente mais elevadas (M = 5.176, SD = 1.309) do que os participantes menos envolvidos com a crise (M = 4.429, SD = 1.263) e *intenções de compra futura* significativamente mais baixas (M = 2.382, SD = 1.358) do que os participantes menos envolvidos com a crise (M = 3.019, SD = 1.235). Logo, e exceção feita para a *account acceptance*, a H12 foi parcialmente suportada, pois ter um *nível de envolvimento com a crise* mais elevado ou mais baixo tem impacto na eficácia da comunicação de crise.

## Efeitos principais das variáveis sociodemográficas

### Hipótese 13 (H13)

A H13 prevê que: *haverá diferenças estatisticamente significativas entre a (a) account acceptance, a (b) atitude face à mensagem de comunicação de crise, a (c) atitude face à empresa, as (d) intenções de WOM negativo e as (e) intenções de compra futura de participantes de diferentes sexos, idades e níveis de escolaridade.*

A Tabela 16 apresenta os efeitos principais do *sexo*, da *idade* e do *nível de escolaridade* em cada uma das cinco variáveis dependentes, tendo sido encontrados impactos estatisticamente significativos do *sexo* e do *nível de escolaridade* na *account acceptance* (respetivamente:  $F(1,136) = 6.722$ ,  $p = 0.011$  e  $F(3,134) = 2.615$ ,  $p = 0.054$ ) e do *sexo* e da *idade* na *atitude face à empresa* (respetivamente:  $F(1,136) = 2.788$ ,  $p = 0.097$  e  $F(5,132) = 2.374$ ,  $p = 0.042$ ).

**Tabela 16** | Efeitos principais do sexo, da idade e do nível de escolaridade nas variáveis dependentes

<i>Variável dependente</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade</i>	<i>Nível de escolaridade</i>
Account acceptance	$F(1,136) = 6.722$ , $p = 0.011$		$F(3,134) = 2.615$ , $p = 0.054$
	<i>Sexo</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
	Fem.	2.971	0.989
	Masc.	2.511	0.985
Atitude face à mensagem de comunicação de crise	$F(1,136) = 1.604$ , $p = 0.207$		$F(3,134) = 1.090$ , $p = 0.356$
	<i>Sexo</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
	Fem.	3.718	1.205
	Masc.	3.376	1.001
Atitude face à empresa	$F(1,136) = 2.788$ , $p = 0.097$		$F(5,132) = 2.374$ , $p = 0.042$
	<i>Sexo</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
	Fem.	3.718	1.205
	Masc.	3.376	1.001
	<i>Idade</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
	≤ 20	4.000	0.832
	21-29	3.615	1.179
30-39	3.200	1.277	
40-49	3.542	0.599	
50-59	2.444	0.509	

<sup>4</sup> Não é possível calcular o desvio-padrão associado ao *Doutoramento*, uma vez que só um participante tinha obtido este *nível de escolaridade*.



		60-69	1.750	1.061
Intenções de WOM negativo	F(1,136) = 1.540, p = 0.217	F(5,132) = 0.487, p = 0.785		F(3,134) = 0.391, p = 0.759
Intenções de compra futura	F(1,136) = 0.421, p = 0.518	F(5,132) = 1.358, p = 0.244		F(3,134) = 0.716, p = 0.544

Nota: M = Média, SD = Desvio-padrão, NE = Nível de escolaridade.

Neste estudo experimental, as participantes do *sexo feminino*, os participantes mais jovens e os participantes com habilitações literárias ao nível do *Ensino Secundário* e do *Doutoramento* desenvolveram atitudes mais favoráveis do que os participantes do *sexo masculino*, do que os participantes de faixas etárias mais avançadas e do que os participantes que concluíram os seus estudos de *Licenciatura* e de *Mestrado*.

Com efeito, as participantes do *sexo feminino* desenvolveram quer uma *account acceptance* significativamente maior (M = 2.971, SD = 0.989) do que os participantes do *sexo masculino* (M = 2.511, SD = 0.985), quer uma *atitude face à empresa* significativamente mais favorável (M = 3.718, SD = 1.205) do que o sexo oposto (M = 3.376, SD = 1.001).

Estas diferenças entre grupos experimentais repetiram-se, de igual forma, entre os participantes de diferentes *idades* e *níveis de escolaridade*. Uma análise post-hoc, feita com recurso ao teste Tukey HSD, permitiu verificar que, no caso da *idade*, as diferenças entre grupos experimentais eram causadas pela comparação entre a classe dos *20 ou menos anos* e a classe dos *60 aos 69 anos* (p = 0.080). O facto de apenas um participante ter obtido o grau de *doutor* impossibilitou, no entanto, a repetição desta análise para o *nível de escolaridade*. Assim, e tendo em conta que também a classe dos *60 aos 69 anos* só reuniu dois participantes, optou-se por excluir da discussão o impacto da *idade* e do *nível de escolaridade* na eficácia da comunicação de crise.

