UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS

PÂMELA CAROLINA RIVA

GESTÃO DE CRISE E REPUTAÇÃO DIGITAL: PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA EM REDES SOCIAIS

Caxias do Sul
2026

PÂMELA CAROLINA RIVA

GESTÃO DE CRISE E REPUTAÇÃO DIGITAL: PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA EM REDES SOCIAIS

Monografia do Curso de Comunicação Organizacional - Relações Públicas da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Profª. Ms. Jussania de Fátima Albé.

Caxias do Sul

2026

PÂMELA CAROLINA RIVA

GESTÃO DE CRISE E REPUTAÇÃO DIGITAL: PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA EM REDES SOCIAIS

Monografia do Curso de Comunicação Organizacional - Relações Públicas da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel.

Aprovada em: ____/_____/_____.

Banca Examinadora

_____

Prof.ª Ms. Jussania de Fátima Albé
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

_____

Prof.ª Dra. Márcia Speguen de Quadros Piccoli
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

_____

Paula Wegner Leite
Relações Públicas e Especialista em Reputação

AGRADECIMENTOS

Em português, a gente diz "eu consegui!" mas biblicamente, a gente diz: "Para que todos vejam, e saibam, e considerem e juntamente entendam que a mão do Senhor fez isso". (Isaías 41:20) e, de modo especial, eu, Pâmela, agradeço a Deus, por ter me concedido saúde, força e disposição para chegar até aqui.

Agradeço imensamente à minha mãe e ao meu pai, Célia e José, que sempre foram a base e o sustento do que sou. Foram eles que me ensinaram a voar, permitindo que eu buscasse tudo aquilo que almejasse, mas nunca me deixaram esquecer de que sempre haveria um lar para o qual eu poderia voltar. Um agradecimento especial à minha irmã, Paola, que mesmo a 13.849 km de distância, sempre aconselhou e inclinou meu coração para as coisas que verdadeiramente importam. E a todos os meus amigos, que de alguma forma, prestaram apoio e entenderam minha ausência em diversos momentos, em especial aqueles que sempre acreditaram em mim.

Com muito carinho, agradeço à minha orientadora e professora, Jussania, que me inspirou durante todas suas aulas, me mostrando a maneira que eu gostaria de dar minhas aulas um dia. Ter sua orientação durante todo esse percurso, foi um privilégio que a vida me deu. Obrigada por acolher meu medo, por me guiar pelos melhores caminhos e por nunca largar a minha mão. Farei o possível para honrar tudo que aprendi com você. Será sempre uma inspiração para mim.

‘’O fato de que nós vivemos na era da transparência significa que nenhuma empresa ou organização está imune a uma ameaça de uma possível crise. Empresas tornaram-se casas de vidro em que nada permanece escondido”

Anthonissen

RESUMO

O atual contexto do ambiente digital, marcado pela velocidade da propagação de informações e pela alta exposição nas redes sociais, exige das marcas uma necessidade de monitoramento constante e ações estratégicas para proteger a sua reputação. Sob essa perspectiva, a comunicação ganha importância e torna-se um elemento fundamental na criação de estratégias para a prevenção, contenção e mitigação de vulnerabilidades. Com o objetivo de compreender como as estratégias de comunicação organizacional contribuem para a gestão de crises digitais e para a preservação da reputação das marcas nesse ambiente, desenvolveu-se o presente estudo. A metodologia incluiu, além da revisão bibliográfica, a realização de entrevistas qualitativas com especialistas que atuam com gerenciamento de crises corporativas. O cruzamento das informações indica que a gestão de crises no ambiente digital transcende o simples monitoramento tecnológico, exigindo a aplicação de uma trilha integrada de ações nas três fases da crise. O estudo evidencia que ferramentas e protocolos não gerenciam crises de forma autônoma, sendo a atuação humana apontada como elemento central na articulação e coordenação desse processo. Para assumir essa liderança, o mercado exige um perfil profissional híbrido, que combine o rigor técnico da análise de dados com a inteligência emocional necessária para suportar pressões operacionais e algorítmicas. Conclui-se que a gestão comunicacional em situações de crise, quando planejada de forma estratégica, colaborativa e pautada na transparência, é percebida pelos especialistas como um elemento fundamental para a proteção da reputação organizacional e para a reconstrução da confiança dos públicos.

Palavras-chave: gestão de crise; reputação; comunicação estratégica; ambiente digital; profissional de comunicação.

ABSTRACT

The current digital landscape, characterized by the rapid spread of information and high visibility on social media, compels brands to engage in constant monitoring and strategic action to safeguard their reputations. In this context, communication takes on heightened importance, becoming a fundamental element in strategies designed to prevent, contain, and mitigate vulnerabilities. This study was conducted to understand how organizational communication strategies contribute to digital crisis management and the preservation of brand reputation within this environment. The methodology involved a literature review combined with qualitative interviews with corporate crisis management specialists. The findings indicate that crisis management in the digital realm goes beyond mere technological monitoring, requiring an integrated set of actions across all three phases of a crisis. The study highlights that tools and protocols cannot manage crises autonomously; human intervention is identified as the central element in orchestrating and coordinating the process. To assume this leadership role, the market demands a hybrid professional profile that combines the technical rigor of data analysis with the emotional intelligence needed to withstand operational and algorithmic pressures. The study concludes that crisis communication management, when planned strategically and collaboratively and grounded in transparency is viewed by specialists as essential for protecting organizational reputation and rebuilding stakeholder trust.

Keywords: crisis management; reputation; strategic communication; digital environment; communication professional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Comentários negativos circulando pelas redes sociais sobre o comercial "*Crush!"* 21
Figura 2 – Comparativo do uso da hashtag #CarmedFini pela empresa e pelos consumidores 23
Figura 3 – Osklen sofrendo ataques e comentários negativos frente à sua campanha com o cantor Oruam 24
Figura 4 – Reclamações relacionadas ao golpe envolvendo a marca Natura em plataformas de defesa do consumidor 26
Figura 5 – Exemplo da Netflix e Duolingo aplicando sua *brand persona* nas redes sociais 49
Figura 6 – Capa da campanha Magia Amarela X Capa do álbum do Emicida 50
Figura 7 – Exemplo de parceria entre marcas e influenciadores digitais - Loreal e Sheron Menezes 53
Figura 8 – Exemplo de UGC na prática: em publicações no Instagram, a Pantys mostra como suas consumidoras usam os produtos 54
Figura 9 – Ciclo da amplificação das crises contemporâneas em ambiente digital ... 69
Figura 10 – Trilha integrada da comunicação em crises digitais 75
Figura 10a – Fase pré-crise 75
Figura 10b – Fase da crise 76
Figura 10c – Fase pós-crise 77
Figura 11 – A Interdependência setorial e estratégica na crise digital 82
Figura 12 – Competências essenciais de um gestor de crises digitais 85
Figura 13 – Termo de autorização da entrevistada Carolina Frazon Terra 112
Figura 14 – Termo de autorização da entrevistada Rosângela Florczak de Oliveira . 113
Figura 15 – Termo de autorização da entrevistada Paula Leite Wegner 114
Figura 16 – Termo de autorização do entrevistado João José Ferreira Forni 115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do conceito de crise segundo a literatura 17
Quadro 2 – Matriz comparativa das tipologias de crise 28
Quadro 3 – Síntese das fases da Gestão de Crises 31
Quadro 4 – Gestão de crise reativa x Comunicação estratégica integrada 41
Quadro 5 – Estratégias comunicacionais frente a crises digitais 55
Quadro 6 – Roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas 62
Quadro 7 – Categorias, suas respectivas temáticas e questões envolvidas 64
Quadro 8 – Transcrição das entrevistas 101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 11

2 GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA..... 16
2.1 CRISE: CONCEITOS E TIPOLOGIAS..... 16
2.2 FASES E PROCESSOS DA GESTÃO DE CRISES..... 29
2.3 IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS DE CRISE... 34
2.4 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO EIXO DA GESTÃO DE CRISE..... 39

3 COMUNICAÇÃO DE MARCAS E GESTÃO DE CRISES EM REDES SOCIAIS.. 44
3.1 REDES SOCIAIS E O AMBIENTE DIGITAL..... 44
3.2 DINÂMICAS DE ENGAJAMENTO E VISIBILIDADE NAS REDES SOCIAIS..... 46
3.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DO RELACIONAMENTO EM CONTEXTOS DIGITAIS..... 51

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 59
4.1 NATUREZA DA PESQUISA..... 59
4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA..... 60
4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA..... 60
4.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS..... 62

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... 64
5.1 TRANSFORMAÇÕES DAS CRISES EM AMBIENTES DIGITAIS..... 65
5.2 ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS NA GESTÃO DE CRISE..... 70
5.3 PAPEL ESTRATÉGICO DO PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CRISE..... 79
5.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA ATUAÇÃO EM CRISES DIGITAIS.. 83
5.5 SÍNTESE GERAL..... 86

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 89

REFERÊNCIAS..... 94

APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS..... 101

APÊNDICE B - TERMOS DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS ASSINADOS PELOS ENTREVISTADOS..... 112

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o avanço das tecnologias digitais e a consolidação das plataformas de mídia social redefiniram as formas de interação entre organizações e públicos. Esse cenário ampliou as possibilidades de diálogo, participação e engajamento, fortalecendo a capacidade das organizações de estabelecer relacionamentos mais próximos e contínuos com seus *stakeholders*.

Contudo, a mesma infraestrutura comunicacional que favorece a conexão e a circulação de informações também potencializa a exposição organizacional, aumentando a velocidade de disseminação de conteúdos, a visibilidade de manifestações críticas e os riscos associados à construção e à manutenção da reputação institucional. Nesse contexto, críticas, insatisfações e situações de crise podem ganhar repercussão em curto espaço de tempo, produzindo impactos significativos sobre a imagem e a legitimidade das organizações.

Dados recentes evidenciam a centralidade dessas plataformas no contexto organizacional contemporâneo. De acordo com a pesquisa TIC Empresas 2025, conduzida pelo Cetic.br[1], mais de 76% das empresas brasileiras possuem perfis ativos no Instagram e Tik Tok e cerca de 79% utilizam o WhatsApp como ferramenta institucional de comunicação. Esses indicadores demonstram que o ambiente digital deixou de representar apenas uma oportunidade estratégica para configurar-se como uma dimensão estruturante da atuação organizacional.

Nesse contexto, as plataformas digitais passaram a desempenhar um papel central nos processos de comunicação, relacionamento e gestão da reputação organizacional. Além de canais de divulgação de informações, esses ambientes também configuram espaços permanentes de interação, nos quais diferentes públicos manifestam opiniões, compartilham experiências, produzem conteúdos e influenciam a percepção coletiva sobre marcas e instituições. Como observa Kunsch (2018), a comunicação contemporânea ocorre em ecossistemas digitais caracterizados por conectividade, circulação descentralizada de informações e participação ativa dos *stakeholders* na construção dos sentidos organizacionais.

Essa nova configuração altera significativamente a dinâmica tradicional da

[1] CETIC.BR. Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas Brasileiras - TIC Empresas 2025. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), 2026. Disponível em: https://cetic.br/pt/pesquisa/empresas/analises/ Acesso em: 18 jun. 2026.

comunicação institucional. Se, em modelos anteriores, as organizações exerciam maior controle sobre os fluxos comunicacionais e sobre as narrativas relacionadas à sua atuação, no ambiente digital esse controle torna-se cada vez mais limitado. A comunicação passa a ocorrer em redes complexas, marcadas pela velocidade da circulação informacional, pela multiplicidade de emissores e pela capacidade de amplificação promovida pelas plataformas digitais e seus algoritmos. Como consequência, mensagens, opiniões e conteúdos produzidos por usuários podem alcançar ampla visibilidade em curtos intervalos de tempo, potencializando tanto oportunidades de engajamento quanto riscos reputacionais.

Além disso, a presença digital permanente impõe novos desafios à gestão organizacional. A crescente exposição pública das organizações amplia a necessidade de monitoramento contínuo, transparência, capacidade de resposta e alinhamento comunicacional entre diferentes áreas e públicos. Nesse cenário, questões anteriormente restritas ao ambiente interno das organizações podem rapidamente ganhar repercussão pública, transformando-se em temas de debate social e midiático. A visibilidade ampliada proporcionada pelas plataformas digitais reduz as barreiras entre comunicação interna e externa, exigindo abordagens mais integradas, coerentes e estrategicamente orientadas.

Assim, a digitalização da comunicação não representa apenas uma mudança tecnológica, mas uma transformação estrutural na forma como as organizações relacionam-se com seus públicos, constroem legitimidade e administram sua reputação. A comunicação passa a assumir uma posição ainda mais estratégica, tornando-se elemento essencial para construção de confiança, gestão de relacionamentos e sustentabilidade institucional em ambientes caracterizados por elevada conectividade, participação e exposição pública.

A ampliação da presença digital também alterou profundamente a dinâmica de controle da informação. Diferentemente do modelo comunicacional tradicional, no qual as organizações detinham maior domínio sobre a produção e circulação de mensagens, o ecossistema das redes sociais caracteriza-se pela multiplicidade de vozes e pela participação ativa dos usuários na construção das narrativas públicas. Comentários, avaliações, compartilhamentos e manifestações críticas ganham visibilidade em tempo real, contribuindo para a amplificação de conflitos e para a emergência de crises reputacionais.

Como consequência, a capacidade de antecipar riscos, monitorar percepções

e responder de forma rápida e coordenada às demandas dos públicos torna-se um requisito fundamental para a preservação da legitimidade, confiança e reputação organizacional. Nesse cenário de elevada exposição e intensa circulação informacional, a gestão de crises assume um papel estratégico na comunicação organizacional contemporânea.

De acordo com o *Global Risks Report*[2], as plataformas digitais atuam como importantes catalisadores de riscos reputacionais, na medida em que sua lógica algorítmica favorece a rápida circulação, amplificação e visibilidade de conteúdos potencialmente danosos às organizações. Nesse ambiente, incidentes que anteriormente permaneceriam restritos a públicos específicos podem adquirir repercussão global em questão de horas, intensificando o escrutínio público e ampliando as pressões exercidas por diferentes *stakeholders*.

