Comunicação Organizacional em Tempos de Crise

Organizational Communication in Times of Crisis

Lucas Felipe Andrade Nunes
lucasandrade33@gmail.com
https://orcid.org/0009-0000-1257-7198
Universidade Federal de Catalão
Brasil

Artículo recibido: 29/01/2026
Aceptado para publicación: 28/02/2026
Conflictos de Intereses: Ninguno que declarar

RESUMO

O presente artigo de revisão tem como objetivo analisar e sistematizar a produção científica recente sobre a comunicação organizacional em tempos de crise, com o propósito de identificar os principais enfoques teóricos, modelos de gestão, estratégias comunicacionais e desafios que as organizações enfrentam em contextos críticos. Para isso, foi desenvolvida uma revisão sistemática da literatura seguindo as diretrizes da metodologia PRISMA, que incluiu a busca, seleção e análise de artigos científicos publicados em bases de dados acadêmicas internacionais e regionais. A análise das informações foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa e análise temática, organizando os achados em categorias analíticas. Os resultados evidenciam uma evolução da comunicação organizacional desde enfoques instrumentais até perspectivas estratégicas, interpretativas, relacionais e éticas. Destaca-se a centralidade da comunicação interna, da liderança comunicacional, da gestão da reputação e do impacto da comunicação digital e das redes sociais na dinâmica das crises organizacionais. Conclui-se que a comunicação organizacional constitui um componente estratégico e constitutivo para a gestão de crises, sendo fundamental para a construção de sentido, a confiança, a legitimidade e a resiliência organizacional em ambientes complexos e altamente mediatizados.

Palavras-chave: comunicação organizacional; gestão de crises; reputação institucional

ABSTRACT

This review article aims to analyze and systematize recent scientific literature on organizational communication in times of crisis, to identify the main theoretical approaches, management models, communication strategies, and challenges faced by organizations in critical contexts. To this end, a systematic literature review was conducted following the PRISMA methodology guidelines, which included the search, selection, and analysis of scientific articles published in international and regional academic databases. Data analysis was carried out through a qualitative approach and thematic analysis, organizing the findings into analytical categories. The results reveal an evolution of organizational communication from instrumental approaches toward strategic, interpretive, relational, and ethical perspectives. Furthermore, the central role of internal communication, communicative leadership, reputation management, and the impact of digital communication and social media on the dynamics of organizational crises stand out. It is concluded that organizational communication constitutes a strategic and constitutive component of crisis management, playing a fundamental role in the construction of meaning, trust, legitimacy, and organizational resilience in complex and highly mediatized environments.

Keywords: organizational communication; crisis management; institutional reputation.

INTRODUÇÃO

Comunicação organizacional em tempos de crise

A comunicação organizacional constitui um eixo estratégico fundamental para o funcionamento, a sustentabilidade e a legitimidade das organizações em contextos dinâmicos e complexos, particularmente em situações de crise que colocam à prova sua capacidade de adaptação, liderança e tomada de decisões (Cornelissen, 2020; Robbins & Judge, 2017). Nas últimas décadas, o aumento de crises sanitárias, econômicas, políticas, tecnológicas e reputacionais evidenciou a necessidade de compreender a comunicação não apenas como um processo instrumental, mas como um fenômeno organizacional integral que incide diretamente na gestão da incerteza, na construção de sentido e na confiança dos públicos internos e externos (Coombs, 2019). Nesse contexto, a comunicação organizacional posiciona-se como um recurso estratégico indispensável para antecipar, enfrentar e superar cenários críticos, minimizando impactos negativos e fortalecendo a resiliência institucional (Heath & O'Hair, 2020).

As crises organizacionais podem ser definidas como acontecimentos inesperados ou de evolução acelerada que ameaçam os valores fundamentais, a reputação, a estabilidade operacional e a continuidade de uma organização, gerando elevados níveis de incerteza e pressão sobre os sistemas de decisão (Coombs, 2015; Mitroff, 2005). Esses eventos, longe de serem episódios isolados, fazem parte do ambiente contemporâneo caracterizado pela volatilidade, complexidade e hiperconectividade, o que amplia seu alcance e visibilidade (Ulmer et al., 2018). Nesse contexto, a comunicação assume um papel central ao atuar como ponte entre a organização e seus públicos, facilitando a circulação de informações, a coordenação de ações e a gestão de percepções em cenários de alta tensão (Argenti, 2016).

Sob uma perspectiva teórica, a comunicação organizacional evoluiu de enfoques mecanicistas e funcionalistas para modelos interpretativos, simbólicos e estratégicos que reconhecem seu caráter constitutivo da organização (Putnam & Nicotera, 2010; Mumby, 2019). Essa evolução é particularmente relevante em contextos de crise, nos quais a comunicação não se limita à transmissão de mensagens, mas contribui ativamente para a construção de significados compartilhados, a redefinição de identidades organizacionais e a legitimação das decisões adotadas (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Consequentemente, analisar a comunicação organizacional em tempos de crise implica compreender como discursos, narrativas e práticas comunicativas influenciam a forma

como as organizações interpretam e respondem a situações críticas (Frandsen & Johansen, 2017).

A literatura especializada coincide em afirmar que uma gestão comunicacional deficiente durante uma crise pode agravar seus efeitos, deteriorar a confiança dos stakeholders e gerar danos reputacionais de longo prazo (Coombs & Holladay, 2014; Fearn-Banks, 2016). A ausência de informações claras, a inconsistência das mensagens, a falta de transparência ou a negação de responsabilidades tendem a intensificar a percepção de risco e a deslegitimar a organização perante a opinião pública (Heath, 2014). Em contrapartida, uma comunicação oportuna, coerente, empática e baseada em princípios éticos pode contribuir significativamente para conter a crise, reduzir a incerteza e fortalecer as relações com os públicos-chave (Men, 2014; Kim & Cameron, 2011).

Em tempos de crise, a comunicação interna adquire uma relevância estratégica particular, uma vez que os colaboradores constituem tanto receptores quanto emissores de informações que influenciam o clima organizacional e a eficácia da resposta institucional (Mazzei & Ravazzani, 2011). A incerteza, o medo e a desinformação podem afetar o comprometimento, a motivação e o desempenho do pessoal se não forem geridos adequadamente por meio de canais formais e lideranças comunicativas sólidas (Tourish & Robson, 2006). Nesse sentido, a comunicação interna torna-se um fator chave para alinhar equipes, promover a coesão e facilitar a implementação de decisões estratégicas em contextos críticos (Men & Bowen, 2017).