Logo, e exceção feita para a *idade* e para o *nível de escolaridade*, a H13 foi parcialmente suportada, pois pertencer ao *sexo feminino* ou ao *sexo masculino* tem impacto na *account acceptance* e na *atitude face à empresa*.

## Discussão

Os resultados do estudo experimental permitiram testar as 13 hipóteses e dar resposta à questão de investigação. No que às hipóteses concerne, a presente dissertação conseguiu encontrar suporte empírico para 11 das suas teses, ainda que três delas apenas tenham sido parcialmente suportadas.

**Tabela 17** | Resumo do teste das hipóteses

<i>H</i>	<i>Hipótese</i>	<i>Suporte empírico</i>
H1	A estratégia de resposta à crise ( <i>pedido de desculpa vs. compensação vs. simpatia</i> ) terá impacto no nível de responsabilidade que os stakeholders atribuem à organização.	Suportada
H2	Uma organização que apresente um <i>pedido de desculpa</i> ou que ofereça uma <i>compensação</i> suscitará uma maior <i>account acceptance</i> do que uma organização que expresse <i>simpatia</i> .	Suportada
H3	Uma mensagem de comunicação de crise que apresente um <i>pedido de desculpa</i> ou que ofereça uma <i>compensação</i> suscitará uma <i>atitude</i> mais favorável do que uma mensagem de comunicação de crise que expresse <i>simpatia</i> .	Suportada
H4	Uma organização que apresente um <i>pedido de desculpa</i> ou que ofereça uma <i>compensação</i> suscitará uma <i>atitude</i> mais favorável do que uma organização que expresse <i>simpatia</i> .	Suportada
H5	Uma organização que apresente um <i>pedido de desculpa</i> ou que ofereça uma <i>compensação</i> suscitará <i>intenções de WOM negativo</i> mais baixas do que uma organização que expresse <i>simpatia</i> .	Parcialmente suportada
H6	Uma organização que apresente um <i>pedido de desculpa</i> ou que ofereça uma <i>compensação</i> suscitará <i>intenções de compra futura</i> mais elevadas do que uma organização que expresse <i>simpatia</i> .	Não suportada
H7	Uma organização que dê um <i>enquadramento informativo</i> à sua mensagem de comunicação de crise suscitará uma maior <i>account acceptance</i> do que uma organização que opte por um <i>enquadramento emocional</i> .	Não suportada
H8	Uma mensagem de comunicação de crise <i>informativamente enquadrada</i> suscitará uma <i>atitude</i> mais favorável do que uma mensagem de comunicação de crise <i>emocionalmente enquadrada</i> .	Suportada
H9	Uma organização que dê um <i>enquadramento informativo</i> à sua mensagem de comunicação de crise suscitará uma <i>atitude</i> mais favorável do que uma organização que opte por um <i>enquadramento emocional</i> .	Suportada
H10	Não haverá diferenças estatisticamente significativas entre as <i>intenções de WOM negativo</i> suscitadas por uma organização que dê um <i>enquadramento informativo</i> à sua mensagem de comunicação de crise e as <i>intenções de WOM negativo</i> suscitadas por uma organização que opte por um <i>enquadramento emocional</i> .	Suportada
H11	Não haverá diferenças estatisticamente significativas entre as <i>intenções de compra futura</i> suscitadas por uma organização que dê um <i>enquadramento informativo</i> à sua mensagem de comunicação de crise e as <i>intenções de compra</i>	Suportada

*futura* suscitadas por uma organização que opte por um *enquadramento emocional*.

H12	Haverá diferenças estatisticamente significativas entre a (a) <i>account acceptance</i> , a (b) <i>atitude face à mensagem de comunicação de crise</i> , a (c) <i>atitude face à empresa</i> , as (d) <i>intenções de WOM negativo</i> e as (e) <i>intenções de compra futura</i> de participantes com distintos <i>níveis de envolvimento com a crise</i> .	Parcialmente suportada
H13	Haverá diferenças estatisticamente significativas entre a (a) <i>account acceptance</i> , a (b) <i>atitude face à mensagem de comunicação de crise</i> , a (c) <i>atitude face à empresa</i> , as (d) <i>intenções de WOM negativo</i> e as (e) <i>intenções de compra futura</i> de participantes de diferentes <i>sexos, idades e níveis de escolaridade</i> .	Parcialmente suportada

**Tabela 18** | Resumo da resposta à questão de investigação

<i>Q</i>	<i>Questão de investigação</i>	<i>Resposta</i>
Q1	Qual, se alguma, a combinação da estratégia de resposta à crise e do enquadramento dado à mensagem que produz um impacto mais favorável em termos de (a) <i>account acceptance</i> , de (b) <i>atitude face à mensagem de comunicação de crise</i> , de (c) <i>atitude face à empresa</i> , de (d) <i>intenções de WOM negativo</i> e de (e) <i>intenções de compra futura</i> ?	Nenhuma das combinações entre (1) estratégia de resposta à crise e (2) enquadramento dado à mensagem produz um impacto significativamente mais favorável na eficácia da comunicação de crise.