Diante dessa realidade, a gestão de crises deixa de ser concebida como uma resposta pontual a eventos inesperados para assumir um caráter eminentemente estratégico e preventivo. Trata-se de um processo contínuo que envolve monitoramento sistemático do ambiente, identificação e análise de riscos, planejamento de cenários, preparação organizacional e desenvolvimento de estratégias de comunicação capazes de reduzir impactos negativos e preservar ativos intangíveis, como a reputação, a credibilidade e a confiança dos públicos.

Nesse contexto, a comunicação estratégica ocupa posição central, uma vez que possibilita às organizações interpretar sinais do ambiente, construir narrativas institucionais coerentes, alinhar posicionamentos e estabelecer relações de diálogo com seus *stakeholders*. Mais do que transmitir informações, a comunicação passa a constituir um mecanismo de gestão das percepções, de construção de legitimidade e de fortalecimento dos vínculos de confiança necessários para a sustentabilidade organizacional em cenários de elevada complexidade e incerteza.

Diante desse cenário, investigar a atuação comunicacional das organizações em contextos de crise no ambiente digital torna-se um pilar para compreender os processos de construção de legitimidade, gestão da reputação e manutenção da confiança dos públicos em ecossistemas comunicacionais cada vez mais dinâmicos, participativos e complexos.

---

[2] *WORLD ECONOMIC FORUM*. Global Risks Report 2024. 19. ed. Geneva: WEF, 2024. Disponível em:https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf. Acesso em: 17 jan. 2026.

Cabe ressaltar que, ainda que o gerenciamento de crises seja uma exigência essencial tanto aos ambientes tradicionais (*offline*) quanto virtuais (*online*), optou-se neste estudo por concentrar-se exclusivamente no ecossistema digital. Essa escolha justifica-se pelo fato de que, embora a literatura sobre gestão de crises em contextos tradicionais apresenta significativo desenvolvimento teórico e metodológico, as especificidades do ambiente digital, marcadas pela velocidade da circulação informacional, pela amplificação algorítmica e pela participação ativa dos públicos na construção das narrativas organizacionais, demandam análises próprias. Nesse contexto, as plataformas digitais introduzem uma volatilidade inédita, reconfigurando não apenas a velocidade, mas também a natureza dos riscos organizacionais e das formas de administrá-los. O imediatismo da propagação algorítmica e a horizontalidade das narrativas demandam dos profissionais um olhar mais atento para proteger a reputação das marcas neste cenário.

Embora a literatura reconheça a relevância da comunicação estratégica para a gestão de crises, ainda persistem questionamentos acerca das formas pelas quais as organizações utilizam seus recursos comunicacionais para responder a situações críticas e minimizar impactos reputacionais em ambientes digitais marcados pela velocidade, interatividade e ampla visibilidade pública. Nesse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como as estratégias de comunicação organizacional são empregadas na gestão de crises digitais e na preservação da reputação das marcas nas redes sociais?

A partir dessa indagação, o presente estudo tem como objetivo geral analisar como as estratégias de comunicação organizacional são utilizadas na gestão de crises digitais e na preservação da reputação das marcas em redes sociais.

Como objetivos específicos, pretende-se: (1) Discutir os fundamentos teóricos da gestão de crises, da comunicação estratégica e da reputação organizacional em ambientes digitais; (2) Compreender, a partir da percepção de especialistas, as estratégias de comunicação utilizadas na gestão de crises digitais; (3) Analisar as competências e o papel estratégico dos profissionais de comunicação na gestão de crises digitais.

A relevância deste estudo manifesta-se em três dimensões complementares. No âmbito acadêmico, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre a gestão de crises em ambientes digitais, tema que tem adquirido crescente relevância no campo da comunicação organizacional. No âmbito profissional, o estudo busca

identificar práticas e estratégias utilizadas por profissionais que atuam diretamente na gestão de crises, oferecendo subsídios para a atuação estratégica de comunicadores organizacionais. Por fim, na dimensão social, compreender os processos de gestão de crises digitais contribui para fortalecer práticas comunicacionais mais transparentes, responsáveis e alinhadas às expectativas dos públicos.

O trabalho organiza-se da seguinte forma, após esta introdução, o segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica, abordando conceitos relacionados à gestão de crises, comunicação estratégica, imagem e reputação organizacional. O terceiro capítulo discute a comunicação de marcas no ambiente digital, com ênfase no papel das redes sociais na construção de reputação e no engajamento com os públicos. O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Em seguida, o quinto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas. Por fim, são apresentadas as considerações finais, nas quais se sintetizam os principais achados do estudo e suas contribuições para o campo da comunicação organizacional.

2 GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos tem ampliado a exposição das instituições a múltiplos riscos reputacionais. Em um cenário caracterizado pela intensa circulação de informações, ampliação dos espaços de visibilidade pública e participação ativa dos públicos nas plataformas digitais, as crises organizacionais tornam-se fenômenos cada vez mais frequentes e complexos. Nesse contexto, compreender o conceito de crise vai além de uma visão apenas operacional ou reativa, exigindo uma abordagem que considere suas diferentes tipologias, seus desdobramentos e os processos envolvidos em sua gestão. Essa compreensão é fundamental para analisar, de forma mais crítica, os desafios que as organizações enfrentam na contemporaneidade, especialmente no que diz respeito à reputação, à legitimidade e à coerência entre discurso e prática.

2.1 CRISE: CONCEITOS E TIPOLOGIAS

Historicamente, o conceito de crise tem sido abordado por diferentes perspectivas na literatura acadêmica, refletindo sua complexidade e caráter multifacetado. De modo geral, o termo é associado a situações de ruptura, instabilidade ou ameaça que interrompem o funcionamento regular das organizações e tensionam sua legitimidade perante os públicos (Bernstein, 2013). Nesse sentido, a crise não se limita a um evento isolado, mas pode ser compreendida como um processo que envolve interpretações e disputas de sentido no ambiente social.

A própria origem etimológica da palavra, derivada do grego *krisis*, remete à ideia de decisão, julgamento ou ponto de inflexão, evidenciando seu caráter crítico e a necessidade de respostas rápidas, consistentes e estrategicamente orientadas (Forni, 2019). Assim, mais do que um momento de ruptura, a crise pode ser compreendida como uma situação liminar que desafia a organização a reconfigurar práticas, discursos e relações, sob condições de elevada incerteza e visibilidade.

Bauman e Bordoni (2016) apontam que o termo pode assumir diferentes sentidos conforme o contexto em que é empregado, mas, de modo geral, refere-se a um momento de transição entre uma condição anterior e uma nova realidade, caracterizado por mudanças significativas e pela reconfiguração de estruturas

previamente estabelecidas. À luz dessa abordagem, a crise representa um ponto de inflexão que marca a passagem para um novo estágio, exigindo decisões e respostas capazes de redefinir o curso das ações.

No âmbito organizacional, essa ruptura adquire contornos ainda mais específicos, uma vez que extrapola a dimensão operacional e incide diretamente sobre a imagem, a reputação e a legitimidade institucional perante os diferentes públicos. Para além de falhas pontuais, as crises revelam desalinhamentos entre discurso e prática, tornando visíveis fragilidades estruturais que impactam a percepção organizacional (Forni, 2019).

No plano empírico, uma das repercussões mais imediatas de uma crise é a rápida fragilização da confiança. Quando *stakeholders* percebem uma quebra de expectativa, incoerência ou desvio ético, o impacto ultrapassa os limites do evento em si e passa a afetar dimensões mais amplas da sustentabilidade organizacional, podendo desencadear reações como boicotes, retração de investimentos e perda de apoio institucional. É justamente em função desse potencial desestabilizador, que coloca em risco a chamada “licença social para operar”, que a compreensão e a gestão das crises vêm sendo progressivamente ressignificadas, exigindo abordagens mais estratégicas, relacionais e orientadas à construção e manutenção da legitimidade (Coombs, 2024).

Nas últimas décadas, a literatura acadêmica tem ampliado a compreensão desse fenômeno, deslocando o foco de uma abordagem predominantemente operacional para uma perspectiva mais abrangente, que incorpora dimensões comunicacionais, reputacionais e, mais recentemente, digitais.

Para evidenciar esse movimento de transformação e as distintas formas de compreender as crises organizacionais, apresenta-se no Quadro 1 uma síntese das definições propostas por autores de referência na área.

Quadro 1 – Evolução do conceito de crise segundo a literatura

Autor	**Definição**
Pauchant e Douville (1993)	A crise é compreendida como uma interrupção que afeta o sistema como um todo e ameaça as suposições básicas e o núcleo ontológico da organização.
Kunsch (2003)	A crise representa um momento de tensão em que a identidade e os valores organizacionais são postos à prova.

Neves (2004)	A crise é entendida como uma situação inesperada que foge do controle dos administradores, mesmo sendo de sua responsabilidade, que afeta interesses públicos, tendo repercussão negativa junto à opinião pública.
Argenti (2006)	Crises correspondem a eventos graves que podem gerar impactos tangíveis (perda de vidas ou danos materiais) ou intangíveis.
Coombs (2015)	A crise é definida como a percepção de um evento imprevisível que ameaça as expectativas importantes das partes interessadas e pode impactar significativamente o desempenho organizacional.
Forni (2019)	Trata-se de um evento que rompe a rotina, atrai o escrutínio público e exige decisões rápidas sob pressão.
Gabriel (2021)	No ambiente digital, a crise pode ser compreendida como um ruído de alta intensidade em contextos de pós-verdade[3], nos quais as narrativas virais podem se sobrepor aos fatos técnicos.
Terra (2023)	A crise assume a forma de um fenômeno de rede, potencializado pela visibilidade de usuários comuns e pela dinâmica algorítmica da plataforma.
Biasibetti, Oliveira e Florczak (2023)	As crises digitais envolvem diretamente a reputação organizacional e podem gerar impactos financeiros e simbólicos em curto espaço de tempo.
Coombs (2024)	A crise contemporânea pode ser entendida como uma falha na promessa de integridade digital, na qual se convertem rapidamente em riscos reputacionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base na bibliografia citada.

A diversidade de definições apresentada no Quadro 1 evidencia que o conceito de crise possui natureza multifacetada e tem sido progressivamente ampliado ao longo do tempo. Enquanto as abordagens iniciais enfatizavam sobretudo a dimensão operacional das crises, associadas a interrupções inesperadas e tangíveis das atividades organizacionais, as interpretações mais recentes passam a destacar sua dimensão comunicacional, reputacional e, inevitavelmente, digital.

Nesse sentido, observa-se uma evolução conceitual que desloca o foco da crise como evento isolado para a crise como processo social de interpretação e disputa de sentidos. Esse movimento indica que o núcleo das crises contemporâneas não reside apenas no fato gerador, mas na forma como ele é

[3] Pós-verdade refere-se a ‘’informação ou asserção que distorce deliberadamente a verdade, ou algo real, caracterizada pelo forte apelo à emoção, e que, tomando como base crenças difundidas, em detrimento de fatos apurados, tende a ser aceita como verdadeira, influenciando a opinião pública e comportamentos sociais’’. Disponível em: https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/pos-verdade Acesso em: 20 jun. 2026

interpretado, apropriado e amplificado socialmente, especialmente no ambiente digital.

Historicamente, a literatura sobre gestão de crises têm buscado classificar os diferentes tipos de eventos que podem ameaçar a estabilidade, a reputação e o funcionamento das organizações. Um dos autores que trata deste tema é Forni (2019, p. 75), que propõe uma tipologia a qual contempla distintas categorias de crises, entre elas as crises econômicas, relacionadas a greves e falências; as crises físicas e operacionais, decorrentes de acidentes, catástrofes naturais ou falhas técnicas em produtos e serviços; as crises pessoais, associadas a casos de assédio, desvios de conduta ou comportamentos antiéticos de executivos; e as crises criminais, que envolvem ações como sabotagem, extorsão e sequestro de dados.

Para o autor, embora possuam origens distintas, tais eventos compartilham uma característica comum, a interrupção da normalidade organizacional e a necessidade de decisões rápidas em contextos de elevada pressão. No entanto, com a expansão do ambiente digital e o aumento da exposição das marcas, essas tipologias tradicionais passam a revelar limitações analíticas para explicar fenômenos que emergem, circulam e se intensificam nas redes sociais.

No contexto digital, a origem das crises organizacionais passa a estar cada vez mais associada às dinâmicas de interação, circulação de sentidos e construção de percepções entre organizações e públicos. Se, tradicionalmente, as crises eram frequentemente desencadeadas por falhas operacionais, acidentes ou problemas relacionados a produtos e serviços, a crescente centralidade das plataformas digitais ampliou a relevância dos fatores comunicacionais e reputacionais na emergência de situações críticas. Nesse cenário, Barger (2013) argumenta que as organizações passaram a enfrentar uma nova geração de crises autoinfligidas (*self-inflicted crises*), caracterizadas por eventos cuja origem decorre das próprias ações comunicacionais da organização.

Nesses casos, a crise não resulta necessariamente de falhas técnicas ou operacionais, mas da forma como a organização se posiciona, se expressa e interage com seus públicos nos ambientes digitais. Mensagens, campanhas ou manifestações percebidas como inadequadas, insensíveis, incoerentes ou desalinhadas às expectativas sociais podem desencadear reações negativas de grande repercussão, comprometendo a reputação da marca e fragilizando sua relação com os *stakeholders*.

Para explicar esse fenômeno, Barger (2013) introduz o conceito de "*brain freeze* organizacional". Segundo o autor, trata-se de uma situação em que a organização perde temporariamente sua capacidade de interpretar adequadamente o contexto social, cultural e comunicacional no qual está inserida. Como consequência, produz respostas, posicionamentos ou conteúdos que são percebidos pelos públicos como insensíveis, desconectados da realidade ou até mesmo ofensivos. Em ambientes digitais marcados pela rapidez da circulação de informações e pela intensa participação dos usuários, esse tipo de falha interpretativa pode transformar um equívoco comunicacional pontual em uma crise reputacional de grandes proporções.