Paralelamente, a comunicação externa desempenha um papel determinante na construção da imagem pública da organização durante uma crise, especialmente em um ambiente midiático caracterizado pela imediaticidade, viralização e participação ativa das audiências digitais (Castells, 2009; Vos & Buckner, 2016). As redes sociais e os meios digitais transformaram radicalmente a dinâmica das crises organizacionais, ao reduzir o controle das mensagens e ampliar a capacidade dos públicos de gerar e difundir conteúdos (Aula, 2010). Nesse cenário, as organizações enfrentam o desafio de gerir a comunicação em tempo real, responder a múltiplos atores e adaptar-se a narrativas emergentes que podem intensificar ou reconfigurar a crise (Wigley & Fontenot, 2010).

A digitalização da comunicação organizacional gerou novas oportunidades, mas também riscos significativos em contextos de crise, como a propagação de rumores, a desinformação e a polarização de opiniões (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012). A capacidade das organizações de monitorar o ambiente digital, interagir com seus públicos e manter a coerência discursiva tornou-se um componente essencial da gestão

contemporânea de crises (Eriksson, 2018). Nesse sentido, a alfabetização comunicacional e a profissionalização das equipes de comunicação constituem fatores determinantes para enfrentar cenários complexos e altamente mediatizados (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2015).

Sob o enfoque da comunicação estratégica, a gestão de crises é concebida como um processo contínuo que abrange fases de prevenção, preparação, resposta e aprendizagem organizacional (Coombs, 2019; Pearson & Clair, 1998). A comunicação desempenha um papel transversal em cada uma dessas etapas, ao facilitar a identificação precoce de riscos, o planejamento de cenários, a coordenação de respostas e a avaliação posterior das ações implementadas (Bundy et al., 2017). Essa perspectiva destaca a importância de integrar a comunicação ao planejamento estratégico das organizações, superando enfoques reativos e fragmentados (Argenti, Howell & Beck, 2005).

A liderança comunicacional emerge como outro elemento chave em tempos de crise, uma vez que os líderes organizacionais atuam como referências simbólicas e fontes primárias de sentido para os públicos internos e externos (Men, 2014). A capacidade dos líderes de comunicar com clareza, empatia e coerência influencia diretamente a credibilidade da organização e a aceitação das decisões adotadas (Johansson & Heide, 2008). Diversos estudos indicam que a liderança baseada na comunicação aberta e no diálogo contribui para fortalecer a confiança e a resiliência organizacional em contextos adversos (Tourish, 2014).

A dimensão ética da comunicação organizacional assume especial relevância em situações de crise, nas quais as decisões comunicativas podem ter implicações sociais, econômicas e humanas significativas (Bowen, 2008). A transparência, a responsabilidade social e o respeito pelos públicos afetados constituem princípios fundamentais para uma gestão comunicacional ética que contribua para a legitimidade organizacional (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013). Nesse sentido, a comunicação em crises não deve limitar-se à proteção da imagem corporativa, mas orientar-se para o bem-estar dos stakeholders e o interesse público (Heath & Waymer, 2009).

A pandemia de COVID-19 evidenciou, de maneira contundente, a centralidade da comunicação organizacional em contextos de crise global, ao demonstrar as dificuldades e oportunidades associadas à gestão da informação, à coordenação institucional e à relação com os públicos em cenários de alta incerteza (Malecki, Keating & Safdar, 2021). Organizações públicas e privadas foram obrigadas a adaptar rapidamente suas estratégias comunicacionais, implementar canais digitais e fortalecer a comunicação interna para

manter a continuidade operacional e o compromisso do pessoal (Ruck & Men, 2021). Esse contexto renovou o interesse acadêmico pelo estudo da comunicação organizacional em crises, impulsionando novas linhas de pesquisa e enfoques interdisciplinares (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2018).

Na América Latina, a análise da comunicação organizacional em tempos de crise adquire particular relevância devido às desigualdades estruturais, à fragilidade institucional e à diversidade sociocultural que caracterizam a região. Nesse contexto, torna-se fundamental analisar como as práticas comunicacionais se adaptam às realidades locais e contribuem para a construção de legitimidade e coesão social (Ferrari & França, 2016).

A partir do exposto, o presente artigo de revisão tem como objetivo analisar e sistematizar a produção científica recente sobre a comunicação organizacional em tempos de crise, identificando os principais enfoques teóricos, modelos de gestão, estratégias comunicacionais e desafios emergentes em contextos organizacionais contemporâneos. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, busca-se oferecer uma visão integral que permita compreender o papel estratégico da comunicação na gestão de crises, bem como orientar futuras pesquisas e práticas profissionais no âmbito organizacional (Tranfield, Denyer & Smart, 2003; Coombs, 2019; Da Silva & Baldissera, 2019).

Contexto e Relevância do Estudo

No contexto contemporâneo, as organizações operam em ambientes caracterizados pela incerteza, volatilidade e crescente exposição pública, o que aumenta a probabilidade de enfrentar situações de crise que afetam sua estabilidade, reputação e legitimidade social (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2018). Crises sanitárias, econômicas, tecnológicas, ambientais e reputacionais tornaram-se recorrentes, intensificadas pela globalização e pela aceleração dos fluxos informacionais, o que exige das organizações o desenvolvimento de capacidades comunicacionais estratégicas para responder de maneira eficaz (Coombs, 2019).

A comunicação organizacional assume nesse cenário uma relevância central, pois permite articular respostas coordenadas, gerir a incerteza e construir confiança entre os diferentes públicos envolvidos (Cornelissen, 2020). Longe de constituir um processo meramente instrumental, a comunicação configura-se como um componente estratégico que incide diretamente na forma como as crises são percebidas, interpretadas e avaliadas pelos stakeholders (Heath & O'Hair, 2020). Nesse sentido, uma gestão comunicacional adequada pode mitigar os efeitos negativos de uma crise, enquanto uma comunicação

deficiente pode amplificar suas consequências e gerar danos organizacionais de longo prazo (Fearn-Banks, 2016).

A relevância do estudo da comunicação organizacional em tempos de crise intensificou-se na última década devido ao impacto da digitalização e das redes sociais, que transformaram radicalmente a dinâmica comunicacional, reduzindo o controle institucional sobre as mensagens e ampliando a capacidade dos públicos de produzir e difundir informações (Castells, 2009). Essa transformação gerou novos desafios para as organizações, que devem responder em tempo real, gerir múltiplas narrativas e enfrentar cenários de alta exposição midiática (Eriksson, 2018).

A pandemia de COVID-19 evidenciou de forma contundente a importância da comunicação organizacional como ferramenta fundamental para a gestão de crises complexas e prolongadas, tanto em organizações públicas quanto privadas (Ruck & Men, 2021). Esse contexto impulsionou um renovado interesse acadêmico em analisar modelos, estratégias e práticas comunicacionais que contribuam para fortalecer a resiliência organizacional. Por isso, torna-se pertinente e necessário sistematizar o conhecimento científico existente sobre comunicação organizacional em crises, com o objetivo de oferecer marcos conceituais e orientações úteis para a pesquisa e a prática profissional (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2018).