O problema na base do presente trabalho corresponde à pergunta científica “*como é que a (1) estratégia de resposta à crise e o (2) enquadramento dado à mensagem impactam a eficácia da comunicação de crise?*”. Ora, os resultados permitem inferir que as duas variáveis independentes têm um impacto estatisticamente significativo nas variáveis dependentes, ainda que o impacto da primeira seja bem mais expressivo do que o da segunda. Efetivamente, enquanto optar entre uma ou outra estratégia de resposta à crise suscita alterações ao nível das atitudes e dos comportamentos, optar entre um ou outro enquadramento apenas motiva diferenças atitudinais.

Os resultados da comparação entre as três estratégias de resposta à crise sugerem que a *simpatia* é uma resposta inferior às duas outras com que foi confrontada, pois suscitou, de forma consistente, atitudes e comportamentos significativamente menos favoráveis do que o *pedido de desculpa* e do que a *compensação*. Esta tese contraria, por isso, as conclusões a que chegaram [Coombs & Holladay \(2008\)](#), que não assinalaram diferenças estatisticamente significativas entre as estratégias de *pedido de desculpa*, de *compensação* e de *simpatia*. Em consequência, os resultados da presente dissertação suportam a conceção clássica da SCCT, em que apenas o *pedido de desculpa* e a *compensação* figuram como estratégias adequadas a endereçar crises preveníveis / intencionais. Paralelamente, a comparação entre estas duas respostas clássicas parece apontar para uma certa paridade entre ambas.

Assim, ainda que o *pedido de desculpa* tenha conduzido a uma *atitude face à mensagem de comunicação de crise* ligeiramente mais favorável e que a *compensação* se tenha revelado algo superior em termos de *account acceptance* e de *atitude face à empresa*, as diferenças entre as duas estratégias nunca chegaram a ser estatisticamente significativas. Com efeito, só na mitigação das *intenções de WOM negativo* é que o *pedido de desculpa* foi significativamente mais eficaz do que a *compensação*. Por conseguinte, o presente trabalho oferece evidências empíricas que suportam a ideia de que o *pedido de desculpa* e a *compensação* são estratégias de resposta à crise comutativas. Ou seja, sempre que os encargos financeiros e legais decorrentes da crise organizacional assim o justificarem, um *pedido de desculpa* poderá ser validamente substituído por uma *compensação*, sem que a eficácia da comunicação de crise seja maculada.

Em favor da *compensação* está também o nível de responsabilidade que os stakeholders imputam à organização envolvida na crise. A este propósito, [Weiner, Graham, Peter & Zmuidinas \(1991\)](#) dão voz a uma das preocupações dos académicos da disciplina: a possibilidade de os *pedidos de desculpa* aumentarem a *atribuição de responsabilidade*. Os resultados deste estudo experimental corroboram esta preocupação, na medida em que captaram uma diferença estatisticamente significativa entre o nível de responsabilidade mais elevado suscitado pelo *pedido de desculpa* e o nível de responsabilidade mais baixo suscitado pela *compensação*. Logo, a presente dissertação não encontrou suporte empírico para a linha de argumentação de [Bentley & Ma \(2020\)](#), que sugerem que a *atribuição de responsabilidade* suscitada por um *pedido de desculpa* é desviada para os “fatores externos ou temporários” que poderiam ter afetado a organização (p. 2).

Os resultados da comparação entre os dois enquadramentos dados à mensagem de comunicação de crise sugerem que o *enquadramento informativo* é superior ao *enquadramento emocional* com que foi confrontado, pois suscitou, de forma consistente, atitudes significativamente mais favoráveis. Esta tese está, por isso, em linha com as conclusões de [Holbrook \(1978\)](#). Por seu lado, [Claeys & Cauberghe \(2014\)](#), [Stafford & Day \(1995\)](#) e [Yoo & MacInnis \(2005\)](#) associam a preferência pelo *enquadramento informativo* a *níveis de envolvimento com a crise* mais elevados. Uma vez que a média do *nível de envolvimento com a crise* dos 138 participantes se situa nos 5.033, a globalidade dos respondentes sentiu-se particularmente tocada pela crise organizacional em causa. Daqui poderá ter resultado uma maior atenção ao conteúdo substantivo do comunicado de imprensa da Cães & Companhia, que, em consequência, consolidou a supremacia do *enquadramento informacional*. Para além disto, um *enquadramento emocional* acarreta, por norma, o risco de as emoções e de os sentimentos nele expressos não serem percecionados como sendo genuínos e sinceros.

De acordo com os resultados, o *nível de envolvimento com a crise* tem um impacto estatisticamente significativo na eficácia da comunicação de crise. Com efeito, os participantes com um *nível de envolvimento com a crise* mais elevado desenvolveram atitudes e comportamentos menos favoráveis do que os desenvolvidos pelos participantes menos envolvidos com a crise. Só no que à *account*

*acceptance* diz respeito é que este impacto não foi estatisticamente significativo. Esta não significância estatística era, contudo, expectável, uma vez que a *account acceptance* se refere a um sentimento de adequação ou de inadequação relativo às mensagens de comunicação de crise (Coombs & Holladay, 2008). Ora, ainda que pudessem variar em termos de eficácia, nenhum dos comunicados de imprensa emitidos pela Cães & Companhia era gritantemente desapropriado face à crise organizacional em causa – daí que o *nível de envolvimento com a crise* não tenha impactado significativamente a perceção dos respondentes face à adequação da resposta da empresa.