Um exemplo emblemático desse fenômeno ocorreu em maio de 2024, quando a Apple lançou a campanha publicitária *Crush!*[4] para divulgar o novo iPad Pro. No vídeo, uma prensa hidráulica destrói diversos objetos tradicionalmente associados à criatividade humana, como instrumentos musicais, livros, câmeras fotográficas, esculturas e materiais artísticos, apresentando posteriormente o dispositivo como a síntese de todas essas ferramentas em um único produto ultrafino. Embora a proposta da campanha fosse comunicar inovação tecnológica, versatilidade e capacidade criativa, a mensagem foi interpretada por parte do público de forma distinta daquela pretendida pela organização.

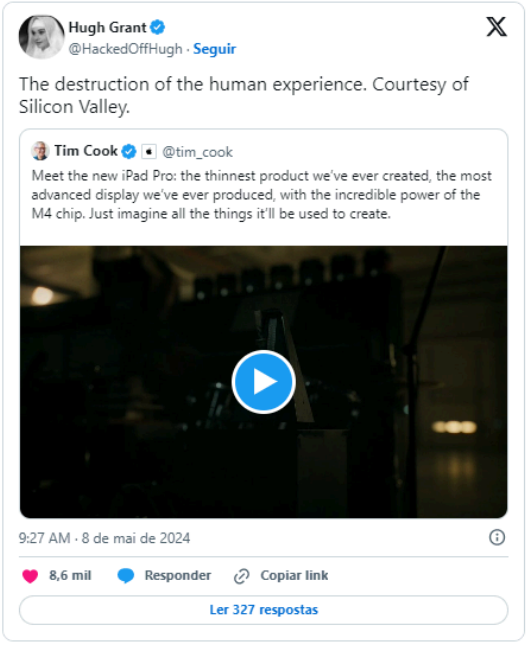
Nas redes sociais, artistas, profissionais da indústria criativa e usuários criticaram a peça por transmitir a ideia de que a tecnologia estaria substituindo ou eliminando formas tradicionais de expressão artística e cultural. A repercussão negativa foi amplificada pela rápida circulação de comentários, compartilhamentos e manifestações de descontentamento, levando a empresa a reconhecer publicamente a inadequação da mensagem e a suspender a veiculação do anúncio. O episódio evidencia como a interpretação dos públicos pode divergir significativamente das intenções organizacionais, transformando uma ação concebida para reforçar atributos positivos da marca em uma fonte de desgaste reputacional.

Sob a perspectiva de Barger (2013), o caso pode ser compreendido como uma manifestação do *brain freeze* organizacional. A campanha revelou limitações na capacidade da organização de antecipar e interpretar sensibilidades sociais presentes naquele contexto histórico, marcado por intensos debates acerca dos

[4] Vídeo da campanha ‘’Crush!’’ criado pela Apple e republicado pela conta @advert.ge no Instagram disponível em: https://www.instagram.com/reels/C6rDY14Cwk6/ Acesso em: 09 jun. de 2026.

impactos da inteligência artificial e da automação sobre a criatividade e o trabalho humano. Embora a Apple tenha concebido o anúncio como uma representação da convergência de múltiplas ferramentas criativas em um único dispositivo, parcela significativa do público atribuiu à peça um significado distinto, associando-a à substituição da produção artística pela tecnologia, conforme exemplificado na Figura 1. O episódio demonstra como falhas na interpretação do contexto sociocultural podem converter ações de comunicação planejadas para fortalecer a marca em importantes fontes de desgaste reputacional.

Figura 1 - Comentários negativos circulando pelas redes sociais sobre o comercial "*Crush!*"



Fonte: Twitter (2024)
Tradução da autora: o ator Hugh Grant afirmou que a Apple havia "destruído a experiência humana", posicionamento que, em sua avaliação, refletiria uma lógica frequentemente associada às empresas do Vale do Silício.

Para além das falhas decorrentes das próprias ações organizacionais, o ambiente digital conferiu aos usuários um protagonismo sem precedentes na construção e na circulação das narrativas públicas. Conforme destaca Coombs (2024), a ampliação da participação dos públicos nas plataformas digitais reduziu significativamente a capacidade das organizações de controlar os sentidos atribuídos às suas mensagens, tornando-as mais vulneráveis a processos de contestação, ressignificação e mobilização coletiva.

Nesse contexto, a crise pode emergir não apenas de erros cometidos pela própria organização, mas também de iniciativas promovidas pelos usuários, que passam a disputar, reinterpretar e até mesmo subverter as narrativas corporativas.

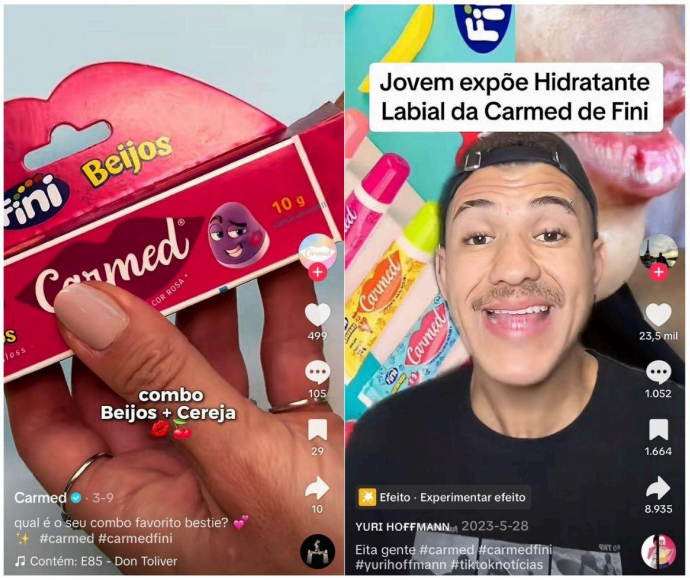
Ao analisar essas ameaças, Coombs (2024) destaca o fenômeno denominado *hashtag hijacking* ou *bashtagging*. Essa tipologia de crise ocorre quando os públicos se apropriam das ferramentas de interação criadas pela empresa, utilizando *hashtags*[5], campanhas ou ações promocionais para amplificar críticas, denúncias, ironias ou manifestações de insatisfação. O que inicialmente foi planejado como uma estratégia de engajamento transforma-se, assim, em um espaço de contestação pública capaz de gerar impactos reputacionais significativos.

Um exemplo desse fenômeno no contexto brasileiro envolveu a colaboração entre as marcas Carmed e Fini. Embora a campanha tenha alcançado expressivo sucesso comercial, a *hashtag* #CarmedFini passou a ser utilizada por usuários para expressar frustrações relacionadas ao produto. A observação da *hashtag* em plataformas como TikTok, conforme apresentado na Figura 2, demonstra que os conteúdos de maior alcance não se restringem às publicações promocionais da campanha, abrangendo também vídeos de "Expectativa *versus* Realidade", críticas ao produto e relatos relacionados à sua disponibilidade no varejo.

O caso evidencia como a apropriação das ferramentas comunicacionais pelos públicos pode alterar significativamente os sentidos originalmente pretendidos pelas organizações. Nesses contextos, as *hashtags* deixam de funcionar exclusivamente como mecanismos de engajamento e passam a operar como espaços de manifestação coletiva, nos quais avaliações negativas, reclamações e experiências de consumo ganham ampla visibilidade, influenciando a percepção pública sobre a marca.

[5] *Hashtags* no dicionário Oxford é definido como uma palavra ou frase precedida por um símbolo de cerquilha (#), utilizada em aplicativos, mídias e redes sociais. Quando publicada, transforma-se em um *hiperlink* que leva para uma página com outras publicações relacionadas. (RD station, 2024).

Figura 2 – Comparativo do uso da hashtag #CarmedFini pela empresa e pelos consumidores



Fonte: Tik Tok (2026)

No contexto da crescente complexidade das interações digitais, a estrutura das redes sociais também favoreceu o surgimento das chamadas crises de influência digital. Karhawi (2021) observa que, ao estabelecer parcerias com influenciadores para ampliar alcance, visibilidade e proximidade com os públicos, as organizações passam a assumir riscos inerentes à conduta desses agentes. Quando um influenciador se envolve em comportamentos considerados incompatíveis com valores socialmente compartilhados, a repercussão negativa frequentemente se estende às marcas associadas a ele.

Trata-se de uma tipologia de crise por associação, na qual a reputação organizacional é impactada não por problemas relacionados aos seus produtos ou serviços, mas pela transferência simbólica de valores, comportamentos e julgamentos atribuídos a seus parceiros de comunicação (Karhawi, 2021). Nessas situações, a organização passa a ser avaliada não apenas por suas próprias ações, mas também pelas escolhas de representação e pelos vínculos que estabelece publicamente.

Um exemplo recente ocorreu com a marca Osklen e o *rapper* Oruam. A crise teve início quando a grife decidiu vestir o artista para uma capa de revista de grande circulação. A iniciativa, concebida como uma aproximação com o universo do *trap* nacional e com novos segmentos culturais, gerou forte repercussão negativa nas

redes sociais em razão das controvérsias associadas à trajetória familiar do artista e de sua vinculação simbólica a debates relacionados à criminalidade.

Como resposta, milhares de usuários passaram a ocupar os perfis oficiais da marca com comentários críticos, conforme mostra a Figura 3, associando a imagem da Osklen a valores considerados incompatíveis com sua identidade institucional. O episódio ilustra o fenômeno do contágio reputacional, no qual a organização é submetida ao escrutínio público em decorrência da conduta, da imagem ou da trajetória de indivíduos aos quais decide associar sua marca.

Figura 3 - Osklen sofrendo ataques e comentários negativos frente à sua campanha com o cantor Oruam



Fonte: Twitter (2025)

Por fim, a fronteira mais recente da evolução das crises organizacionais está associada ao avanço da inteligência artificial (IA), da automação algorítmica e dos processos de desordem informacional que caracterizam os ecossistemas digitais contemporâneos. Conforme argumentam Gabriel (2021) e Cesarino (2022), a crescente capacidade tecnológica de produzir, personalizar e disseminar conteúdos em larga escala vem transformando profundamente os fluxos de informação, ampliando a complexidade dos desafios enfrentados pelas organizações na gestão de sua comunicação e reputação.

Nesse contexto, emerge uma nova tipologia de crise marcada pela

combinação entre tecnologias digitais avançadas e dinâmicas de propagação algorítmica. Essa categoria engloba desde a produção de mídias sintéticas, como *deepfakes*[6], até campanhas coordenadas de desinformação, manipulação de narrativas e ataques automatizados à reputação organizacional. Diferentemente das crises tradicionais, cuja origem geralmente está associada a eventos concretos, falhas operacionais ou comportamentos organizacionais identificáveis (Forni, 2019), essas novas formas de crise podem surgir a partir de conteúdos artificialmente produzidos, sem qualquer correspondência com fatos reais.

A gravidade desse fenômeno reside justamente na crescente dificuldade de distinguir informações autênticas de conteúdos manipulados. Em ambientes digitais caracterizados pela velocidade da circulação informacional, personalização algorítmica e intensa participação dos usuários, narrativas falsas podem adquirir aparência de legitimidade e alcançar ampla disseminação antes mesmo que sua veracidade seja verificada. Como consequência, organizações passam a enfrentar riscos reputacionais que independem de suas ações efetivas, sendo frequentemente obrigadas a responder não apenas a fatos concretos, mas também a percepções, rumores e conteúdos fabricados artificialmente.

Ao analisar esse cenário, Prado (2024) alerta que a combinação entre inteligência artificial, plataformas digitais e desinformação representa um dos principais desafios contemporâneos para a gestão da reputação. Segundo a autora, a capacidade de criar conteúdos cada vez mais realistas e persuasivos amplia significativamente o potencial de manipulação da opinião pública, exigindo das organizações estruturas permanentes de monitoramento, verificação informacional e resposta rápida diante de ameaças reputacionais emergentes. A autora argumenta que:

> A mentira sempre existiu, mas antes ela tinha um alcance limitado. Agora, com a inteligência artificial, ela pode ser amplificada de maneiras anteriormente inimagináveis. O desafio é enorme [...]. Trabalhar com uma voz sintética, ou manipular a voz de alguém fora de contexto, também é comum. Com isso, tudo fica borrado, a imprensa perde credibilidade e fica mais difícil ela se estabelecer. Precisamos, cada vez mais, de profissionais sérios para mostrar a verdade factual (Prado, 2024, s.p).

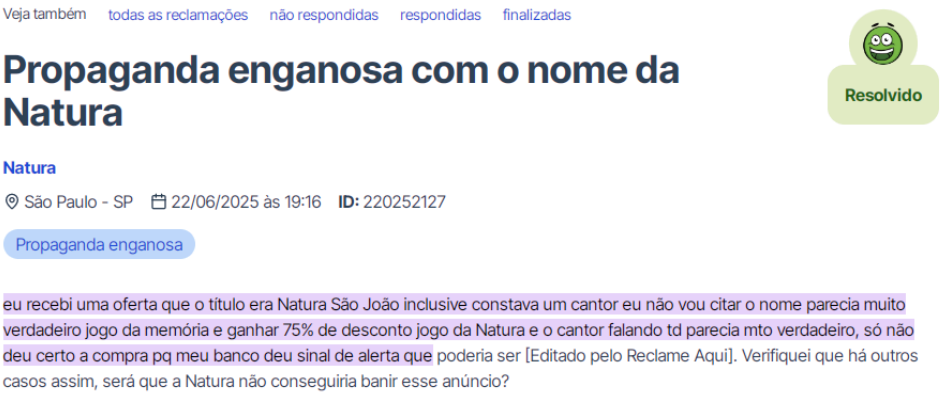
---

[6] Segundo G1 (2024): "*Deepfake* é uma técnica que permite alterar um vídeo ou foto com ajuda de inteligência artificial (IA). Com ele, por exemplo, o rosto da pessoa que está em cena pode ser trocar pelo rosto de outra pessoa; ou até mesmo o que a pessoa fala pode ser modificado". Disponível em: https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2024/02/28/o-que-e-deepfake-e-como-ele-e-usado-para-distorcer-realidade.ghtml Acesso em: 05 jun. 2026.