Fundamentação Teórica

A comunicação organizacional tem sido conceituada a partir de diferentes enfoques teóricos que refletem sua evolução como campo de estudo. Os modelos clássicos, de caráter funcionalista, conceberam a comunicação como um mecanismo de transmissão de informações orientado à eficiência e ao controle organizacional (Robbins & Judge, 2017). Entretanto, esses enfoques são limitados para compreender a complexidade dos processos comunicativos em contextos de crise, nos quais predominam a ambiguidade, a pressão temporal e a multiplicidade de atores (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Os enfoques interpretativos e constitutivos da comunicação organizacional destacam que as organizações são construídas e reconstruídas por meio de processos comunicativos que produzem significados compartilhados, identidades e estruturas sociais (Putnam & Nicotera, 2010; Mumby, 2019). Nessa perspectiva, a comunicação em tempos de crise não apenas transmite informações, mas também contribui para definir a natureza do evento, atribuir responsabilidades e orientar respostas coletivas (Frandsen & Johansen,

2017). Esse enfoque é particularmente relevante para a análise de crises, pois enfatiza o papel dos discursos e narrativas organizacionais.

A teoria da comunicação de crise, desenvolvida principalmente no campo da comunicação estratégica, oferece modelos explicativos fundamentais para compreender como as organizações gerenciam situações críticas. Entre eles, destaca-se a Situational Crisis Communication Theory (SCCT), que propõe que as estratégias comunicacionais devem adaptar-se ao tipo de crise, ao grau de responsabilidade atribuído à organização e ao seu histórico reputacional (Coombs, 2015). Esse enfoque ressalta a importância da coerência, rapidez e adequação das mensagens para proteger a legitimidade organizacional.

As contribuições da teoria do sensemaking organizacional destacam que, em contextos de crise, os atores buscam interpretar situações ambíguas por meio da comunicação, construindo explicações plausíveis que orientem a ação (Weick, 1995). A comunicação desempenha, portanto, uma função central na redução da incerteza e na coordenação das respostas organizacionais, especialmente em cenários caracterizados pela falta de informação completa e pela pressão emocional (Maitlis & Sonenshein, 2010).

A partir de uma perspectiva ética e relacional, a comunicação organizacional em crises está estreitamente vinculada à responsabilidade social e à gestão das relações com os stakeholders (Bowen, 2008). Esse enfoque sustenta que as organizações devem priorizar a transparência, a empatia e o diálogo, reconhecendo os impactos sociais de suas decisões comunicativas (Heath & Waymer, 2009). Em conjunto, esses marcos teóricos permitem compreender a comunicação organizacional em tempos de crise como um fenômeno multidimensional que integra dimensões estratégicas, simbólicas, éticas e relacionais.

Problemática

Apesar dos avanços teóricos e empíricos no campo da comunicação organizacional, persistem importantes desafios na gestão comunicacional das crises, tanto em nível conceitual quanto prático (Bundy et al., 2017). Muitas organizações ainda abordam a comunicação a partir de enfoques reativos, centrados na contenção imediata do dano reputacional, sem integrar estratégias comunicacionais de longo prazo orientadas à prevenção e à aprendizagem organizacional (Coombs, 2019).

Um dos principais problemas identificados na literatura é a falta de planejamento estratégico da comunicação de crise, o que se traduz em respostas improvisadas, inconsistentes e pouco coordenadas entre os diferentes níveis organizacionais (Fearn-

Banks, 2016). Essa situação se agrava em contextos de alta pressão midiática, onde a rapidez dos fluxos informacionais limita a capacidade de reflexão e aumenta o risco de erros comunicativos com consequências significativas (Eriksson, 2018).

A comunicação interna costuma ser relegada frente à comunicação externa durante as crises, apesar de sua importância para sustentar o comprometimento, a confiança e a coesão do pessoal (Mazzei & Ravazzani, 2011). A ausência de informações claras e oportunas para os colaboradores pode gerar rumores, ansiedade e resistência às decisões organizacionais, enfraquecendo a capacidade de resposta institucional (Men & Bowen, 2017).

A digitalização representa outro desafio central, pois a proliferação de plataformas digitais e redes sociais reduziu o controle organizacional sobre as mensagens e aumentou a exposição à desinformação e à polarização (Aula, 2010). Muitas organizações carecem de competências comunicacionais digitais adequadas para monitorar conversas, interagir com audiências e responder a narrativas emergentes durante crises (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012).

Na América Latina, essas problemáticas são intensificadas por contextos institucionais frágeis, desigualdades estruturais e limitações na profissionalização da comunicação organizacional (Kunsch, 2018). A falta de estudos sistemáticos que integrem enfoques teóricos e evidências empíricas regionais dificulta o desenvolvimento de modelos comunicacionais contextualizados. Por isso, torna-se necessário aprofundar a análise crítica da comunicação organizacional em tempos de crise, identificando lacunas teóricas e práticas que orientem futuras pesquisas e melhorias na gestão organizacional (Da Silva & Baldissera, 2019).

Objetivos e Perguntas de Pesquisa

O objetivo geral deste artigo de revisão é analisar e sistematizar a produção científica recente sobre a comunicação organizacional em tempos de crise, a fim de identificar os principais enfoques teóricos, modelos de gestão e desafios comunicacionais enfrentados pelas organizações em contextos críticos (Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

Como objetivos específicos, propõe-se:

a) identificar os marcos conceituais predominantes utilizados no estudo da comunicação organizacional em crises;
b) analisar as estratégias comunicacionais mais recorrentes empregadas pelas organizações durante situações críticas;

c) examinar os principais desafios associados à comunicação interna, externa e digital em contextos de crise;
d) reconhecer lacunas de pesquisa e linhas emergentes no campo de estudo (Coombs, 2019).

A partir desses objetivos, são formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais são os enfoques teóricos mais utilizados para analisar a comunicação organizacional em tempos de crise?
- Quais estratégias comunicacionais são destacadas na literatura como eficazes para a gestão de crises organizacionais?
- Quais são os principais desafios e limitações identificados na comunicação organizacional durante situações de crise?

METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão sistemática da literatura, seguindo as diretrizes estabelecidas pela metodologia PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), com o objetivo de garantir transparência, rigor metodológico e replicabilidade do processo de investigação (Page et al., 2021). Esse enfoque metodológico é especialmente adequado para artigos de revisão, pois permite identificar, avaliar e sintetizar sistematicamente a produção científica existente sobre um tema específico, neste caso, a comunicação organizacional em tempos de crise (Moher et al., 2009).