Seguindo as recomendações de Clementson (2020), também se procurou avaliar o impacto do *sexo*, da *idade* e do *nível de escolaridade* foi avaliado. No entanto, a homogeneidade da amostra em termos de *idade* e de *nível de escolaridade* enviesaria qualquer comparação que se fizesse entre participantes de diferentes faixas etárias e de diferentes habilitações literárias. Assim, só o impacto do *sexo*, significativo em termos de *account acceptance* e de *atitude face à empresa*, foi efetivamente avaliado. Esta avaliação revelou que as mulheres desenvolveram atitudes mais favoráveis do que os homens, parecendo, por isso, ser mais tolerantes para com a negligência da Cães & Companhia que estivera na origem da crise organizacional.

Uma última palavra para as duas hipóteses que não foram suportadas. A primeira, que dizia respeito ao impacto da estratégia de resposta à crise nas *intenções de compra futura*, poderá ter sido comprometida pelo facto de se estar perante uma empresa fictícia com a qual os participantes não tinham qualquer relação prévia. É legítimo, por isso, conjecturar que, perante uma empresa conhecida dos participantes, a hipótese pudesse ter sido suportada. Já o não suporte da segunda, que dizia respeito ao impacto do enquadramento dado à mensagem na *account acceptance*, poderá estar relacionado com o facto de a forma da mensagem não afetar a adequação daquilo que é dito. Ou seja, poder-se-á concluir que, para efeitos de *account acceptance*, o conteúdo substantivo da mensagem é mais importante do que o seu estilo.



# Conclusão

---

## Contributo teórico

A presente dissertação constitui um importante contributo teórico para o campo da comunicação de crise. Este contributo manifesta-se em cinco frentes. A primeira delas prende-se com a escassez de evidências científicas e empíricas que, muito devido à sua prematuridade, caracteriza a disciplina. Desta primeira frente decorre uma segunda, uma vez que, por depender excessivamente de análises subjetivas de estudo de caso e de evidências circunstanciais, a literatura sobre comunicação de crise acaba por fazer uma aparente apologia excessiva dos *pedidos de desculpa* como estratégia de resposta à crise. Para além disto, mesmo quando as investigações optam por dinamizar estudos experimentais, os contextos empíricos onde os conduzem perpetuam a hegemonia americana nos artigos científicos da disciplina. Assim, ao conduzir um experimento fatorial entre sujeitos num contexto empírico inédito, como é o português, esta investigação enrobustece o corpo de conhecimentos da disciplina com novas evidências experimentais que suportam a conceção clássica da SCCT, mas que não validam nem a revisitação que a teoria sofreu em 2008 nem a suposta supremacia absoluta dos *pedidos de desculpa* face a estratégias de resposta à crise alternativas, como é o caso da *compensação*.

Se o parágrafo antecedente destaca três dos cinco contributos da presente dissertação, este novo parágrafo ilustra o quarto e o quinto. Ao eleger o enquadramento dado à mensagem como uma das suas variáveis independentes, este trabalho problematiza uma dimensão algo esquecida da comunicação de crise: a decisão estilística por detrás de um tom mais *informacional* ou mais *emocional*. Para além disto, o verificado impacto estatisticamente significativo do *nível de envolvimento com a crise* e de certas variáveis sociodemográficas frisa a pertinência de que as pesquisas futuras da disciplina passem a tomar estas variáveis em conta, estudando, com maior profundidade, o seu efeito na eficácia da comunicação de crise.

## Contributo prático

Para além do já explicitado contributo teórico, o presente trabalho representa também um importante contributo prático. Ao endereçar dois dos dilemas práticos com que os profissionais de marketing e de relações públicas se veem confrontados, os resultados desta investigação poderão auxiliar os especialistas no terreno a anteciparem o impacto das suas decisões e, por conseguinte, a desenharem uma comunicação de crise mais eficaz.

Perante uma crise organizacional com contornos semelhantes aos da apresentada nesta dissertação, os profissionais encarregados da gestão comunicacional da crise saberão que optar entre apresentar um *pedido de desculpa* ou oferecer uma *compensação* é uma decisão relativamente inofensiva. No entanto, o mesmo já não se poderá dizer de optar por apenas expressar *simpatia*. Da mesma forma, lembrar-se-ão de que também um *enquadramento informativo* parece produzir melhores resultados atitudinais junto dos stakeholders portugueses. Paralelamente, esta dissertação frisa a importância de tomar em conta o *nível de envolvimento com a crise* dos stakeholders, bem como de conhecer o público para quem se comunica, uma vez que também as diferenças sociodemográficas originam diferentes atitudes e comportamentos, bem como diferentes níveis de tolerância para com a má conduta da organização.