Um exemplo dessa tipologia de crise associada à desordem informacional ocorreu em 2025, envolvendo a marca Natura durante o período das festas juninas. Criminosos utilizaram tecnologias de *deepfake* para produzir vídeos hiper-realistas com a imagem dos artistas João Gomes e Maisa, simulando uma suposta campanha promocional da empresa que prometia a distribuição gratuita de kits de produtos mediante cadastro em páginas fraudulentas.

A repercussão foi significativa. Ao acreditarem na autenticidade do conteúdo, diversos consumidores forneceram dados pessoais e realizaram procedimentos orientados pelos golpistas, sendo posteriormente prejudicados. Como consequência, parte dessas pessoas direcionou suas reclamações aos canais oficiais da Natura, atribuindo à marca responsabilidade pelo ocorrido, conforme mostra a Figura 4. O caso evidencia como a inteligência artificial amplia a capacidade de produção e disseminação de conteúdos enganosos, criando situações em que organizações passam a enfrentar impactos reputacionais decorrentes de ações promovidas por terceiros, sobre as quais possuem controle limitado ou inexistente.

Figura 4 – Reclamações relacionadas ao golpe envolvendo a marca Natura em plataformas de defesa do consumidor



Fonte: Reclame Aqui (2026)

A sistematização dessas novas tipologias evidencia uma importante transformação na compreensão das crises organizacionais. Se os modelos clássicos estavam predominantemente associados a falhas operacionais, acidentes ou eventos concretos capazes de interromper o funcionamento das organizações (Forni, 2019), os ambientes digitais introduzem uma lógica marcada pela

vulnerabilidade informacional, pela circulação descentralizada de conteúdos e pela crescente dificuldade de controle sobre os fluxos comunicacionais. Nesse contexto, as crises passam a ser influenciadas não apenas por fatos objetivos, mas também por percepções, interpretações e narrativas construídas coletivamente nas redes digitais.

Essa complexidade exige novas lentes analíticas para compreender os riscos comunicacionais contemporâneos. Conforme argumenta Gabriel (2021), a sociedade conectada é atravessada pela lógica da pós-verdade, na qual emoções, crenças e identificações simbólicas frequentemente exercem maior influência sobre a formação das opiniões do que a própria verificação factual. Como resultado, narrativas distorcidas, conteúdos manipulados ou informações falsas podem adquirir legitimidade social e ampla capacidade de mobilização, independentemente de sua correspondência com a realidade.

É nesse ambiente de intensa circulação informacional que se fortalece o fenômeno do ativismo digital. Cesarino (2022) observa que os usuários passaram a compreender e explorar estrategicamente os mecanismos de visibilidade das plataformas, utilizando algoritmos, *hashtags*, tendências e redes de compartilhamento para amplificar pautas, críticas e reivindicações. Dessa forma, os públicos deixam de ocupar uma posição meramente receptora e assumem um papel ativo na construção, contestação e ressignificação das narrativas organizacionais.

Nesse cenário, crises podem emergir tanto de falhas cometidas pelas próprias organizações quanto da mobilização coletiva dos usuários, manifestada por meio do sequestro de campanhas (*hashtag hijacking*), da contestação de posicionamentos institucionais, do escrutínio de associações comerciais ou da propagação de conteúdos enganosos. A comunicação organizacional passa, portanto, a operar em um ambiente caracterizado por elevada imprevisibilidade, no qual a reputação das marcas é continuamente negociada, disputada e reinterpretada pelos diferentes atores que compõem o ecossistema digital.

Com o propósito de sistematizar as transformações discutidas nesta seção, apresenta-se no Quadro 2 uma matriz comparativa que sintetiza as principais diferenças entre as tipologias tradicionais de crise e as novas configurações de crise associadas aos ambientes digitais.

Quadro 2 – Matriz Comparativa das Tipologias de Crise

Eixo	**Tipologia convencional (Modelos tradicionais/Forni)**	**Tipologias digitais (Modelos contemporâneos/Redes)**
Origem do risco	Sua origem é mais tangível e operacional. Nasce de um erro real, físico ou sistêmico dentro da organização, como falhas nas produção ou acidentes.	No caso de uma crise digital, sua origem é intangível e informacional. Nasce da percepção pública, conflito de valores ou manipulação externa, mesmo sem falha operacional da marca.
Controle da narrativa	O controle da narrativa é mediado. O debate público é pautado e mediado pela imprensa tradicional. A empresa tem mais tempo para emitir notas oficiais.	O controle da narrativa, neste caso, é descentralizada. O público atua como auditor e produtor de conteúdo. A narrativa é dominada pelo ativismo de algoritmo e pela rápida mobilização dos usuários.
Exemplos de ocorrência	Desastres ambientais, acidentes de trabalho, falência, *recall* de produtos defeituosos e/ou processos trabalhistas.	Crise por associação (conflito de identidade/valores), *hashtag hijacking*, boicotes ideológicos, *deepfakes* e uso de IA.
Visibilidade e duração da crise	Anteriormente, as crises eram limitadas ao ciclo da notícia. A repercussão tende a diminuir assim que o fato perde o interesse editorial da mídia de massa.	Atualmente, a visibilidade das crises enfrenta o desafio da permanência prolongada no ambiente online. O rastro digital do evento é indexado nos mecanismos de busca, processo pelo qual plataformas como o Google rastreiam, catalogam e armazenam permanentemente os conteúdos publicados. Essa dinâmica perpetua a memória da crise na rede, permitindo que informações voltem à tona a qualquer momento.

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base na bibliografia e exemplos citados.

Diante do exposto, observa-se que a evolução das tipologias de crise reflete as profundas transformações ocorridas nos processos de comunicação e nas relações entre organizações e públicos no contexto digital. A análise dos autores apresentados demonstra que as crises contemporâneas não se restringem mais a falhas operacionais, acidentes ou eventos concretos passíveis de controle organizacional. Ao contrário, passam a envolver dinâmicas complexas de circulação de informações, disputas narrativas, mobilização dos públicos e amplificação algorítmica, ampliando significativamente os riscos reputacionais enfrentados pelas organizações.

Nesse cenário, o foco da vulnerabilidade desloca-se progressivamente de eventos internos e objetivamente identificáveis para processos de interpretação, percepção e ressignificação que ocorrem nos ambientes digitais. A complexidade das crises contemporâneas reside não apenas na emergência de novas ameaças, como o sequestro de *hashtags*, as crises por associação ou a disseminação de conteúdos sintéticos produzidos por inteligência artificial, mas também na velocidade com que essas narrativas são apropriadas, reinterpretadas e propagadas pelos diferentes atores que compõem o ecossistema digital.

Como consequência, as organizações passam a operar em um ambiente de vulnerabilidade comunicacional permanente, no qual a reputação é continuamente negociada, contestada e reconstruída nas interações entre marcas, públicos e plataformas digitais. Compreender essa nova configuração torna-se fundamental para o desenvolvimento de estratégias capazes de antecipar riscos, fortalecer a capacidade de resposta organizacional e minimizar impactos decorrentes de situações críticas.

A partir dessas transformações, torna-se necessário avançar para a compreensão das dinâmicas processuais que caracterizam a gestão de crises organizacionais. Nesse sentido, o próximo tópico aborda as principais fases e processos da gestão de crises, com foco nas etapas de prevenção, preparação, resposta e recuperação que estruturam a atuação organizacional em contextos de instabilidade e risco reputacional.

2.2 FASES E PROCESSOS DA GESTÃO DE CRISES

A gestão de crises não se limita a ações pontuais de contenção de danos desencadeadas após a ocorrência de um evento crítico. Trata-se de um processo contínuo e estratégico que envolve monitoramento, preparação, resposta e aprendizagem organizacional, articulando ações destinadas tanto à prevenção quanto à mitigação de impactos reputacionais e institucionais. Nesse sentido, Forni (2019) destaca que a eficácia da gestão de crises depende da existência de estruturas organizacionais, protocolos e mecanismos de governança previamente estabelecidos, capazes de orientar a atuação institucional em contextos de instabilidade, incerteza e elevada exposição pública.

Sob essa perspectiva, a literatura da comunicação organizacional tem

enfatizado a importância do planejamento sistemático como elemento central da gestão de crises. Para Fearn-Banks (2016), organizações preparadas desenvolvem planos de contingência que permitem responder a eventos críticos de forma mais eficiente e também identificar vulnerabilidades, antecipar ameaças e incorporar aprendizados decorrentes de experiências anteriores. A gestão de crises, portanto, deve ser compreendida como um processo integrado à estratégia organizacional e não como uma atividade restrita a momentos excepcionais.

Entre os modelos mais consolidados nesse campo destaca-se a proposta de Coombs (2015), que organiza a gestão de crises em três fases fundamentais: pré-crise, crise e pós-crise. Essa abordagem parte do pressuposto de que as crises constituem fenômenos processuais, nos quais diferentes etapas demandam competências, decisões e estratégias específicas. Para além de uma sequência operacional, o modelo evidencia que a capacidade de resposta organizacional é construída antes mesmo da ocorrência do evento crítico e se estende para além de seu encerramento formal.

A fase de pré-crise corresponde ao estágio de preparação e prevenção. Nesse momento, as organizações buscam identificar riscos, monitorar sinais de alerta e desenvolver mecanismos capazes de reduzir vulnerabilidades (Coombs, 2015). Entre as principais ações destacam-se o mapeamento de riscos reputacionais, o monitoramento contínuo de mídias e redes sociais, a elaboração de protocolos de comunicação, a definição de fluxos decisórios e o treinamento de porta-vozes e equipes responsáveis pela gestão da informação.

A fase da crise refere-se ao momento em que o evento crítico se torna público e exige uma resposta imediata da organização. Nessa etapa, a comunicação assume papel central, uma vez que as decisões e os posicionamentos institucionais passam a ser intensamente observados e avaliados pelos diferentes públicos. Coombs (2015) argumenta que respostas rápidas, transparentes e consistentes contribuem para reduzir a incerteza informacional, demonstrar responsabilidade organizacional e minimizar a amplificação dos danos reputacionais.

Por fim, a fase de pós-crise corresponde ao período de avaliação, aprendizagem e reconstrução institucional (Mendes *et al.*, 2006). Nessa etapa, as organizações analisam as decisões tomadas durante o evento crítico, identificam fragilidades nos processos de gestão e implementam melhorias voltadas à prevenção de ocorrências futuras. Paralelamente, desenvolvem ações destinadas à

reconstrução da confiança, da credibilidade e da reputação junto aos públicos estratégicos, por meio de práticas de transparência, prestação de contas e demonstração de responsabilidade organizacional.

Embora concebidas como etapas distintas, essas fases devem ser compreendidas como dimensões interdependentes de um mesmo processo. A qualidade da preparação influencia diretamente a capacidade de resposta organizacional, enquanto os aprendizados produzidos no pós-crise retroalimentam os mecanismos de prevenção e monitoramento. Essa perspectiva processual reforça a compreensão de que a gestão de crises não se restringe à administração do evento crítico em si, mas envolve a construção contínua de capacidades organizacionais voltadas à proteção da legitimidade e da reputação institucional.

A fim de sintetizar as principais características de cada etapa do processo de gestão de crises, o Quadro 3 apresenta uma visão comparativa das fases propostas pela literatura, destacando suas definições, ações estratégicas e principais contribuições teóricas.

Quadro 3 – Síntese das fases da Gestão de Crises

Fase	**Definição**	**Ações Estratégicas**	**Apontamentos**
Pré-crise	Estágio preventivo focado na identificação antecipada de vulnerabilidades e riscos potenciais antes que a urgência se instale. Essa preparação é essencial para minimizar danos quando a crise emerge, ou até mesmo, evitar uma possível crise.	Monitoramento constante de riscos internos e externos, elaboração de planos de contingência, definição e treinamento de porta-vozes, realização de simulações e fortalecimento das relações com os públicos estratégicos.	Coombs (2007) afirma que a gestão de crises deve começar antes da ocorrência do evento crítico. Fearn-Banks (2016), salienta que a prevenção constitui o núcleo da gestão de crises, pois permite antecipar sinais de ameaça. Kunsch (2003) enfatiza que a comunicação organizacional estratégica deve basear-se em planejamento contínuo e diagnóstico permanente.
Crise	Estágio sensível e de alta visibilidade pública, no qual o problema se manifesta e exige resposta imediata da organização. Neste momento, a forma como a instituição reage pode impactar diretamente sua	Comunicação ágil, contínua e transparente, reconhecimento do problema, manifestação de empatia, correção do erro, manutenção da coerência entre o discurso institucional e práticas organizacionais.	Kunsch (2003) aponta que a comunicação em momentos de crise deve permanecer alinhada aos valores organizacionais. Coombs (2007) argumenta que respostas adequadas reduzem incertezas,

	reputação.		orientam os públicos e demonstram comprometimento com a resolução do problema.
Pós-crise	A fase de pós-crise corresponde ao momento em que a organização retoma sua estabilidade, avalia suas ações, implementa ajustes para evitar recorrências e reconstrói a confiança dos *stakeholders*.	Avaliação do desempenho da equipe, revisão de processos e protocolos internos e manutenção do fluxo contínuo de informações para evidenciar as mudanças adotadas.	Coombs (2007) destaca que o período pós-crise deve ser utilizado para reflexão organizacional e aprimoramento de práticas. Forni (2019) enfatiza a necessidade de reconstrução reputacional e incorporação de aprendizados para fortalecer a prevenção futura.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base em Coombs (2007; 2015), Kunsch (2003; 2016), Fearn-Banks (2016), Forni (2019) e Fink (1986)[7].