Desenho do estudo

O estudo adotou uma abordagem qualitativa, baseada na análise temática da literatura científica, o que possibilitou examinar em profundidade os enfoques teóricos, modelos conceituais, estratégias comunicacionais e problemáticas recorrentes vinculadas à comunicação organizacional em contextos de crise (Braun & Clarke, 2006). A revisão foi orientada para a identificação de padrões, convergências e divergências na produção acadêmica, mais do que para a mensuração quantitativa de efeitos, considerando o caráter teórico e analítico do objeto de estudo (Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

Estratégia de busca

A busca bibliográfica foi realizada em bases de dados acadêmicas internacionais e regionais de reconhecido prestígio, entre elas Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc e Google Scholar, a fim de garantir ampla e diversa cobertura da produção científica relevante. Utilizaram-se combinações de palavras-chave em espanhol e inglês, tais como:

comunicación organizacional, *comunicación de crisis*, *gestión de crisis*, *organizational communication*, *crisis communication* e *organizational crisis*, empregando operadores booleanos (AND, OR) para otimizar os resultados (Booth, Sutton & Papaioannou, 2016). A busca foi delimitada temporalmente a artigos publicados entre 2010 e 2024, com o propósito de analisar enfoques contemporâneos e atuais sobre a temática, considerando o impacto da digitalização e das crises globais recentes nas práticas comunicacionais organizacionais (Coombs, 2019).

Critérios de inclusão e exclusão

Para a seleção dos estudos, foram definidos previamente critérios de inclusão e exclusão. Foram incluídos artigos científicos que:

a) abordassem explicitamente a comunicação organizacional ou a comunicação de crise;
b) estivessem publicados em periódicos acadêmicos revisados por pares;
c) apresentassem um enfoque teórico, empírico ou de revisão relevante ao objeto de estudo; e
d) estivessem disponíveis em texto completo em espanhol ou inglês (Page et al., 2021).

Foram excluídos documentos como teses, livros, capítulos de livros, relatórios técnicos, anais de congressos e artigos de divulgação, bem como estudos que não abordassem a comunicação organizacional como perspectiva central ou que se limitassem a descrições anedóticas sem sustentação teórica ou metodológica clara (Moher et al., 2009).

Processo de seleção dos estudos

O processo de seleção foi desenvolvido em quatro etapas, conforme o diagrama de fluxo PRISMA. Na primeira etapa, identificaram-se os registros obtidos a partir das buscas nas bases de dados. Na segunda etapa, foram eliminados os duplicados. Posteriormente, realizou-se a revisão de títulos e resumos para avaliar a pertinência temática dos estudos. Por fim, procedeu-se à leitura integral dos artigos selecionados, verificando o cumprimento dos critérios de inclusão definidos (Page et al., 2021).

Extração e análise das informações

A extração das informações foi realizada por meio de uma matriz de análise elaborada *ad hoc*, que incluiu dados como: autoria, ano de publicação, contexto do estudo, enfoque metodológico, principais contribuições teóricas e resultados relevantes. A análise das informações foi conduzida por meio de análise temática, permitindo identificar categorias

analíticas recorrentes e organizar os achados de maneira sistemática (Braun & Clarke, 2006).

Categorias de análise

A partir da análise da literatura selecionada, foram definidas as seguintes categorias analíticas, que estruturam a seção de Resultados e Discussão deste artigo:

1. Enfoques teóricos da comunicação organizacional em crise
2. Modelos e estratégias de comunicação de crise
3. Comunicação interna em contextos de crise organizacional
4. Comunicação externa, reputação e relação com stakeholders
5. Impacto da comunicação digital e das redes sociais na gestão de crises
6. Desafios éticos, liderança comunicacional e aprendizagem organizacional

Essas categorias permitiram sistematizar os achados e analisar de forma integral as dimensões estratégicas, simbólicas e éticas da comunicação organizacional em tempos de crise (Frandsen & Johansen, 2017; Seeger, Sellnow & Ulmer, 2018).

Considerações sobre rigor metodológico

Para garantir a qualidade e validade do estudo, foram respeitados os princípios de transparência, rastreabilidade e coerência metodológica propostos pela metodologia PRISMA. A definição explícita dos critérios de busca, seleção e análise possibilita a replicabilidade do estudo e contribui para a solidez científica dos resultados obtidos (Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Enfoques teóricos da comunicação organizacional em tempos de crise

A análise da literatura científica revisada evidencia que a comunicação organizacional em tempos de crise tem sido abordada a partir de uma diversidade de enfoques teóricos que refletem a evolução do campo e a crescente complexidade dos contextos organizacionais contemporâneos. Os resultados mostram uma transição progressiva de modelos tradicionais, centrados na transmissão de informação e no controle, para perspectivas interpretativas, estratégicas, relacionais e éticas que reconhecem o caráter constitutivo da comunicação nas organizações (Putnam & Nicotera, 2010; Mumby, 2019).

Nos estudos mais antigos, especialmente aqueles influenciados pela teoria clássica da organização, a comunicação era concebida como um instrumento funcional voltado a garantir eficiência, coordenação e obediência à autoridade, sobretudo em situações de

emergência ou crise (Robbins & Judge, 2017). Nessa perspectiva, a crise era entendida como uma disrupção excepcional que deveria ser contida por meio de mensagens claras, hierárquicas e unidirecionais. Contudo, os achados da revisão indicam que esse enfoque é insuficiente para explicar a complexidade das crises contemporâneas, caracterizadas por ambiguidade, multiplicidade de atores e intensa exposição midiática (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Em contraposição, os enfoques interpretativos e simbólicos emergem com força na literatura analisada, destacando que a comunicação não apenas transmite informação, mas constrói ativamente a realidade organizacional, sobretudo em contextos críticos. Sob essa ótica, as crises não existem como fatos objetivos independentes, mas adquirem significado por meio de processos comunicativos que definem o que ocorreu, por que ocorreu e como se deve responder (Frandsen & Johansen, 2017). Estudos baseados no enfoque do *sensemaking* organizacional ressaltam que, diante de situações de alta incerteza, os atores organizacionais recorrem à comunicação para gerar interpretações plausíveis que orientem a ação coletiva (Weick, 1995; Maitlis & Sonenshein, 2010).

Os resultados da revisão mostram que esse enfoque tem sido amplamente utilizado para analisar crises organizacionais complexas, como desastres industriais, crises sanitárias e escândalos reputacionais, pois permite compreender como as narrativas institucionais influenciam a percepção de risco e a legitimidade das respostas organizacionais (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2018). Nesse sentido, a comunicação configura-se como um processo dinâmico de construção de sentido, no qual discursos oficiais, mensagens midiáticas e interpretações dos públicos interagem de forma constante.