### **Limitações e futuras linhas de investigação**

A primeira limitação deste estudo experimental prende-se com a própria amostra. Tratando-se de uma amostra por conveniência, as características sociodemográficas dos seus participantes não reproduziram de forma fiel as da população em geral. Em consequência, houve uma sobrerrepresentação de indivíduos do *sexo feminino*, de faixas etárias mais jovens e com estudos superiores. Esta falta de heterogeneidade comprometeu não só a avaliação do impacto da *idade* e do *nível de escolaridade* na eficácia da comunicação de crise, mas também a generalização dos resultados e das conclusões. Numa altura em que as organizações, as empresas e as marcas comunicam para um público cada vez mais heterogéneo, é importante que trabalhos futuros abarquem a diversidade sociodemográfica que este não conseguiu abarcar.

A segunda limitação relaciona-se com os dois estímulos experimentais utilizados. Por um lado, a manipulação das variáveis independentes assentou apenas em estímulos escritos. Por outro, a crise organizacional, a empresa, a notícia e os comunicados de imprensa eram fictícios. Assim, é pertinente conjecturar se a utilização de estímulos audiovisuais, bem como de uma crise organizacional e de uma empresa reais, poderia ter culminado em resultados diferentes.

Uma última linha de investigação futura está associada à tipologia de crise em investigação. Com efeito, a SCCT define três tipologias de crise, tendo a presente dissertação optado por focar apenas as crises preveníveis / intencionais. Ora, pesquisas futuras poderão focar crises de que a própria organização é vítima, crises acidentais ou ainda crises preveníveis / intencionais com desfechos distintos daquele que o “caso Cães & Companhia” teve.



## Referências

---

- Barkley, K. (2020). Does one size fit all? The applicability of situational crisis communication theory in the Japanese context. *Public Relations Review*, 46(3), 1-8. doi:10.1016/j.pubrev.2020.101911
- Benoit, W. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, New York: State University of New York.
- Benoit, W., & Drew, S. (1997). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. *Communication Reports*, 10(2), 153-163.
- Bentley, J., & Ma, L. (2020). Testing perceptions of organizational apologies after a data breach crisis. *Public Relations Review*, 46(5), 1-9. doi:10.1016/j.pubrev.2020.101975
- Blum-Kulka, S., & Olshtain, E. (1984). Requests and Apologies: A Cross-Cultural Study of Speech Act Realization Patterns. *Applied Linguistic*, 5(3), 196-213.
- Blumstein, P. W., Carssow, K. G., Hall, J., Hawkins, B., Hoffman, R., Ishem, E., . . . Zimmerman, D. L. (1974). The Honoring of Accounts. *American Sociological Review*, 39(4), 551-566.
- Charness, G., Gneezy, U., & Kuhn, M. A. (2012). Experimental methods: Between-subject and within-subject design. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81(1), 1-8. doi:10.1016/j.jebo.2011.08.009
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). Consumer response to crisis: Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relations Review*, 35(1), 18-22.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67(2), 182-189.
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Leysen, J. (2013). Implications of stealing thunder for the impact of expressing emotions in organizational crisis communication. *Journal of Applied Communication Research*, 41(3), 293-308. doi:10.1080/00909882.2013.806991
- Clementson, D. E. (2020). Narrative persuasion, identification, attitudes, and trustworthiness in crisis communication. *Public Relations Review*, 46(2), 1-9. doi:10.1016/j.pubrev.2020.101889
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.
- 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. doi:10.1057/palgrave.crr.1550049

- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, *34*, 252-257. doi:10.1016/j.pubrev.2008.04.001
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, *11*(4), 300-312. doi:10.1108/13632540710843913
- Diente, T. (25 de maio de 2020). L'Oréal faces backlash over Amber Heard #WomenMakeCinema tribute. *International Business Times*. Obtido de <https://www.ibtimes.co.uk/leal-faces-backlash-over-amber-heard-womenmakecinema-tribute-1678860>
- DiStaso, M. W., Vafeiadis, M., & Amaral, C. (2015). Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations. *Public Relations Review*, *41*(2), 222-231. doi:10.1016/j.pubrev.2014.11.014
- Dulaney, E., & Gunn, R. (2017). Situational Crisis Communication Theory and the Use of Apologies in Five High-Profile Food-Poisoning Incidents. *Journal of the Indiana Academy of the Social Sciences*, *20*(1).
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, *15*(2), 195-219. doi:10.1108/10662240510590360
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: a look back and a look ahead. *Internet Research*, *28*(4), 854-887. doi:10.1108/IntR-03-2018-0089
- Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communication: A review of some best practices. Em R. Heath, *Handbook of public relations* (pp. 479-486). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Fuchs-Bernett, T. (2002). Mass public corporate apology. *Dispute Resolution Journal*, *57*(3), 26-32.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4.º ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Grunig, J. E. (1979). Time budgets, level of involvement and use of the mass media. *Journalism Quarterly*, *56*, 248-261.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Hernandez, J. M., Basso, K., & Brandão, M. (2014). Pesquisa Experimental em Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, *13*(2), 98-117.