A sistematização apresentada evidencia que a gestão de crises deve ser compreendida como um processo contínuo que integra prevenção, resposta e aprendizagem organizacional. Embora a estrutura tripartida proposta por Coombs (2015) permaneça como uma das referências mais consolidadas da literatura, as transformações promovidas pela digitalização da comunicação vêm reconfigurando significativamente a forma como essas etapas se manifestam na prática. A hiperconectividade, a atuação dos algoritmos e a intensa participação dos públicos tornaram as fronteiras entre as fases cada vez mais fluidas, exigindo das organizações capacidades permanentes de monitoramento, adaptação e resposta.

Nesse contexto, pesquisadores contemporâneos têm proposto atualizações para cada uma das etapas da gestão de crises, evidenciando que a velocidade das redes digitais alterou profundamente a dinâmica dos riscos reputacionais. Na fase de pré-crise, por exemplo, o monitoramento preventivo evoluiu para a gestão das chamadas paracrises. Conforme a conceituação de Coombs (2015), diferentemente das ameaças tradicionais que surgem inicialmente no interior da organização, a

[7] Steve Fink, é um dos maiores especialistas dos Estados Unidos em gestão de crises e comunicação de crises, e pioneiro na área. Além disso, é escritor e presidente da Lexicon Communications Corp. Já foi convidado a dar palestras em importantes universidades e escolas de negócios de renome, além de conduzir seminários, *workshops* e programas de treinamento em gestão de crises para empresas, organizações e grupos industriais em toda a América do Norte e do Sul, Europa, Ásia e Oriente Médio. Disponível em https://themartellagency.com/authors/steven-fink/ Acesso em: 19 jun. 2026.

paracrise emerge diretamente no ambiente público digital. Trata-se de um sinal de alerta que já nasce visível nas redes sociais e que, embora ainda não configure uma crise plenamente instalada, apresenta elevado potencial de escalonamento. Nessa perspectiva, incidentes aparentemente pontuais passam a ser tratados como potenciais ameaças reputacionais, uma vez que a visibilidade digital frequentemente antecede e amplifica o próprio fato gerador.

Na fase aguda da crise, a dinâmica de resposta também sofreu transformações relevantes. Se nos modelos clássicos a coerência institucional constituía o principal pilar da comunicação em momentos críticos (Kunsch, 2003), no contexto digital observa-se uma crescente valorização da agilidade, da transparência e da humanização das respostas. Como destaca Karhawi (2021), crises que se desenvolvem nas redes sociais exigem interações contextualizadas e sensíveis às dinâmicas próprias dos ambientes digitais. Respostas excessivamente burocráticas, padronizadas ou impessoais podem ser interpretadas como sinais de distanciamento organizacional, contribuindo para o agravamento da crise e para o *brain freeze* organizacional descrito por Barger (2013).

Por sua vez, a etapa de pós-crise enfrenta desafios igualmente complexos. Conforme argumenta Forni (2019), esse momento deve ser orientado pela aprendizagem organizacional, revisão de processos e reconstrução da confiança dos públicos. Entretanto, no ambiente digital, o encerramento formal de uma crise não implica necessariamente o desaparecimento de seus efeitos reputacionais. Conforme observam Cesarino (2024) e Terra (2021), os registros digitais associados a um evento crítico permanecem acessíveis e continuamente reativáveis por mecanismos de busca, algoritmos de recomendação e interações dos usuários.

Esse fenômeno aproxima-se do conceito de cauda longa reputacional, segundo o qual notícias, *hashtags*, vídeos, comentários e avaliações relacionadas a uma crise continuam circulando e produzindo efeitos mesmo após o declínio da atenção midiática inicial. Assim, enquanto as crises tradicionais tendiam a apresentar ciclos relativamente delimitados, as crises digitais caracterizam-se pela permanência de rastros informacionais que podem ser reativados meses ou até anos depois de sua ocorrência, influenciando continuamente a percepção dos públicos.

Diante dessas transformações, a gestão contemporânea de crises afasta-se de uma lógica linear orientada exclusivamente à contenção de danos e aproxima-se

da perspectiva conectiva proposta por Di Felice (2017). Nessa abordagem, o gerenciamento de crises é compreendido como um processo dinâmico e permanente de monitoramento, interpretação e gestão das interações que ocorrem nos ecossistemas digitais. A crise deixa de ser entendida como um evento isolado e passa a constituir uma possibilidade constante em ambientes marcados pela circulação acelerada de informações e pela coprodução de narrativas entre organizações e públicos.

Nesse cenário, o profissional de comunicação é desafiado a articular competências técnicas, sensibilidade relacional e capacidade analítica para atuar em contextos de elevada complexidade informacional. Mais do que responder a eventos críticos, sua atuação envolve interpretar sinais emergentes, compreender dinâmicas sociotécnicas e desenvolver estratégias capazes de preservar a legitimidade organizacional em ambientes permanentemente conectados.

A partir dessas reflexões, torna-se pertinente avançar para a compreensão de como as crises impactam dimensões centrais da comunicação organizacional, especialmente a imagem e a reputação. Isso porque os efeitos dos eventos críticos extrapolam o acontecimento em si, influenciando diretamente a forma como as organizações são percebidas, avaliadas e legitimadas por seus públicos. Nesse sentido, a próxima seção dedica-se à análise das relações entre crises, imagem e reputação organizacional, discutindo os principais desafios envolvidos em sua gestão em contextos de elevada exposição pública.

2.3 IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS DE CRISE

A compreensão dos impactos das crises organizacionais exige uma análise aprofundada de dois dos principais ativos intangíveis das organizações: a imagem e a reputação. Embora frequentemente utilizados como sinônimos no discurso cotidiano, esses conceitos representam dimensões distintas da percepção pública e desempenham papéis específicos na forma como os públicos interpretam, avaliam e legitimam as organizações. Em contextos de crise, essa distinção torna-se particularmente relevante, uma vez que os eventos críticos podem produzir efeitos imediatos sobre a imagem institucional e, simultaneamente, comprometer processos mais duradouros de construção da reputação.

Nesse sentido, a literatura especializada tem evidenciado a relação intrínseca

entre a ocorrência de crises e os efeitos que elas desencadeiam na percepção dos públicos, especialmente em ambientes digitais, nos quais tais impactos tendem a ser amplificados e disseminados em alta velocidade. A análise dessas dinâmicas requer, como ponto de partida, a distinção conceitual entre imagem e reputação organizacional.

Para Kunsch (2003), a imagem corresponde à percepção imediata que os públicos constroem sobre uma organização, sendo, portanto, mais volátil e suscetível a alterações rápidas conforme o contexto comunicacional e as posturas adotadas pela marca. Trata-se de uma representação construída a partir das interações comunicacionais e das experiências estabelecidas entre a organização e seus públicos em determinado momento histórico.

Atualizando essa compreensão para o contexto da comunicação digital, Terra (2021) observa que a imagem organizacional deixou de ser um elemento controlado unilateralmente pelas organizações para tornar-se resultado de um processo permanente de legitimação realizado pelas audiências. Em consonância com a perspectiva de Kunsch (2003), a autora destaca que essa percepção é construída a partir da multiplicidade de experiências em rede e das interações contínuas entre marcas e usuários. Em outras palavras, a imagem representa uma impressão formada por estímulos comunicacionais, experiências diretas e interpretações subjetivas, sendo constantemente ressignificada pelas dinâmicas de participação características dos ambientes digitais.

Se a imagem está relacionada às percepções imediatas construídas pelos públicos em suas interações com a organização, a reputação refere-se a uma avaliação mais estável e cumulativa, resultante da consolidação dessas percepções ao longo do tempo. Nessa perspectiva, a reputação representa um julgamento social mais abrangente, construído a partir da experiência, da confiança e da coerência percebida entre o discurso institucional e as práticas organizacionais (Argenti, 2002).

Ao tratar desse conceito, Coombs (2024) afirma que a reputação corresponde à avaliação agregada que múltiplos públicos realizam sobre o desempenho e o comportamento organizacional ao longo do tempo. Diferentemente da imagem, a reputação não emerge de forma imediata, mas constitui-se progressivamente a partir do acúmulo de experiências, percepções e avaliações que os *stakeholders* desenvolvem em relação à trajetória institucional da organização.

Forni (2019) complementa essa perspectiva ao afirmar que a reputação

constitui um patrimônio simbólico construído na relação contínua entre a organização e seus públicos. Trata-se de um ativo estratégico cuja formação demanda tempo, coerência e consistência institucional, mas que pode ser significativamente afetado em momentos de crise, quando as ações organizacionais passam a ser observadas e julgadas com maior intensidade pelos diferentes *stakeholders*.

Ao considerar esses dois conceitos, é importante reforçar que imagem e reputação, embora articuladas entre si, não são termos equivalentes. Para explicitar essa distinção conceitual, Iasbeck (2007, p. 8) apresenta uma formulação esclarecedora:

> Não estão apenas substituindo terminologicamente a mesma ideia, mas alterando substancialmente significados que fazem muita diferença: enquanto a “imagem”, como vimos, se forma na mente do receptor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades, a reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas.

Essa perspectiva evidencia que a imagem reflete percepções mais imediatas e circunstanciais, ao passo que a reputação resulta de avaliações mais duradouras, construídas ao longo do tempo por meio da consolidação de experiências, julgamentos e expectativas sociais. Compreender essa diferença é fundamental para analisar como as crises organizacionais afetam não apenas a forma como a organização é percebida em determinado momento, mas também os níveis de confiança, credibilidade e legitimidade que sustentam sua atuação perante os públicos.

Segundo Forni (2023), enquanto a imagem pode ser rapidamente afetada por um evento crítico, a reputação possui maior perenidade e atua como um verdadeiro capital reputacional acumulado ao longo da trajetória organizacional. Nesse sentido, o autor utiliza a metáfora do "colchão reputacional" para descrever a capacidade que organizações bem avaliadas possuem de amortecer parte dos impactos decorrentes de situações críticas.

Essa compreensão encontra respaldo em estudos contemporâneos sobre confiança organizacional. De acordo com o *Global Reputation Monitor*, elaborado pelo Ipsos (2022)[8], organizações que acumulam elevados índices de confiança

[8] O Global Reputation Monitor mapeia a confiança do público em organizações em dezenas de países. O estudo identifica a confiança e a favorabilidade como alicerces importantes na imagem corporativa. Relatório disponível em: https://l1nq.com/ps490xh Acesso em: 16 mar. 2026.

tendem a dispor de um colchão reputacional mais robusto. Na prática, isso significa que os públicos frequentemente concedem o chamado benefício da dúvida em momentos de crise, reduzindo a intensidade das reações negativas e favorecendo processos de recuperação reputacional.

Além de funcionar como um mecanismo de proteção, esse capital reputacional também influencia a forma como novos eventos críticos são interpretados pelos públicos. Coombs (2019) descreve esse fenômeno por meio do conceito de "efeito velcro", segundo o qual novas falhas tendem a aderir com maior intensidade à imagem de organizações que já apresentam *déficits* de credibilidade ou históricos de comportamentos controversos.

Assim, a intensidade dos impactos de uma crise não depende exclusivamente da gravidade do evento ocorrido, mas também da reputação previamente construída pela organização.

Em contribuições mais recentes, Coombs (2024) apropria-se do conceito de *expectation gap* (lacuna de expectativa), originalmente desenvolvido no campo do *Issues Management*[9], para explicar a dinâmica das crises contemporâneas. Segundo essa perspectiva, a legitimidade organizacional passa a ser tensionada não apenas pelo erro em si, mas sobretudo pela percepção de que a organização violou valores, compromissos ou princípios que anteriormente afirmava sustentar.

É justamente essa ruptura entre discurso e prática que desloca um incidente operacional para o campo reputacional, ampliando seus impactos sobre a confiança e a legitimidade institucional.

Nessa mesma direção, pesquisadores da comunicação digital, como Terra (2021) e Raposo (2020), argumentam que a chamada era do propósito ampliou as exigências dos públicos em relação às organizações. Nesse contexto, a gestão da reputação não pode mais ser sustentada exclusivamente por estratégias discursivas ou ações voltadas à proteção da imagem institucional.Os públicos demandam coerência entre discurso e prática, transparência nos processos decisórios e demonstrações concretas de responsabilidade social e ética organizacional.

A relevância dessa discussão pode ser observada em indicadores globais de

[9] Issues Management é o processo estratégico usado para antecipar, identificar, analisar e responder a temas polêmicos, antes eles se tornem crises e impactem uma organização. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/880/2025/11/Glossario-de-crise.pdf. Acesso em: 07 jun. 2026.

confiança institucional como o *Edelman Trust Barometer*[10]. A edição de 2025 da pesquisa revela que a confiança tornou-se um dos ativos mais sensíveis da contemporaneidade.

Segundo o relatório, o público não confia mais em discursos corporativos desacompanhados de atitudes: a inação ou o silêncio durante situações críticas são frequentemente interpretados pelos consumidores como omissão ou cumplicidade. Os dados indicam que não basta que as marcas emitem declarações de propósito, é exigido que as palavras sejam respaldadas por evidências concretas e ações tangíveis.

Complementando esses dados, o *Global RepTrak 100*[11] de 2026 corrobora que pilares críticos, como a conduta corporativa, não podem ser melhorados apenas por campanhas de publicidade ou narrativas unilaterais. O estudo demonstra que empresas sofrem quedas severas em sua reputação global quando apresentam problemas reais de conduta, mesmo quando mantêm iniciativas de comunicação de alto engajamento com o público. Isso atesta que a sociedade prioriza o comportamento efetivo da organização, de modo que a comunicação desvinculada de práticas reais se torna incapaz de mascarar problemas estruturais ou frear o desgaste reputacional.

No contexto contemporâneo, essa dinâmica é amplificada pelas características dos ambientes digitais. Como argumenta Gabriel (2021), a reputação organizacional passou a ser fortemente mediada por plataformas digitais, sistemas algorítmicos de recomendação e mecanismos de busca, que contribuem para prolongar os efeitos comunicacionais dos eventos críticos. Dessa forma, crises reputacionais deixam de ser acontecimentos pontuais e passam a integrar uma memória digital persistente, continuamente reativada pelos fluxos informacionais das redes.