Outro achado relevante é a centralidade dos enfoques estratégicos da comunicação na literatura recente. Nessa perspectiva, a comunicação organizacional em crises é concebida como um recurso estratégico que deve ser integrado à gestão organizacional e à tomada de decisões de alto nível (Argenti, 2016; Cornelissen, 2020). A *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), desenvolvida por Coombs (2015, 2019), destaca-se como um dos marcos teóricos mais influentes identificados na revisão. Essa teoria propõe que as estratégias comunicacionais devem ser ajustadas ao tipo de crise, ao nível de responsabilidade atribuído à organização e ao seu histórico reputacional, enfatizando a importância da coerência entre discurso e ação.

Os estudos revisados concordam que a aplicação de modelos estratégicos pode reduzir o dano reputacional, fortalecer a confiança dos stakeholders e melhorar a efetividade da resposta organizacional (Coombs & Holladay, 2014). Entretanto, também são

identificadas críticas a esses enfoques devido ao seu viés instrumental e à orientação predominantemente gerencial, o que pode limitar a consideração de dimensões éticas, emocionais e sociais da comunicação em crises (Frandsen & Johansen, 2017).

Nesse sentido, os enfoques relacionais e éticos ganham crescente relevância na produção científica analisada. Esses enfoques sustentam que a comunicação organizacional em crises deve orientar-se para a construção e manutenção de relações baseadas em confiança, diálogo e responsabilidade social, para além da mera proteção da imagem corporativa (Bowen, 2008; Heath & Waymer, 2009). Os resultados mostram que diversos estudos destacam a importância da transparência, da empatia e do reconhecimento do impacto da crise sobre os públicos afetados como elementos centrais de uma comunicação ética e legítima.

A literatura revisada evidencia ainda um interesse crescente em integrar enfoques críticos da comunicação organizacional, que analisam as crises como fenômenos atravessados por relações de poder, desigualdades estruturais e disputas discursivas (Mumby, 2019). Nessa perspectiva, as crises não apenas revelam falhas operacionais, mas também tensões profundas nos modelos de gestão, nas culturas organizacionais e nas formas de governança. Esses estudos oferecem uma leitura reflexiva que questiona narrativas dominantes e promove uma análise mais contextualizada e socialmente comprometida da comunicação em crises (Deetz, 2010).

Os resultados mostram que os enfoques teóricos contemporâneos tendem a integrar múltiplas perspectivas, reconhecendo a natureza multidimensional da comunicação organizacional em tempos de crise. Essa integração teórica permite compreender a crise como um processo dinâmico que envolve dimensões estratégicas, simbólicas, relacionais, éticas e culturais, superando visões reducionistas centradas exclusivamente na gestão da mensagem (Bundy et al., 2017).

Em síntese, a discussão dos resultados evidencia que a comunicação organizacional em tempos de crise evoluiu para enfoques mais complexos e integradores, que reconhecem seu papel constitutivo na construção de sentido, na gestão de relações e na legitimidade organizacional. No entanto, persistem desafios teóricos relacionados à articulação desses enfoques e à sua aplicação contextualizada, especialmente em ambientes latino-americanos, onde as crises costumam ser atravessadas por desigualdades sociais e institucionais. Esses achados reforçam a necessidade de continuar desenvolvendo marcos teóricos capazes de compreender e orientar a comunicação organizacional em cenários

críticos cada vez mais complexos e dinâmicos (Kunsch, 2018; Da Silva & Baldissera, 2019).

Modelos e estratégias de comunicação de crise

A análise da literatura revisada evidencia que os modelos e estratégias de comunicação de crise constituem um dos eixos mais desenvolvidos no campo da comunicação organizacional, particularmente a partir de enfoques estratégicos e gerenciais. Os resultados indicam um consenso amplo quanto à necessidade de dispor de modelos estruturados que orientem a tomada de decisões comunicacionais antes, durante e após uma crise, superando abordagens improvisadas e reativas (Coombs, 2019; Fearn-Banks, 2016).

Um dos modelos mais influentes identificados na revisão é a *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), que propõe a adequação das estratégias comunicacionais em função do tipo de crise, do nível de responsabilidade atribuído à organização e de sua reputação prévia (Coombs, 2015). A evidência empírica analisada sugere que estratégias baseadas na aceitação de responsabilidade, no pedido de desculpas e na reparação são mais eficazes em crises de alta atribuição de culpa, enquanto estratégias defensivas tendem a produzir efeitos negativos sobre a credibilidade organizacional (Coombs & Holladay, 2014).

Os estudos revisados destacam a relevância do modelo de gestão integral de crises, que concebe a comunicação como um processo transversal que acompanha todas as fases da crise: prevenção, preparação, resposta e aprendizagem organizacional (Pearson & Clair, 1998; Bundy et al., 2017). Nesse enfoque, a comunicação não se limita à emissão de mensagens durante a crise, mas integra-se ao planejamento estratégico, à identificação de riscos e à avaliação posterior das ações implementadas.

Os resultados também evidenciam que as estratégias comunicacionais mais valorizadas na literatura incluem rapidez na resposta, coerência discursiva, transparência informativa e adaptação das mensagens aos diferentes públicos (Argenti, 2016). A demora na comunicação ou a emissão de mensagens contraditórias tende a aumentar a percepção de risco e a erodir a confiança dos stakeholders (Heath, 2014). Assim, o planejamento antecipado e a existência de protocolos de comunicação de crise emergem como fatores-chave para a efetividade organizacional.

No entanto, a discussão teórica revela tensões entre enfoques estratégicos centrados na proteção reputacional e perspectivas mais relacionais que priorizam o bem-estar dos

públicos afetados. Alguns autores afirmam que modelos tradicionais de comunicação de crise podem ser excessivamente instrumentais, relegando dimensões emocionais, sociais e éticas do processo comunicativo (Frandsen & Johansen, 2017). Essa crítica impulsionou o desenvolvimento de estratégias mais dialógicas e participativas, orientadas à construção de confiança e legitimidade no longo prazo.

Em síntese, os modelos e estratégias de comunicação de crise analisados demonstram avanços significativos na sistematização do conhecimento, embora persista a necessidade de integrar enfoques estratégicos a perspectivas éticas e relacionais que reconheçam a complexidade dos contextos organizacionais contemporâneos.

Comunicação interna em contextos de crise organizacional

A revisão da literatura evidencia que a comunicação interna constitui uma dimensão central, embora frequentemente subestimada, na gestão de crises organizacionais. Os resultados mostram que os colaboradores desempenham um papel-chave como receptores, emissores e mediadores de informação, influenciando diretamente o clima organizacional e a efetividade da resposta institucional (Mazzei & Ravazzani, 2011; Men & Bowen, 2017).

Diversos estudos concordam que a falta de comunicação interna clara e oportuna durante uma crise gera incerteza, ansiedade e desconfiança entre os trabalhadores, o que pode resultar em resistência às decisões organizacionais e diminuição do comprometimento no trabalho (Tourish & Robson, 2006). Em contrapartida, uma comunicação interna baseada em transparência, coerência e empatia contribui para fortalecer a coesão interna e facilitar a implementação de estratégias de resposta (Ruck & Welch, 2012).