- Holbrook, M. B. (1978). Beyond attitude structure: toward the informational determinants of attitude. *Journal of Marketing Research*, 15(4), 545-546.
- Jibilian, I., & Canales, K. (15 de abril de 2021). The US is readying sanctions against Russia over the SolarWinds cyber attack. Here's a simple explanation of how the massive hack happened and why it's such a big deal. *Business Insider*. Obtido de <https://www.businessinsider.com/solarwinds-hack-explained-government-agencies-cyber-security-2020-12>
- Jorgensen, B. K. (1996). Components of Consumer Reaction to Company-Related Mishaps: a Structural Equation Model Approach. Em K. P. Corfman, & J. G. Lynch Jr, *Advances in Consumer Research* (Vol. 23, pp. 346-351). Utah: Association for Consumer Research.
- Kiambi, D., & Shafer, A. (2016). Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies. *Mass Communication and Society*, 19(2), 127-148. doi:10.1080/15205436.2015.1066013
- Kim, C., Jeon, H. G., & Lee, K. C. (2020). Discovering the Role of Emotional and Rational Appeals and Hidden Heterogeneity of Consumers in Advertising Copies for Sustainable Marketing. *Sustainable Marketing, Branding and CSR in the Digital Economy*, 12(12). doi:10.3390/su12125189
- Kim, J., & Chan-Olmsted, S. M. (2005). Comparative Effects of Organization-Public Relationships and Product-related Attributes on Brand Attitude. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 145-170. doi:10.1080/1352726042000317214
- Laczniak, R. N., DeCarlo, T. E., & Ramaswami, S. H. (2011). Consumers' responses to negative word-of-mouth communication: An attribution theory perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 11, 57-73. doi:10.1207/15327660152054049
- LaFraniere, S., & Weiland, N. (31 de março de 2021). Factory Mix-Up Ruins Up to 15 Million Vaccine Doses From Johnson & Johnson. *The New York Times*. Obtido de <https://www.nytimes.com/2021/03/31/us/politics/johnson-johnson-coronavirus-vaccine.html>
- Lee, A. Y., & Aaker, J. L. (2004). Bringing the Frame into Focus: The Influence of Regulatory Fit on Processing Fluency and Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 205-218.
- Lee, S. Y., & Atkinson, L. (2019). Never easy to say “sorry”: Exploring the interplay of crisis involvement, brand image, and message appeal in developing effective corporate apologies. *Public Relations Review*, 45, 178-188. doi:10.1016/j.pubrev.2018.12.007

- Liu, B. F., & Fraustino, J. D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*, 40(3), 543-546. doi:10.1016/j.pubrev.2014.04.004
- Liu, J., Li, C., Ji, Y. G., North, M., & Yang, F. (2017). Like it or not: The Fortune 500's Facebook strategies to generate users' electronic word-of-mouth. *Computers in Human Behavior*, 73, 605-613. doi:10.1016/j.chb.2017.03.068
- Liu, S. S., & Stout, P. A. (1987). Effects of Message Modality and Appeal on Advertising Acceptance. *Psychology & Marketing*, 4(3), 167-187. doi:10.1002/mar.4220040303
- Lu, Y., & Huang, Y. C. (2018). Getting emotional: An emotion-cognition dual-factor model of crisis communication. *Public Relations Review*, 44(1), 98-107. doi:10.1016/j.pubrev.2017.09.007
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). Crisis leadership and the learning organization. Em R. N. Lussier, & C. F. Achua, *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (pp. 428-442). Cengage Learning.
- Lyon, L., & Cameron, G. T. (2004). A Relational Approach Examining the Interplay of Prior Reputation and Immediate Response to a Crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), 213-241. doi:10.1080/1532-754X.2004.11925128
- Ma, L., & Zhan, M. (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research. *Journal of Public Relations Research*, 28, 102-119. doi:10.1080/10627/26X.2016.1166367
- MacInnis, D. J., Rao, A., & Weiss, A. (2002). Assessing when increased media weight of real-world advertisements helps sales. *Journal of Marketing Research*, 39(4), 391-407.
- McCroskey, J. C., & Richmond, V. P. (1989). Bipolar scales. Em P. Emmert, & L. L. Barker, *Measurement of communication behavior* (pp. 154-167). White Plains, New York: Longman.
- McKay-Nesbitt, J., Manchanda, R. V., Smith, M. C., & Huhmann, B. A. (2011). Effects of age, need for cognition, and affective intensity on advertising effectiveness. *Journal of Business Research*, 64, 12-17.
- Moon, B. B., & Rhee, Y. (2012). Message strategies and forgiveness during crises: Effects of causal attributions and apology appeal types on forgiveness. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 89(4), 677-694.