A análise das relações entre imagem, reputação e crise evidencia, portanto, que os impactos dos eventos críticos extrapolam a dimensão operacional dos acontecimentos e alcançam processos simbólicos relacionados à construção de

---

[10] O *Edelman Trust Barometer* é uma pesquisa global anual conduzida pela agência de comunicação Edelman que mede o índice de confiança da sociedade nas empresas, governos, ONGs e mídia. Pesquisa disponível em: https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer/special-report-brands Acesso em: 10 jun. 2026.

[11] O *Global RepTrak 100* é um estudo anual global conduzido pela The RepTrak Company que quantifica a reputação corporativa das maiores empresas do mundo, avaliando como o público percebe dimensões como conduta, inovação, liderança e qualidade de produtos. Estudo disponível em: https://www.reptrak.com/globalreptrak/ Acesso em: 02 jun. 2026

confiança, legitimidade e credibilidade institucional. Em ambientes digitais marcados pela circulação acelerada de informações e pela permanência dos registros comunicacionais, a gestão desses ativos torna-se uma atividade estratégica permanente.

Nesse cenário, a comunicação organizacional assume papel central ao mediar as relações entre organizações e públicos, articulando respostas imediatas às demandas emergenciais e, simultaneamente, contribuindo para a preservação do capital reputacional construído ao longo do tempo. Mais do que um instrumento operacional, a comunicação passa a configurar-se como um eixo estruturante da gestão de crises, orientando decisões, posicionamentos institucionais e processos de construção de sentido no espaço público.

A partir dessa compreensão, torna-se necessário aprofundar a discussão sobre a comunicação estratégica como elemento central da gestão de crises. Nesse sentido, a próxima seção analisa o papel da comunicação estratégica na condução de situações críticas, destacando sua função na articulação entre discurso, prática organizacional e construção de legitimidade em contextos de elevada visibilidade e vulnerabilidade reputacional.

2.4 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO EIXO DA GESTÃO DE CRISE

Kunsch (2018) corrobora e amplia essa perspectiva ao posicionar a comunicação organizacional estratégica não apenas como um instrumento de resposta a demandas específicas, mas como um fator capaz de agregar valor aos negócios e fortalecer a legitimidade institucional. Em sua abordagem, a comunicação adquire caráter estratégico quando se integra de forma orgânica ao planejamento organizacional, articulando-se à missão, à visão, aos valores e aos objetivos globais da organização.

Entretanto, a autora ressalta que a efetividade da comunicação estratégica não se limita à geração de resultados operacionais ou econômicos. Embora reconheça sua importância para o desempenho organizacional, Kunsch (2018) defende uma concepção mais ampla, capaz de superar visões estritamente tecnicistas e instrumentais da comunicação. Nessa perspectiva, a comunicação estratégica não se restringe à transmissão de mensagens ou ao gerenciamento de canais, mas envolve a construção de relacionamentos, a promoção do diálogo e a

consolidação de vínculos de confiança entre a organização e seus públicos.

Assim, a efetividade da comunicação estratégica está diretamente relacionada à sua capacidade de integrar objetivos organizacionais e dimensões humanas, sociais e relacionais. Em contextos de crise e vulnerabilidade reputacional, essa articulação torna-se ainda mais relevante, uma vez que a preservação da confiança depende não apenas da qualidade das informações transmitidas, mas também da capacidade da organização de demonstrar transparência, responsabilidade e sensibilidade às expectativas dos *stakeholders*.

Apesar da consolidação desse entendimento na literatura, evidências empíricas sugerem que muitas organizações ainda enfrentam dificuldades para incorporar a comunicação como um componente efetivamente estratégico de sua gestão. O estudo Panorama da Gestão de Reputação Empresarial, conduzido pela Knewin em 2025[12], revela que, embora a crise de imagem seja reconhecida como um risco inerente à atividade organizacional, apenas 12% das empresas se consideram altamente preparadas para enfrentá-la. O dado evidencia a existência de uma lacuna entre o reconhecimento da relevância da comunicação e sua efetiva integração aos processos decisórios e às estruturas de governança corporativa.

Com o objetivo de reduzir essa vulnerabilidade, a literatura aponta a Comunicação Organizacional Integrada como uma abordagem fundamental. Conforme proposto por Kunsch (2016), trata-se de um modelo que supera a lógica fragmentada das ações comunicacionais e compreende a comunicação como uma política global de gestão. Nessa perspectiva, a comunicação deixa de ser concebida como um conjunto disperso de atividades promocionais para assumir uma função articuladora capaz de alinhar identidade, cultura, posicionamento institucional e relacionamentos organizacionais.

Sob essa ótica, a comunicação integrada contribui para a construção e consolidação do capital de confiança em períodos de estabilidade organizacional. Em situações de crise, por sua vez, assume papel estratégico ao sustentar a credibilidade institucional, preservar a legitimidade organizacional e favorecer a continuidade das operações em contextos de elevada exposição pública.

---

[12] Responsável pela elaboração da pesquisa, a Knewin é uma empresa referência na gestão da reputação, que presta assessoria para diversas empresas, com foco na gestão da reputação de suas marcas. Anualmente realiza essa pesquisa, mapeando o cenário da gestão de reputação organizacional no Brasil, com base em pilares que moldam como uma marca é vista pelos seus *stakeholders*. Pesquisa disponível em: https://www.knewin.com/panorama-gestao-de-reputacao-no-brasil-2025/ Acesso em: 11 mar. 2026.

A ausência dessa estrutura integrada expõe as organizações a riscos significativos. Forni (2019) adverte que, diante da eclosão de um evento crítico, a lentidão ou o silêncio institucional favorecem a perda do controle sobre a narrativa pública da crise. Nesses contextos, o vazio informacional tende a ser rapidamente ocupado por interpretações externas, rumores, especulações e conteúdos produzidos por terceiros, potencializando a disseminação de informações imprecisas e ampliando os danos reputacionais.

No contexto digital contemporâneo, os riscos associados a esse vácuo informacional são potencializados pela lógica algorítmica das plataformas, que favorece a rápida circulação, amplificação e ressignificação de conteúdos produzidos por diferentes atores sociais. Conforme argumenta Terra (2025), a autoridade organizacional deixou de ser imposta verticalmente e passou a ser continuamente negociada em ambientes nos quais os públicos demandam transparência verificável e coerência entre discurso e prática. Como consequência, inconsistências entre posicionamentos institucionais e comportamentos organizacionais tendem a ser rapidamente identificadas e amplificadas pelos usuários, reduzindo a eficácia de abordagens comunicacionais estritamente reativas.

Diante desse cenário, a comunicação estratégica passa a atuar como um mecanismo preventivo de gestão da legitimidade organizacional. Ao reduzir as distâncias entre identidade institucional, comportamento organizacional e percepção pública, contribui para a formação do que Amora (2025) denomina capital reputacional, entendido como uma reserva de confiança acumulada ao longo do tempo e capaz de atenuar os impactos decorrentes de situações críticas.

Para ilustrar a transição entre modelos centrados na reação a eventos críticos e abordagens orientadas à construção contínua de legitimidade e confiança, o Quadro 4 apresenta uma comparação entre a gestão reativa de crises e a comunicação estratégica integrada.

Quadro 4 – Gestão de Crise Reativa x Comunicação Estratégica Integrada

Ponto de Comparação	**Gestão de Crise Reativa**	**Comunicação Estratégica Integrada**
Foco da Resposta	Contenção imediata de danos operacionais.	Preservação da reputação e dos valores.
Fluxo de Informação	Fragmentado e com contradições internas.	Unificado e com discurso coerente e centralizado.

Relação com Valores	Secundários perante a urgência do fato.	Bússola ética para tomadas de decisões.
Postura Digital	Defensiva e baseada em notas estáticas.	Dialógica e pautada em transparência.
Resultado Pós-Crise	Erosão da confiança e mancha na imagem organizacional.	Recuperação da legitimidade e resiliência.

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base em Kunsch (2016) e Forni (2019).

A análise do Quadro 4 evidencia que as diferenças entre as duas abordagens ultrapassam aspectos operacionais e refletem distintas concepções sobre o papel da comunicação na organização. Enquanto a gestão reativa concentra-se prioritariamente na contenção imediata dos danos decorrentes de um evento crítico, a comunicação estratégica integrada busca construir capacidades organizacionais permanentes voltadas à prevenção de riscos, à gestão de relacionamentos e à preservação da legitimidade institucional. Nessa perspectiva, a comunicação deixa de atuar apenas como mecanismo de resposta e passa a constituir um recurso estratégico para a sustentabilidade organizacional.

Diante do exposto ao longo deste capítulo, consolida-se a compreensão de que a crise deixou de representar uma ocorrência excepcional para constituir uma possibilidade permanente da atuação organizacional contemporânea. A análise das tipologias de crise, das fases do gerenciamento de eventos críticos e da importância da comunicação estratégica evidencia que a proteção da reputação depende da capacidade das organizações de monitorar continuamente seu ambiente, interpretar expectativas sociais e construir relacionamentos sustentados pela confiança.

O desafio contemporâneo, entretanto, reside no fato de que essa comunicação estratégica ocorre em um ambiente marcado pela hiperconectividade, pela descentralização da produção de conteúdos e pela intensa participação dos públicos. De acordo com o relatório *Digital 2026: Global Overview Report* (We Are Social; Meltwater, 2026)[13], a internet ultrapassou a marca de seis bilhões de usuários, alcançando mais de 73% da população mundial. Nesse cenário, as plataformas digitais transformaram-se em espaços centrais de visibilidade pública, nos quais organizações são permanentemente avaliadas, contestadas e legitimadas por diferentes atores sociais.

[13] A Meltwater é uma empresa global de inteligência de mídia, social e de consumidores. Neste relatório, apresentam a forma como o mundo se comporta em ambiente digital. Relatório disponível em: https://www.meltwater.com/en/global-digital-trends Acesso em: 02 mar. 2026

É a partir dessa constatação que o presente trabalho avança para a próxima etapa de análise. Se a gestão de crises exige diálogo, transparência e capacidade de resposta em ambientes digitais, torna-se necessário compreender como as organizações ocupam esses espaços comunicacionais e quais estratégias mobilizam para construir relacionamentos e preservar sua reputação.

Assim, o próximo capítulo dedica-se à análise da comunicação das marcas nas redes sociais. Inicialmente, serão discutidas as transformações promovidas pelas plataformas digitais na comunicação contemporânea. Em seguida, serão examinadas as principais estratégias utilizadas pelas organizações nesses ambientes, culminando na análise de como a comunicação estratégica contribui para a construção de conexões significativas com os públicos e para a sustentação da reputação organizacional em contextos de elevada visibilidade e vulnerabilidade.

3 COMUNICAÇÃO DE MARCAS E GESTÃO DE CRISES EM REDES SOCIAIS

Conforme estabelecido no capítulo anterior, a gestão de crises passou por diversas mudanças, e atualmente, exige da organização uma postura estratégica, dialógica e pautada na transparência. Contudo, para que essa comunicação seja efetiva, é de extrema importância compreender a arquitetura do ambiente onde os conflitos modernos ocorrem. Assim, este capítulo dedica-se a analisar o atual ecossistema digital, investigando como a dinâmica das redes sociais reconfigurou o espaço público e de que maneira as marcas se inserem, relacionam-se e estabelecem conexões estratégicas neste cenário de constante vigilância e hiperconectividade.

3.1 REDES SOCIAIS E O AMBIENTE DIGITAL

O advento das plataformas digitais e a consolidação dos princípios da chamada Web 2.0[14] representaram mais do que uma mudança nos canais de distribuição de mensagens, provocando uma transformação estrutural no ecossistema comunicacional contemporâneo. Conforme teoriza Castells (2009), durante décadas a comunicação corporativa operou sob o paradigma do *broadcasting*, um modelo linear, vertical e controlado, no qual a organização detinha o monopólio da emissão da informação e o público atuava predominantemente como receptor. Com a expansão das redes digitais, das plataformas interativas e da participação dos usuários na produção e circulação de conteúdos, esse modelo cedeu espaço a uma arquitetura comunicacional descentralizada, caracterizada pela hiperconectividade, pela interação em tempo real e pela crescente capacidade dos indivíduos de influenciar os fluxos informacionais.

Como evidenciam Gabriel (2021) e Terra (2023), a lógica algorítmica das plataformas digitais reconfigurou significativamente as estruturas de poder que historicamente orientavam os processos comunicacionais. Nesse contexto, os

[14]Alex Primo (2007) afirma que a Web 2.0 surgiu como a segunda geração de serviços *online*, caracterizando-se pela capacidade de potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo. Disponível em: https://www.aedb.br/wp-content/uploads/2015/04/45817495.pdf Acesso em: 23 abr. 2026.

usuários deixam de ocupar uma posição predominantemente receptora para assumir um papel ativo na produção, circulação e amplificação de conteúdos. Em consonância com essa perspectiva, Abreu (2025, p. 22) afirma que se presencia a transição de um paradigma comunicacional tradicional, caracterizado pelo maior controle organizacional sobre os fluxos informacionais, para um paradigma digital marcado pela participação dos públicos e pela intensificação do escrutínio social sobre as práticas corporativas.

Essa transformação alterou profundamente as relações entre organizações e consumidores. Conforme destaca Benez (2019), marcas e públicos nunca estiveram tão próximos nem compartilharam tantos espaços de interação como na contemporaneidade. Se, em períodos anteriores, os consumidores precisavam buscar informações e estabelecer contato com as organizações por canais limitados, o ambiente digital inverteu essa lógica ao possibilitar interações contínuas, instantâneas e multidirecionais. As barreiras temporais e geográficas foram significativamente reduzidas, transformando a comunicação organizacional em um processo permanente de troca, negociação e construção de sentidos.