Do ponto de vista teórico, a comunicação interna em crises está estreitamente vinculada à liderança comunicacional, pois líderes organizacionais atuam como referências simbólicas e fontes primárias de sentido para os colaboradores (Men, 2014). A literatura revisada indica que lideranças comunicativas eficazes se caracterizam pela capacidade de escutar, reconhecer emoções e promover o diálogo, especialmente em contextos de alta pressão (Johansson & Heide, 2008).

Os resultados mostram que a digitalização transformou os canais de comunicação interna, incorporando plataformas colaborativas, intranets e redes sociais corporativas. Embora essas ferramentas favoreçam rapidez e alcance, também impõem desafios relacionados à sobrecarga informativa e à coerência das mensagens (Verčič, Verčič & Sriramesh, 2015).

Em conjunto, a discussão evidencia que a comunicação interna não deve ser concebida como um aspecto secundário da gestão de crises, mas como um componente estratégico que incide diretamente na resiliência organizacional e na capacidade de aprendizagem institucional.

Comunicação externa, reputação e relação com stakeholders

Os resultados da revisão confirmam que a comunicação externa desempenha um papel determinante na construção da reputação organizacional durante crises. A literatura analisada destaca que as percepções dos stakeholders são fortemente influenciadas pela forma como as organizações comunicam suas decisões, assumem responsabilidades e reconhecem os impactos da crise (Coombs & Holladay, 2014; Fombrun, 2012).

A partir da teoria dos stakeholders, a comunicação em crises é entendida como um processo relacional que exige identificar e priorizar públicos-chave, adaptando as mensagens às suas expectativas e necessidades informativas (Freeman, 2010). Estudos revisados indicam que organizações que adotam enfoques unidirecionais e defensivos tendem a perder legitimidade, enquanto aquelas que promovem diálogo e participação conseguem fortalecer a confiança social (Heath & Waymer, 2009).

A discussão teórica também ressalta o papel dos meios de comunicação como atores centrais na construção de narrativas de crise. A interação entre discursos organizacionais e midiáticos influencia a visibilidade de determinados enquadramentos interpretativos e a atribuição de responsabilidades (Entman, 2007). Nesse sentido, a capacidade das organizações de estabelecer relações proativas com a mídia emerge como um fator-chave para a gestão reputacional.

Em síntese, a comunicação externa em crises não afeta apenas a imagem imediata da organização, mas possui implicações de longo prazo para sua legitimidade, credibilidade e sustentabilidade institucional.

Impacto da comunicação digital e das redes sociais na gestão de crises

A literatura revisada evidencia que a comunicação digital e as redes sociais transformaram profundamente a dinâmica das crises organizacionais. Os resultados mostram que esses ambientes ampliam a velocidade de circulação da informação, reduzem o controle institucional sobre as mensagens e favorecem a participação ativa dos públicos (Castells, 2009; Aula, 2010).

Sob uma perspectiva teórica, as redes sociais configuram-se como espaços de construção coletiva de sentido, nos quais múltiplas narrativas competem para definir a natureza da

crise (Eriksson, 2018). A evidência empírica analisada indica que a ausência de resposta organizacional em ambientes digitais costuma ser interpretada como falta de transparência ou evasão de responsabilidades, agravando o impacto reputacional (Wigley & Fontenot, 2010).

Os estudos destacam o risco da desinformação e dos rumores, que podem intensificar a crise e gerar percepções distorcidas sobre o evento (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012). Diante desse cenário, a literatura ressalta a importância do monitoramento constante, da interação bidirecional e da coerência discursiva como estratégias-chave de comunicação digital em crises.

Assim, a gestão da comunicação digital emerge como uma competência estratégica indispensável para organizações contemporâneas, exigindo equipes especializadas e marcos éticos claros.

Desafios éticos, liderança comunicacional e aprendizagem organizacional

Os resultados da revisão evidenciam que os desafios éticos e a liderança comunicacional constituem dimensões transversais da comunicação organizacional em tempos de crise. A literatura analisada concorda que decisões comunicativas possuem implicações morais significativas, especialmente quando crises afetam comunidades, trabalhadores ou grupos vulneráveis (Bowen, 2008).

Sob uma perspectiva ética, os estudos destacam a importância da transparência, responsabilidade e respeito aos públicos afetados como princípios fundamentais da comunicação em crises (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013). A omissão de informações ou a manipulação discursiva podem gerar danos irreparáveis à confiança organizacional (Heath & Waymer, 2009).

A liderança comunicacional apresenta-se como fator-chave para promover a aprendizagem organizacional após a crise. Os resultados mostram que organizações que refletem criticamente sobre suas práticas comunicacionais e aprendem com erros tendem a fortalecer sua resiliência e capacidade de adaptação (Bundy et al., 2017).

Tabela 1: Síntese dos principais achados

CATEGORIA DE ANÁLISE	*EIXOS DE ANÁLISE*	*PRINCIPAIS RESULTADOS IDENTIFICADOS*	*AUTORES REPRESENTATIVOS*
1. Enfoques teóricos da comunicação organizacional em crise	Perspectivas teóricas predominantes	A literatura evidencia uma evolução de enfoques funcionalistas e instrumentais para perspectivas interpretativas, estratégicas, relacionais e críticas. A comunicação é concebida como um processo constitutivo que constrói sentido, identidade e legitimidade organizacional em contextos de crise.	Weick (1995); Putnam & Nicotera (2010); Mumby (2019); Frandsen & Johansen (2017)
2. Modelos e estratégias de comunicação de crise	Gestão estratégica e tomada de decisão	Predominam modelos estratégicos que enfatizam o planejamento, a coerência discursiva e a adequação das estratégias comunicacionais ao tipo de crise. A SCCT consolida-se como marco central, destacando a importância da atribuição de responsabilidade e da reputação prévia.	Coombs (2015, 2019); Fearn-Banks (2016); Bundy et al. (2017)
3. Comunicação interna em contextos de crise organizacional	Clima organizacional e liderança	A comunicação interna emerge como fator-chave para reduzir a incerteza, sustentar o comprometimento do pessoal e facilitar a implementação de decisões estratégicas. A ausência de informação clara gera rumores, ansiedade e resistência organizacional.	Mazzei & Ravazzani (2011); Men & Bowen (2017); Tourish & Robson (2006)
4. Comunicação externa, reputação e relação com stakeholders	Confiança, legitimidade e reputação	A comunicação externa influencia diretamente a percepção pública e a legitimidade organizacional durante a crise. Estratégias baseadas no diálogo, na transparência e no reconhecimento do impacto social mostram-se mais eficazes do que enfoques defensivos.	Coombs & Holladay (2014); Freeman (2010); Heath & Waymer (2009)
5. Impacto da comunicação digital e das redes sociais	Ambientes digitais e narrativas de crise	As redes sociais transformam a dinâmica das crises ao ampliar a velocidade de difusão de informações e reduzir o controle organizacional. O monitoramento constante, a interação bidirecional e a coerência discursiva são estratégias-chave em ambientes digitais.	Castells (2009); Aula (2010); Eriksson (2018); Wigley & Fontenot (2010)
6. Desafios éticos, liderança comunicacional e aprendizagem organizacional	Ética, responsabilidade e resiliência	A comunicação em crises envolve decisões éticas com alto impacto social. Transparência, empatia e liderança comunicacional favorecem a confiança e a aprendizagem organizacional, fortalecendo a resiliência institucional no longo prazo.	Bowen (2008); Christensen et al. (2013); Bundy et al. (2017); Heath & Waymer (2009)

Fonte: Elaboração própria.