- Nabi, R. L. (2003). Exploring the framing effects of emotion - Do discrete emotions differentially influence information accessibility, information seeking, and policy preference? *Communication Research*, 30(2), 224-247. doi:10.1177/0093650202250881
- Nadolny, T. (3 de outubro de 2020). Furniture giant Ikea kept selling a dresser it knew was dangerous to children. *USA Today*. Obtido de <https://eu.usatoday.com/story/news/2020/03/10/ikea-dresser-recall-kullen-sold-while-dangerous-tip-over/4996716002/>
- Oeldorf-Hirsch, A. (2017). Between-Subjects Design. Em M. Allen, *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods* (pp. 91-92).
- Roh, S. (2017). Examining the paracrisis online: The effects of message source, response strategies and social vigilantism on public responses. *Public Relations Review*, 43(3), 587-596. doi:10.1016/j.pubrev.2017.03.004
- Schoofs, L., & Claeys, A. S. (2021). Communicating sadness: The impact of emotional crisis communication on the organizational post-crisis reputation. *Journal of Business Research*, 130, 271-282. doi:10.1016/j.jbusres.2021.03.020
- Stafford, M. R., & Day, E. (1995). Retail services advertising: the effects of appeal, medium, and service. *Journal of Advertising*, 24(1), 57-71.
- Szolnoki, G., & Hoffmann, D. (2013). Online, face-to-face and telephone surveys—Comparing different sampling methods in wine consumer research. *Wine Economics and Policy*, 2(2), 57-66. doi:10.1016/j.wep.2013.10.001
- Verčič, A. T., Verčič, 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. doi:10.1111/1468-5973.12229
- Verhoeven, J. W., Van Hoof, J. J., Keurs, H. T., & Van Vuuren, M. (2012). Effects of apologies and crisis responsibility on corporate and spokesperson reputation. *Public Relations Review*, 38(3), 501-504. doi:10.1016/j.pubrev.2012.02.002
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct*. New York: Guilford.
- Weiner, B., Graham, S., Peter, O., & Zmuidinas, M. (1991). Public Confession and Forgiveness. *Journal of Personality*, 59(2), 281-312. doi:10.1111/j.1467-6494.1991.tb00777.x
- Xu, J., & Wu, Y. (2020). Countering Reactance in Crisis Communication: Incorporating Positive Emotions via Social Media. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 352-369. doi:10.1177/2329488417702475

- Yang, L., Jozsa, L., Chung, K., Dai, X., & Fam, K. (2008). Personal selling management in Hungary, Portugal and New Zealand - Is there a link between personal selling and collectivism. *International Journal of Business and Society*, 9(2), 65-74.
- Yoo, C., & MacInnis, D. (2005). The brand attitude formation process of emotional and informational ads. *Journal of Business Research*, 58(10), 1397-1406.
- Zhao, X., Zhan, M., & Ma, L. (2020). How publics react to situational and renewing organizational responses across crises: Examining SCCT and DOR in social-mediated crises. *Public Relations Review*, 46(4), 1-10. doi:10.1016/j.pubrev.2020.101944

## Anexos

---

### Primeiro estímulo experimental

#### **Rações NutriMax retiradas do mercado depois de 48 cães terem morrido**

*Testes às rações detetaram “níveis letais” de toxina produzida pelo bolor. Empresa investigada por não fazer controlo de qualidade há mais de dez meses.*

A empresa Cães & Companhia está a retirar as suas rações NutriMax das lojas online e das prateleiras de supermercados por todo o país. A decisão surge depois de 48 cães terem morrido e de mais de 70 terem ficado doentes após ingerirem comida da marca. Contactada pelo Público, a ASAE adiantou que “os cães sofreram um envenenamento por aflatoxina, uma toxina produzida pelo bolor que pode desenvolver-se nos grãos e cereais usados nas rações para animais”. A autoridade confirmou ainda que testes às rações NutriMax revelaram níveis desta substância acima dos limites aceitáveis.

A ASAE explicou também que “é recorrente que estes fungos apareçam na comida para animais”, motivo que deve levar as empresas a fazerem análises de controlo de qualidade de três em três meses. Segundo a autoridade, a Cães & Companhia não verificava os níveis desta e de outras toxinas há mais de dez meses.

### Segundo estímulo experimental

#### **Condição experimental 1**

*Pedido de desculpa informativo*

Fundada em 1987, a Cães & Companhia é uma empresa comprometida com a qualidade dos processos técnicos e dos ingredientes que permitem criar as suas rações. A sua gama de rações NutriMax tem mesmo vindo a ser recomendada por veterinários, pois garante uma digestão saudável e um eficaz controlo de peso dos animais.

Mas a Cães & Companhia descobriu, na semana passada, que uma toxina contaminou alguns lotes das rações NutriMax, causando a morte a 48 cães e deixando 73 doentes. Trata-se de um caso de contaminação por aflatoxina, produzida pelo fungo *Aspergillus flavus* que pode desenvolver-se no milho usado para produzir esta ração. Esta toxina pode estar presente mesmo que não haja bolor visível.