Nessa nova configuração, o consumidor deixa de ser apenas destinatário das mensagens corporativas para assumir uma posição ativa na avaliação, interpretação e difusão das práticas organizacionais. Teixeira (2019) observa que, nas redes sociais, os indivíduos passaram a dispor simultaneamente de voz, visibilidade e capacidade de mobilização. Mais do que consumir produtos e serviços, os públicos monitoram comportamentos organizacionais, expressam posicionamentos, compartilham experiências e influenciam percepções coletivas acerca das marcas. Como consequência, a comunicação organizacional não pode mais ser compreendida como uma atividade centrada exclusivamente na divulgação de informações, mas como um processo relacional contínuo, baseado na construção e manutenção de vínculos com diferentes *stakeholders*.

Nesse cenário, a reputação organizacional afasta-se definitivamente da concepção de um ativo controlado exclusivamente pelas organizações. Terra (2021) argumenta que a reputação, na era das plataformas digitais, constitui uma construção social dinâmica, resultante das interações entre organizações, usuários, influenciadores, algoritmos e demais atores que participam dos ecossistemas digitais. Trata-se de um processo permanentemente negociado, no qual as percepções públicas são construídas, contestadas e ressignificadas em tempo real.

Essa nova dinâmica impõe desafios significativos à gestão organizacional, especialmente em contextos de vulnerabilidade reputacional. Conforme destaca Terra (2021), a velocidade característica das redes sociais reduziu significativamente a tolerância dos públicos ao silêncio institucional. Em situações críticas, a ausência de posicionamento tende a ser interpretada como falta de transparência, despreparo ou descompromisso com as demandas sociais emergentes. Nessa mesma direção, Bottone (2024) argumenta que as organizações precisam fortalecer continuamente suas estruturas de gestão, desenvolvendo capacidades capazes de antecipar riscos, monitorar percepções e responder de forma ágil às transformações do ambiente digital.

Dessa forma, torna-se cada vez mais evidente que a construção da reputação não depende exclusivamente de ações comunicacionais realizadas em momentos de crise. Ao contrário, exige investimentos contínuos na formação de comunidades engajadas, no fortalecimento dos relacionamentos com os públicos e na consolidação de uma cultura organizacional pautada pela transparência e pela coerência. Em ambientes digitais, caracterizados pela intensa circulação de informações e pela disputa permanente de narrativas, a gravidade de um evento crítico passa a ser influenciada não apenas por suas consequências objetivas, mas também pela forma como ele é interpretado, compartilhado e amplificado pelos diferentes atores sociais.

Nesse contexto, compreender a atuação das marcas nos ambientes digitais torna-se fundamental para analisar como elas constroem presença, estabelecem relacionamentos com seus públicos e gerenciam sua visibilidade em cenários de elevada exposição. Assim, o próximo tópico dedica-se à discussão das marcas no ambiente digital, explorando as principais dinâmicas comunicacionais que caracterizam esse ecossistema contemporâneo.

3.2 DINÂMICAS DE ENGAJAMENTO E VISIBILIDADE NAS REDES SOCIAIS

No contexto da comunicação digital contemporânea, a presença das organizações nas plataformas digitais deixou de representar apenas uma oportunidade de divulgação e relacionamento para tornar-se um elemento fundamental de visibilidade, reconhecimento e legitimidade pública. Conforme observa Strutzel (2015), a presença digital corresponde à representação da

existência de uma entidade nos ambientes digitais e sociais, constituindo um dos principais pontos de contato entre organizações e públicos. Nesse sentido, a internet passou a desempenhar papel central na forma como marcas, produtos e serviços são encontrados, avaliados e legitimados pelos consumidores, influenciando diretamente sua capacidade de estabelecer relações e gerar confiança.

Para sustentar essa presença digital, a comunicação corporativa precisou adaptar-se às transformações promovidas pelas plataformas digitais. Mulbauer (2024) destaca que, antes da consolidação das redes sociais, as organizações dependiam predominantemente da publicidade tradicional e das relações públicas para alcançar seus públicos. Com a ascensão das plataformas digitais, contudo, consolidou-se um ambiente caracterizado pela interação contínua e pela possibilidade de diálogo direto entre organizações e usuários, ampliando significativamente as oportunidades de relacionamento e participação.

Essa transformação não se restringiu à ampliação dos canais de comunicação, mas alterou profundamente os mecanismos de circulação e visibilidade dos conteúdos. Inicialmente estruturadas sob a lógica do *social graph*, em que a distribuição das mensagens dependia prioritariamente das conexões estabelecidas pelos usuários, as plataformas digitais passaram a operar cada vez mais sob a lógica do *interest graph*, baseada em sistemas algorítmicos capazes de recomendar conteúdos a partir de padrões de comportamento, interesses e interações. Conforme explica Victor Cabral,[15] em entrevista à Revista Exame (2026), as redes sociais deixaram de priorizar exclusivamente os conteúdos publicados por perfis seguidos pelos usuários e passaram a privilegiar conteúdos considerados relevantes pelos algoritmos de recomendação.

Essa mudança estrutural redefiniu também os padrões de consumo de mídia. O crescimento dos vídeos curtos e a consolidação de plataformas como Tik Tok, Instagram Reels e YouTube Shorts evidenciam a crescente centralidade da economia da atenção nos ambientes digitais. De acordo com o relatório *Digital 2025: Brazil* (We Are Social; Meltwater, 2025)[16], o consumo de vídeos constitui uma das principais atividades realizadas pelos brasileiros na internet, refletindo

---

[15] Victor Cabral é especialista de Creator Economy. Matéria completa disponível em: https://exame.com/bussola/creator-economy-o-que-e-o-interest-graph-atual-sistema-das-redes-sociais Acesso em: 18 abr. 2026

[16] O relatório *Digital 2025*, publicado pela We Are Social em parceria com a Meltwater, traz as estatísticas, *insights* e tendências sobre o atual "estado do digital''. Relatório disponível em: https://wearesocial.com/wp-content/uploads/2025/02/GDR-2025-v2.pdf Acesso em: 25 abr. 2026.

transformações significativas nos hábitos de consumo informacional e entretenimento. Nesse contexto, a visibilidade das organizações passa a depender não apenas de sua presença nas plataformas, mas da capacidade de produzir conteúdos capazes de gerar atenção, interação e circulação.

É nesse cenário que o engajamento assume papel central na dinâmica de visibilidade das redes sociais. Conforme argumenta Gabriel (2021), os algoritmos atribuem diferentes níveis de relevância às interações realizadas pelos usuários. Embora curtidas indiquem aprovação ou interesse inicial, interações mais complexas, como comentários, compartilhamentos e salvamentos, tendem a exercer maior influência sobre os mecanismos de recomendação, uma vez que sinalizam níveis mais elevados de envolvimento com o conteúdo. Dessa forma, o engajamento deixa de representar apenas uma métrica de desempenho para tornar-se um elemento diretamente associado à ampliação do alcance e da visibilidade organizacional nos ambientes digitais.

Compreendendo essa dinâmica, diversas organizações passaram a abandonar modelos comunicacionais excessivamente institucionais para adotar estratégias pautadas pela proximidade, pela interação e pela humanização. Terra (2021) observa que a reputação digital exige uma presença comunicacional capaz de estabelecer diálogos autênticos com os públicos, aproximando a linguagem organizacional das práticas conversacionais características das plataformas digitais.

Um exemplo amplamente reconhecido dessa abordagem é a atuação da Netflix Brasil nas redes sociais. A organização construiu uma identidade comunicacional marcada pelo humor, pela informalidade e pela interação constante com os usuários, aproximando-se da linguagem utilizada por seus públicos. De forma semelhante, o aplicativo Duolingo consolidou significativa visibilidade digital por meio da humanização de seu mascote institucional, utilizando estratégias de comunicação que estimulam conversas, compartilhamentos e interações frequentes. Exemplos das comunicações de ambas as empresas estão representadas na Figura 5.

Figura 5 - Exemplo da Netflix e Duolingo aplicando sua *brand persona*[17] nas redes sociais



Fonte: X (Twitter, 2026)

Os exemplos evidenciam uma transformação importante na comunicação das marcas. Em vez de adotar exclusivamente uma postura institucional e formal, muitas organizações passaram a construir identidades comunicacionais mais próximas das dinâmicas culturais das plataformas, buscando fortalecer vínculos emocionais, ampliar a identificação dos públicos e aumentar sua relevância nos fluxos algorítmicos de distribuição de conteúdo.

Entretanto, os mesmos mecanismos que favorecem a construção de visibilidade e relacionamento também potencializam a circulação de críticas e controvérsias. A arquitetura algorítmica que recompensa a interação tende igualmente a amplificar conteúdos capazes de gerar reações emocionais intensas, favorecendo a rápida disseminação de conflitos reputacionais. Nesse contexto, fenômenos como a chamada cultura do cancelamento tornam-se particularmente relevantes para a compreensão dos riscos associados à comunicação digital.

Teixeira (2019) argumenta que comentários, campanhas ou posicionamentos

[17] Segundo Ana Rízia Caldeira, em publicação para MBA USP: ‘’O *brand persona* dá voz à empresa e permite que a interpretação com o público seja mais natural e humana’’. Ou seja, o *brand persona* é a personificação das organizações, refletindo a personalidade, os valores e o tom de voz da marca. Publicação disponível em: https://blog.mbauspesalq.com/brand-persona-e-a-conexao-das-empresas/ Acesso em: 08 jun. 2026

interpretados como inadequados podem adquirir grande repercussão em um curto espaço de tempo, impulsionados pelo engajamento coletivo dos usuários. A facilidade de compartilhamento, a lógica da viralização e a visibilidade proporcionada pelas plataformas criam condições para que críticas inicialmente restritas alcancem ampla repercussão pública.

Um caso emblemático ocorreu em 2023 com a campanha Magia Amarela, da Bauducco, representada pela Figura 6. Após usuários das redes sociais apontarem semelhanças entre a campanha da marca e o projeto AmarElo, do artista Emicida, milhares de publicações passaram a circular comparando os elementos visuais das duas iniciativas. A repercussão foi amplificada organicamente pelos próprios usuários, levando a organização a cancelar a campanha e a emitir um posicionamento público sobre o caso.

Figura 6 - Capa da campanha Magia Amarela X Capa do álbum do Emicida



Fonte: G1 (2023)

Diante desse cenário, as dinâmicas de engajamento revelam-se fenômenos essencialmente ambivalentes. Ao mesmo tempo em que impulsionam a visibilidade e fortalecem a construção de relacionamentos entre marcas e públicos, também potencializam a circulação de críticas, controvérsias e conflitos reputacionais. Em ambientes digitais marcados pela velocidade da disseminação informacional e pela intensa participação dos usuários, a gestão da reputação depende cada vez mais da capacidade das organizações de monitorar percepções, interpretar sinais emergentes e responder de forma estratégica às demandas do espaço público

digital.

Nesse contexto, compreender as dinâmicas de engajamento e visibilidade torna-se fundamental para analisar os desafios enfrentados pelas organizações na construção de sua presença digital. Essas questões assumem relevância ainda maior quando observadas sob a perspectiva da gestão de crises, tema que será aprofundado na próxima seção.

3.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DO RELACIONAMENTO EM CONTEXTOS DIGITAIS

Em ambientes digitais caracterizados pela intensa circulação de informações, pela participação ativa dos públicos e pela permanente exposição das organizações, a construção e a preservação da reputação dependem crescentemente da capacidade de estabelecer relacionamentos sustentados pela confiança, pela transparência e pelo diálogo. Nesse contexto, a comunicação estratégica deixa de assumir uma função predominantemente informativa para desempenhar um papel central na gestão dos relacionamentos organizacionais.

Como argumenta Terra (2021), a reputação digital não constitui uma concessão passiva dos públicos, mas um ativo construído continuamente por meio de interações, posicionamentos e experiências compartilhadas nos ambientes digitais. Essa nova configuração exige das organizações o abandono de modelos excessivamente rígidos e unidirecionais de comunicação. Em seu lugar, consolidam-se práticas orientadas à aproximação entre marcas e públicos, privilegiando interações mais dinâmicas, personalizadas e dialógicas. Gabriel (2021) observa que os usuários tendem a estabelecer vínculos mais significativos com organizações capazes de demonstrar autenticidade, capacidade de escuta e sensibilidade às demandas dos diferentes grupos sociais.

Nesse cenário, uma das estratégias mais utilizadas pelas organizações contemporâneas é a humanização da comunicação corporativa. Por meio da construção de *brand personas*, as marcas incorporam características discursivas capazes de aproximar sua linguagem das práticas conversacionais presentes nas plataformas digitais. Ao adotarem tom de voz, linguagem e formas de interação mais próximas das experiências cotidianas dos usuários, as organizações buscam fortalecer vínculos emocionais e ampliar os níveis de identificação com seus

públicos. O caso do Duolingo, discutido anteriormente, ilustra essa tendência ao utilizar seu mascote institucional como elemento central de uma comunicação marcada pela informalidade, pelo humor e pela interação constante.

Complementarmente, destaca-se a crescente relevância do *Social Care*, também conhecido como SAC 2.0[18]. Conforme argumenta Teixeira (2019), as redes sociais transformaram o atendimento ao consumidor em um espaço estratégico para a construção da reputação organizacional. Nessa perspectiva, respostas ágeis, empáticas e personalizadas deixam de representar apenas uma solução para demandas pontuais e passam a constituir evidências públicas do compromisso da organização com a experiência dos seus consumidores.

Para ampliar o alcance de suas mensagens e fortalecer processos de identificação com públicos específicos, as organizações recorrem ainda ao marketing de influência. Terra (2021) destaca que os influenciadores digitais atuam como mediadores socioculturais, capazes de estabelecer pontes entre as organizações e diferentes comunidades de interesse. Mais do que ampliar a visibilidade das marcas, esses atores contribuem para atribuir legitimidade, proximidade e reconhecimento às narrativas organizacionais.