CONCLUSÕES

O presente artigo de revisão teve como objetivo analisar e sistematizar a produção científica recente sobre a comunicação organizacional em tempos de crise, a partir de uma abordagem metodológica rigorosa baseada nas diretrizes da metodologia PRISMA. Ao longo do estudo, evidenciou-se que a comunicação organizacional constitui um componente estratégico, constitutivo e transversal na gestão de crises, desempenhando um papel decisivo na construção de sentido, na tomada de decisões, na gestão de relações e na legitimidade institucional em contextos caracterizados pela incerteza e pela pressão social (Coombs, 2019; Cornelissen, 2020).

Uma das principais conclusões do estudo é que a comunicação organizacional experimentou uma evolução conceitual significativa, transitando de enfoques tradicionais, centrados na transmissão de informações e no controle hierárquico, para perspectivas mais complexas que reconhecem seu caráter interpretativo, relacional e ético. A literatura revisada mostra um consenso crescente em torno da ideia de que as crises não são meros eventos objetivos, mas processos socialmente construídos por meio de práticas comunicativas que definem seu significado, alcance e impacto (Weick, 1995; Frandsen & Johansen, 2017). Nesse sentido, a comunicação não apenas acompanha a crise, mas também contribui ativamente para configurá-la.

Os resultados da análise permitem afirmar que os enfoques teóricos interpretativos e constitutivos oferecem um marco analítico particularmente relevante para compreender a complexidade das crises organizacionais contemporâneas. Esses enfoques destacam o papel do *sensemaking* organizacional, por meio do qual os atores constroem interpretações plausíveis diante de situações ambíguas, orientando a ação coletiva e reduzindo a incerteza (Maitlis & Sonenshein, 2010). Essa perspectiva é fundamental para superar visões reducionistas que concebem a comunicação exclusivamente como uma ferramenta instrumental.

O estudo confirma a centralidade dos modelos estratégicos de comunicação de crise, especialmente aqueles que integram a comunicação à gestão organizacional de forma sistemática. Modelos como a *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) demonstraram ampla influência na literatura, oferecendo critérios claros para a seleção de estratégias comunicacionais em função do tipo de crise, da atribuição de responsabilidade e da reputação prévia da organização (Coombs, 2015). No entanto, as conclusões do estudo indicam que esses modelos, embora úteis, apresentam limitações

quando aplicados de forma estritamente instrumental, sem considerar as dimensões sociais, emocionais e éticas da comunicação em crises.

Em relação às estratégias de comunicação de crise, a revisão evidencia que aquelas baseadas na transparência, na coerência discursiva, na rapidez da resposta e na adaptação aos diferentes públicos mostram-se mais eficazes para preservar a confiança e a legitimidade organizacional (Argenti, 2016; Heath, 2014). Em contrapartida, estratégias defensivas, a negação de responsabilidades ou a demora na comunicação tendem a agravar o impacto reputacional das crises, gerando efeitos negativos no curto e no longo prazo (Coombs & Holladay, 2014). Essas conclusões reforçam a importância do planejamento antecipado e da profissionalização da gestão comunicacional.

Outro achado relevante do estudo é a revalorização da comunicação interna como componente estratégico da gestão de crises. A literatura analisada demonstra que os colaboradores não apenas necessitam de informações claras e oportunas, mas também desempenham um papel ativo na circulação de mensagens e na construção de narrativas organizacionais (Mazzei & Ravazzani, 2011). A ausência de uma comunicação interna eficaz pode gerar rumores, ansiedade e resistência às mudanças, enfraquecendo a capacidade de resposta institucional (Men & Bowen, 2017). Em contraste, uma comunicação interna baseada no diálogo, na empatia e na liderança comunicacional contribui para fortalecer a coesão organizacional e a resiliência coletiva.

As conclusões também evidenciam a importância da liderança comunicacional em tempos de crise. Os líderes organizacionais atuam como referências simbólicas e fontes primárias de sentido, influenciando diretamente a percepção de credibilidade e legitimidade da organização (Men, 2014). A literatura revisada indica que lideranças autoritárias ou pouco comunicativas tendem a ser ineficazes em contextos críticos, enquanto lideranças baseadas na comunicação aberta, na escuta ativa e no reconhecimento das emoções favorecem a confiança e o comprometimento dos públicos internos e externos (Johansson & Heide, 2008).

No que se refere à comunicação externa e à relação com os stakeholders, o estudo conclui que as crises organizacionais devem ser abordadas a partir de uma perspectiva relacional que reconheça a diversidade de públicos envolvidos e suas expectativas informativas. A teoria dos stakeholders oferece um marco relevante para compreender a necessidade de adaptar as mensagens e promover o diálogo com os atores afetados pela crise (Freeman, 2010). Organizações que priorizam a proteção da imagem em detrimento do bem-estar dos públicos tendem a perder legitimidade, enquanto aquelas que reconhecem o impacto

social da crise e assumem responsabilidades conseguem fortalecer sua reputação no longo prazo (Heath & Waymer, 2009).

Um aspecto central que emerge das conclusões é o impacto da comunicação digital e das redes sociais na gestão de crises organizacionais. A revisão evidencia que esses ambientes transformaram radicalmente a dinâmica comunicacional, ampliando a velocidade de disseminação das informações e reduzindo o controle institucional sobre as mensagens (Castells, 2009). As redes sociais configuram-se como espaços de disputa simbólica, nos quais múltiplas narrativas competem para definir a natureza da crise (Eriksson, 2018). Nesse contexto, a ausência de resposta organizacional ou a falta de coerência discursiva pode intensificar o conflito e enfraquecer a confiança pública.