Até agora, já foram retiradas do mercado 5,43 toneladas de ração NutriMax. A Cães & Companhia pede desculpa a todos os que passaram por este incidente e assume a responsabilidade pela situação. Para que algo semelhante não volte a repetir-se, a empresa já contratou dois engenheiros alimentares que ficarão responsáveis pelo controlo de qualidade de todas as rações da marca.

A Cães & Companhia está a trabalhar para repor os seus padrões de qualidade e espera que os clientes afetados a possam perdoar.

### **A empresa Cães & Companhia**

### **Condição experimental 2**

#### *Pedido de desculpa emocional*

#### **Aos clientes que tanto estimamos e aos seus amigos de quatro patas,**

Sabemos que os donos querem o melhor para a saúde e felicidade dos seus cães. Foi para os auxiliar nesta missão que a família Cães & Companhia nasceu.

No entanto, tivemos esta semana conhecimento de uma horrível tragédia que nos deixou profundamente afetados e entristecidos: as nossas rações NutriMax foram contaminadas por uma toxina que vitimou alguns dos cachorrinhos dos nossos clientes.

As rações NutriMax já começaram, por isso, a ser retiradas do mercado. Nesta altura de tamanho luto e sofrimento, apresentamos o nosso mais sincero pedido de desculpa a todos os que viveram este terrível drama. Assumimos a nossa responsabilidade e, para que um desgosto semelhante não volte a repetir-se, contratámos dois engenheiros alimentares que ficarão responsáveis pelo controlo de qualidade de todas as nossas rações.

Desiludimos as famílias que confiavam nas nossas rações. Mas esperamos, do fundo dos nossos corações, que nos possam perdoar.

### **A família Cães & Companhia**

### **Condição experimental 3**

#### *Compensação informativa*

Fundada em 1987, a Cães & Companhia é uma empresa comprometida com a qualidade dos processos técnicos e dos ingredientes que permitem criar as suas rações. A sua gama de rações NutriMax tem mesmo vindo a ser recomendada por veterinários, pois garante uma digestão saudável e um eficaz controlo de peso dos animais.



Mas a Cães & Companhia descobriu, na semana passada, que uma toxina contaminou alguns lotes das rações NutriMax, causando a morte a 48 cães e deixando 73 doentes. Trata-se de um caso de contaminação por aflatoxina, produzida pelo fungo *Aspergillus flavus* que pode desenvolver-se no milho usado para produzir esta ração. Esta toxina pode estar presente mesmo que não haja bolor visível.

A Cães & Companhia vai indemnizar todos os que passaram por este incidente.

#### **A empresa Cães & Companhia**

#### **Condição experimental 4**

*Compensação emocional*

#### **Aos clientes que tanto estimamos e aos seus amigos de quatro patas,**

Sabemos que os donos querem o melhor para a saúde e felicidade dos seus cães. Foi para os auxiliar nesta missão que a família Cães & Companhia nasceu.

No entanto, tivemos esta semana conhecimento de uma horrível tragédia que nos deixou profundamente afetados e entristecidos: as nossas rações NutriMax foram contaminadas por uma toxina que vitimou alguns dos cachorrinhos dos nossos clientes.

Para compensar os nossos clientes por tamanho luto e sofrimento, vamos indemnizar todos os que viveram este terrível drama.

#### **A família Cães & Companhia**

#### **Condição experimental 5**

*Simpatia informativa*

Fundada em 1987, a Cães & Companhia é uma empresa comprometida com a qualidade dos processos técnicos e dos ingredientes que permitem criar as suas rações. A sua gama de rações NutriMax tem mesmo vindo a ser recomendada por veterinários, pois garante uma digestão saudável e um eficaz controlo de peso dos animais.

Mas a Cães & Companhia descobriu, na semana passada, que uma toxina contaminou alguns lotes das rações NutriMax, causando a morte a 48 cães e deixando 73 doentes. Trata-se de um caso de contaminação por aflatoxina, produzida pelo fungo *Aspergillus flavus* que pode desenvolver-se no milho usado para produzir esta ração. Esta toxina pode estar presente mesmo que não haja bolor visível.

A preocupação da Cães & Companhia está com os cães em recuperação e o seu pensamento vai para aqueles que não sobreviveram a este incidente.

**A empresa Cães & Companhia**

### **Condição experimental 6**

*Simpatia emocional*

**Aos clientes que tanto estimamos e aos seus amigos de quatro patas,**

Sabemos que os donos querem o melhor para a saúde e felicidade dos seus cães. Foi para os auxiliar nesta missão que a família Cães & Companhia nasceu.

No entanto, tivemos esta semana conhecimento de uma horrível tragédia que nos deixou profundamente afetados e entristecidos: as nossas rações NutriMax foram contaminadas por uma toxina que vitimou alguns dos cachorrinhos dos nossos clientes.

Nesta altura de tamanho luto e sofrimento, a nossa genuína preocupação está com os cães em recuperação e as nossas sentidas preces vão para aqueles que não sobreviveram a este drama.

**A família Cães & Companhia**