As conclusões indicam que a comunicação digital apresenta desafios significativos relacionados à desinformação, aos rumores e à polarização, exigindo que as organizações desenvolvam capacidades de monitoramento, análise e resposta em tempo real (Aula, 2010). A gestão ética e estratégica da comunicação digital surge, portanto, como uma competência indispensável para as organizações contemporâneas, demandando equipes especializadas e políticas claras de comunicação em ambientes digitais (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012).

Sob uma perspectiva transversal, o estudo destaca a dimensão ética da comunicação organizacional em crises como um aspecto central e incontornável. As decisões comunicativas adotadas em contextos críticos possuem implicações morais profundas, especialmente quando as crises afetam comunidades, trabalhadores ou grupos vulneráveis (Bowen, 2008). A literatura revisada converge ao afirmar que transparência, responsabilidade e respeito pelos públicos afetados constituem princípios fundamentais de uma comunicação ética e legítima (Christensen, Morsing & Thyssen, 2013). A omissão de informações ou a manipulação discursiva, mesmo que possam gerar benefícios reputacionais imediatos, tendem a produzir danos irreversíveis à confiança organizacional.

Outra conclusão relevante refere-se à importância da aprendizagem organizacional após a crise. A revisão mostra que muitas organizações adotam abordagens reativas, centradas na resolução imediata do conflito, sem aproveitar a experiência como oportunidade de aprendizagem e aprimoramento institucional (Bundy et al., 2017). Organizações que incorporam processos reflexivos, avaliam criticamente suas práticas comunicacionais e ajustam suas estratégias a partir das lições aprendidas conseguem fortalecer sua resiliência e capacidade de adaptação diante de crises futuras.

No contexto latino-americano, as conclusões do estudo assumem especial relevância, uma vez que as crises organizacionais frequentemente ocorrem em cenários marcados por desigualdades estruturais, fragilidade institucional e baixos níveis de confiança social (Kunsch, 2018). A revisão evidencia a necessidade urgente de aprofundar pesquisas contextualizadas que integrem enfoques teóricos globais com realidades locais, possibilitando o desenvolvimento de modelos de comunicação de crise mais pertinentes e socialmente responsáveis (Da Silva & Baldissera, 2019).

Em termos de contribuições, este artigo de revisão contribui para a sistematização do conhecimento existente sobre comunicação organizacional em tempos de crise, integrando enfoques teóricos, estratégias práticas e desafios emergentes em um marco analítico coerente. Além disso, identifica lacunas de pesquisa relacionadas à comunicação interna, à dimensão ética, à liderança comunicacional e à gestão de crises em contextos digitais, oferecendo orientações para futuras linhas de investigação.

Conclui-se que a comunicação organizacional em tempos de crise deve ser compreendida como um processo estratégico, ético e relacional, orientado não apenas à gestão do risco reputacional, mas também ao fortalecimento da confiança, da legitimidade e da sustentabilidade organizacional. Superar enfoques meramente reativos e instrumentais constitui um desafio central para as organizações contemporâneas, que devem integrar a comunicação como um componente estrutural de sua governança e responsabilidade social. Nesse sentido, o fortalecimento da comunicação organizacional emerge como um fator-chave para enfrentar crises futuras em contextos cada vez mais complexos, interconectados e exigentes.

REFERÊNCIAS

Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review, 46*(3), 83–89.

Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership, 38*(6), 43–49. https://doi.org/10.1108/10878571011088069

Bowen, S. A. (2008). A state of neglect: Public relations as “corporate conscience” or ethics counsel. *Journal of Public Relations Research, 20*(3), 271–296. https://doi.org/10.1080/10627260801962791

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management, 43*(6), 1661–1692. https://doi.org/10.1177/0149206316680030

Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.

Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization, 20*(3), 372–393. https://doi.org/10.1177/1350508413478310

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.

Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage Publications.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts. *Journal of Communication Management, 18*(1), 40–57. https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2012-0089

Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). Sage Publications.

Da Silva, R., & Baldissera, R. (2019). Comunicação organizacional e gestão de crises: Perspectivas críticas. *Revista Organicom, 16*(30), 45–60.

Deetz, S. (2010). Communication, power, and organization. In D. Mumby (Ed.), *Reframing organizational communication* (pp. 85–102). Sage Publications.

Entman, R. M. (2007). Framing bias: Media in the distribution of power. *Journal of Communication, 57*(1), 163–173. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00336.x

Eriksson, M. (2018). Lessons for crisis communication on social media. *Public Relations Review, 44*(4), 526–532. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.005

Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach* (5th ed.). Routledge.

Fombrun, C. J. (2012). The building blocks of corporate reputation. *Corporate Reputation Review, 15*(2), 87–91. https://doi.org/10.1057/crr.2012.10

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. Sage Publications.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Heath, R. L. (2014). Crisis communication: Defining the beast and de-marginalizing key publics. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 3–13). Wiley-Blackwell.

Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (2020). *Handbook of risk and crisis communication*. Routledge.

Heath, R. L., & Waymer, D. (2009). Activist publics and rhetorical legitimacy. *Public Relations Review, 35*(3), 225–234. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.006

Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications, 13*(3), 288–305. https://doi.org/10.1108/13563280810893661

Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management. *Public Relations Review, 38*(2), 270–279. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.008

Kunsch, M. M. K. (2018). Comunicação organizacional estratégica na América Latina. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 15*(28), 14–27.

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change. *Journal of Management Studies, 47*(3), 551–580. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x

Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2011). Manager–employee communication during a crisis. *Corporate Communications, 16*(3), 243–256. https://doi.org/10.1108/13563281111156805

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication. *Public Relations Journal, 8*(2), 1–23.

Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal communication management. *Business Horizons, 60*(4), 435–444. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.005

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses. *PLoS Medicine, 6*(7), e1000097. https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097

Mumby, D. K. (2019). *Organizational communication: A critical approach*. Sage Publications.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review, 23*(1), 59–76. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (2010). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.

Ruck, K., & Men, L. R. (2021). Guest editorial: COVID-19 and internal communication. *Corporate Communications, 26*(1), 1–3. https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2021-270

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2018). *Communication, organization, and crisis*. Routledge.

Tourish, D. (2014). Leadership, sensemaking and the role of communication. *Leadership, 10*(1), 79–94. https://doi.org/10.1177/1742715013509396

Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication. *Journal of Management Studies, 43*(4), 711–730. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00608.x

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2018). *Effective crisis communication* (4th ed.). Sage Publications.

Verčič, D., Verčič, A. T., & Sriramesh, K. (2015). Looking for digital in public relations. *Public Relations Review, 41*(2), 142–152. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.002

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409–421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

Wigley, S., & Fontenot, M. (2010). Crisis managers losing control of the message. *Public Relations Review, 36*(4), 341–348. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.03.012

© Los autores. Este artículo se publica en GlobalNet bajo la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esto permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, incluidos fines comerciales, siempre que se otorgue la atribución adecuada a los autores y a la fuente original.