Um exemplo dessa estratégia pode ser observado na parceria estabelecida entre a L'Oréal Paris e a atriz e influenciadora Sheron Menezes, apresentado na Figura 7. Ao associar sua comunicação a uma personalidade reconhecida por sua atuação em pautas relacionadas à representatividade e ao empoderamento feminino, a organização fortalece processos de identificação simbólica junto aos públicos. O caso evidencia que a influência digital ultrapassa a simples ampliação do alcance das mensagens, funcionando como um mecanismo de construção de confiança e legitimação da marca perante comunidades específicas.

[18] O SAC 2.0, conhecido também como o SAC nas redes sociais, é o conceito de serviço de atendimento ao cliente mais moderno e adaptado às necessidades do consumidor no ambiente digital. Diferente do tradicional Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), o SAC 2.0 utiliza plataformas digitais como redes sociais, chats, e aplicativos de mensagem para interagir com os clientes. Esse modelo de atendimento permite uma comunicação mais rápida, direta e eficiente, atendendo melhor à necessidade do consumidor que busca respostas imediatas *online*. (mLabs, 2026). Conteúdo completo em: https://www.mlabs.com.br/blog/sac-nas-redes-sociais Acesso em: 08 jun. 2026.

Figura 7 - Exemplo de parceria entre marcas e influenciadores digitais - Loreal e Sheron Menezes



Fonte: Instagram (2026)

Outra estratégia amplamente difundida nos ambientes digitais é o incentivo à produção de conteúdo gerado pelos próprios usuários (*User-Generated Content*, representado pela sigla UGC). Ao estimular consumidores a compartilhar experiências, avaliações, imagens e vídeos relacionados aos seus produtos ou serviços, as organizações promovem processos de cocriação de valor e fortalecimento do senso de pertencimento.

A atuação da marca Pantys constitui um exemplo representativo dessa dinâmica. Ao compartilhar conteúdos produzidos por suas próprias consumidoras, conforme apresentado na Figura 8, a organização transforma experiências individuais em elementos constitutivos de sua comunicação institucional. Mais do que ampliar a visibilidade da marca, essa estratégia reforça mecanismos de validação social e fortalece a percepção de autenticidade, demonstrando que a

reputação é construída de forma colaborativa, incorporando as narrativas e experiências produzidas pelos próprios públicos.

Figura 8 - Exemplo de UGC na prática: em publicações no Instagram, a Pantys mostra como suas consumidoras usam os produtos.



Fonte: Instagram (2026)

Somam-se a essas práticas estratégias como o marketing de conteúdo[19] e o *storytelling*[20], que buscam oferecer aos públicos experiências comunicacionais baseadas em informação, entretenimento e geração de valor. Conforme destaca Gabriel (2021), organizações que produzem conteúdos relevantes e alinhados aos interesses dos usuários tendem a fortalecer relacionamentos e ampliar sua relevância nos ambientes digitais.

A articulação entre humanização, atendimento digital, influência, conteúdo gerado por usuários, marketing de conteúdo e posicionamento organizacional contribui para a formação de uma base sólida de relacionamento e confiança. Essa rede de vínculos favorece a constituição do que Coombs (2015) denomina capital reputacional, entendido como um recurso acumulado ao longo do tempo capaz de

[19] ‘’O Marketing de Conteúdo é uma peça-chave no Marketing Digital hoje. Em vez de simplesmente vender, ele se concentra em criar e distribuir conteúdo realmente útil, como artigos, *e-books* e *posts* para redes sociais. A ideia é atrair e engajar seu público sem empurrar a marca diretamente, o que, muita vez, faz dele uma abordagem mais sutil e eficaz.’’ (RDStation, 2025). Disponível em: https://www.rdstation.com/blog/marketing/o-que-e-marketing-de-conteudo/ Acesso em: 19 jun. 2026

[20] ‘’Storytelling é a habilidade de contar histórias utilizando enredo elaborado, narrativa envolvente e recursos audiovisuais.’’ (RDStation, 2025). Disponível em: https://www.rdstation.com/blog/agencias/storytelling/ Acesso em: 19 jun. 2026

fortalecer a resistência organizacional diante de situações críticas e reduzir os impactos decorrentes de eventos negativos.

Entretanto, mesmo organizações que investem continuamente na construção de relacionamentos não estão imunes a conflitos reputacionais. A volatilidade dos ambientes digitais e a velocidade da circulação de informações tornam inevitável a ocorrência de situações de atrito e contestação pública. Quando essas tensões evoluem para crises instaladas, estratégias voltadas exclusivamente ao relacionamento precisam ser complementadas por protocolos específicos de gestão de crises. Conforme argumenta Teixeira (2019), a comunicação contemporânea deve deslocar seu foco do simples controle informacional para a gestão integrada dos relacionamentos e das percepções públicas. Nesse contexto, a capacidade de resposta rápida e coordenada torna-se um elemento central para a mitigação dos danos reputacionais (Forni, 2019).

Conforme discutido anteriormente, a literatura especializada compreende a crise como um processo estruturado em três fases fundamentais: pré-crise, crise e pós-crise (Coombs, 2015). No contexto digital, entretanto, cada uma dessas etapas demanda estratégias específicas de comunicação, adaptadas à lógica das plataformas digitais e às expectativas dos públicos conectados.

Para sistematizar essas estratégias, o Quadro 5 apresenta as principais ações comunicacionais identificadas na literatura para a gestão de crises digitais.

Quadro 5 – Estratégias comunicacionais frente a crises digitais

Fase da Crise (Coombs, 2015)	**Ação Estratégica**	**Autores de referência**
Pré-Crise - Prevenção e Preparação	Implementação de ferramentas de *social listening* e equipes de *media intelligence* para mapear sentimentos, identificar vulnerabilidades e agir como guardiões ao menor sinal de alerta.	Teixeira (2019); Pinto (2024); Abreu (2025); Vercheval (2026)
	Estruturação e planejamento de contingência, por meio da criação de comitês multidisciplinares, capazes de tomar decisões rápidas, elaboração de planos flexíveis e definição de protocolos com mensagens pré-aprovadas para cenários prováveis.	Forni (2019, 2023); Abreu (2025); Vercheval (2026)
	Capacitação técnica e simulações: investimento em *media training* para porta-vozes, treinamento de equipes de SAC 2.0 e execução de exercícios de simulação de possíveis crises.	Teixeira (2019); Pinto (2024)
	Diretrizes de comunicação e posicionamento por meio	Coombs (2015);

	da definição prévia do tom e estilo da marca nas redes, acumulando capital reputacional por meio de interações orgânicas e amplificação de mensagens positivas.	Terra (2021); Pinto (2024); Vercheval (2026)
Crise - Contenção e Resposta	Diagnóstico e alinhamento interno: avaliação rápida e precisa da situação e comunicação prioritária com o público interno (coordenação de equipe) antes da emissão do posicionamento oficial.	Teixeira (2019); Abreu (2025); Vercheval (2026)
	Agilidade e quebra de silêncio: ativação imediata dos protocolos para emitir posicionamentos rápidos (ex: estamos cientes e apurando), neutralizando o vácuo de informação, evitando que o silêncio seja lido como negligência.	Forni (2019); Abreu (2025); Vercheval (2026)
	Reconhecimento da dor do público com pedidos de desculpas sinceros, abandonando a frieza institucional para criar conexões sólidas, mostrando empatia e humanizando os discursos.	Pinto (2024); Abreu (2025)
	Elaboração de comunicados oficiais (*releases*) adaptados para o meio digital e disparo estratégico para um *mailing* pré-selecionado de imprensa e influenciadores.	Teixeira (2019) e Terra (2021)
	Transparência e "Casa de Vidro": assunção imediata de erros, adotando uma política de portas abertas e comunicação de via de mão dupla, como o SAC, sem mistérios ou retenção de fatos.	Forni (2023); Teixeira (2019) e Terra (2021)
	Atualização Frequente (*Follow-up*): manutenção contínua do fluxo de informações atualizadas ("*no news is bad news*") para transmitir diligência e manter o controle da narrativa.	Abreu (2025)
	Uso de formatos nativos do digital, como vídeos curtos e diretos, adequando o tom às expectativas de cada plataforma para amplificar a eficácia da mensagem.	Pinto (2024)
	Utilização de dados qualificados fornecidos por infraestrutura tecnológica avançada para garantir o nível de rapidez e precisão que a crise digital exige.	Forni (2023)
Pós Crise - Recuperação e Aprendizado	Comunicação ativa nos canais oficiais da marca detalhando as medidas corretivas adotadas e o cumprimento de novas medidas alinhadas às expectativas da sociedade.	Coombs (2015); Abreu (2025)
	Retorno gradual à rotina de publicações nas redes sociais, com rigorosa adequação do tom de voz e extrema sensibilidade ao contexto traumático recente.	Terra (2021)
	Avaliação aprofundada de falhas processuais ou culturais e incorporação dos aprendizados para atualizar planos, fluxos de aprovação e treinar novos riscos.	Forni (2019); Abreu (2025); Vercheval (2026)
	Esforço prolongado de Relações Públicas, responsabilidade social e campanhas positivas para	Terra (2021); Abreu (2025); Vercheval

	reconquistar a confiança.	(2026)
	Monitoramento constante para avaliar a restauração do sentimento positivo do público a longo prazo e catalogar o aprendizado corporativo.	Forni (2019); Teixeira (2019); Vercheval (2026)

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base em Forni (2019, 2023), Coombs (2015), Teixeira (2019), Terra (2021), Pinto (2024), Abreu (2025) e Vercheval [21](2026).

A análise do Quadro 5 evidencia que a gestão de crises digitais não pode ser compreendida como um conjunto de ações isoladas acionadas apenas em momentos de emergência. Ao contrário, as estratégias identificadas na literatura revelam a existência de um processo integrado, no qual prevenção, resposta e aprendizagem organizacional se retroalimentam continuamente. Muitas das ações consideradas essenciais durante a fase aguda da crise dependem diretamente de estruturas, relacionamentos e capacidades construídas previamente no período de preparação.

Essa perspectiva reforça a compreensão de que a eficácia da gestão de crises está diretamente associada à capacidade das organizações de construir relacionamentos consistentes antes mesmo da ocorrência de eventos críticos. Como adverte Machado (2020, p. 68), a dinâmica da internet caracteriza-se por processos altamente fluidos, velozes e imprevisíveis, exigindo estratégias flexíveis e permanentemente adaptáveis às interações dos diferentes atores sociais.

Nessa lógica, a comunicação afasta-se definitivamente dos modelos unidirecionais para assumir uma natureza essencialmente relacional. Conforme argumenta Barichello (2009), a presença organizacional nos ambientes digitais depende da capacidade de estabelecer relações interativas com públicos específicos por meio de estratégias comunicacionais adequadas às características desses espaços. De forma complementar, Pérez (2001) destaca que a comunicação contemporânea está cada vez mais associada à cooperação, ao diálogo e à construção compartilhada de sentidos.

Dessa forma, as ferramentas tecnológicas e as estratégias operacionais somente alcançam sua plena eficácia quando articuladas em torno de um objetivo mais amplo: a construção e a manutenção de relacionamentos sustentados pela confiança. É justamente essa base relacional que proporciona às organizações maior capacidade de adaptação e resistência diante de situações de instabilidade.

[21]Sarah Vercheval é Pós Graduada em Marketing Digital e Diretora de Marketing na agência *InboundCycle*, situada na Espanha.

Sobre essa questão, Ferreira, Nunes e Santos (2020) argumentam que a incorporação de estratégias de resiliência aos processos organizacionais não apenas amplia a capacidade de resposta diante de crises, mas também favorece processos mais rápidos e menos custosos de recuperação. Em complemento, Leite (2023) ressalta que o aprendizado organizacional decorrente de situações críticas constitui um elemento fundamental para a adaptação contínua das organizações. Nesse sentido, instituições capazes de transformar experiências de crise em oportunidades de aperfeiçoamento tendem a desenvolver níveis mais elevados de maturidade comunicacional e resiliência reputacional.

Assim, a literatura analisada permite compreender que a eficácia da comunicação em contextos digitais não depende exclusivamente da capacidade de resposta diante de eventos críticos, mas da construção contínua de relacionamentos, da consolidação da confiança e do desenvolvimento de competências organizacionais voltadas à aprendizagem e à adaptação. Em ambientes marcados pela intensa participação dos públicos e pela permanente disputa de narrativas, a comunicação estratégica revela-se um elemento central para a construção da legitimidade e para a sustentabilidade das organizações.

Diante das reflexões desenvolvidas neste capítulo, consolida-se o entendimento de que a atuação das marcas no ambiente digital exige uma gestão constante, baseada no diálogo e orientada de forma estratégica. A análise evidenciou que o gerenciamento eficaz das vulnerabilidades contemporâneas requer a adoção de práticas comunicacionais integradas ao longo de todas as fases da crise: desde o monitoramento contínuo e o planejamento preventivo na pré-crise, passando pela resposta rápida e transparente durante a fase aguda, até a reconstrução da confiança e o aprendizado contínuo no período pós-crise. Após este mapeamento, este estudo segue para sua etapa empírica. No próximo capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que orientam esta pesquisa, com o objetivo de investigar como essas diretrizes e estratégias teóricas são executadas na prática pelos profissionais que atuam na gestão de crises do mercado contemporâneo, com foco no ambiente digital.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica adotada para o desenvolvimento da pesquisa, em alinhamento com a questão norteadora e com os objetivos geral e específicos estabelecidos. São descritas a natureza da pesquisa, o campo empírico, os critérios de seleção dos participantes, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

O planejamento de uma pesquisa depende tanto do problema a ser investigado, da sua natureza e situação espaço-temporal em que se encontra, quanto da natureza e nível de conhecimento do investigador. Segundo Koche (2014, p.122), existem várias formas de classificar as pesquisas:

> As formas clássicas de classificação são: pesquisa básica, pesquisa aplicada, pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, pesquisa explicativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, pesquisa de campo, estudo de caso, pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação e pesquisa participante.

Do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos para a aplicação prática no campo da comunicação organizacional, oferecendo subsídios para a atuação estratégica de profissionais de comunicação frente às crises digitais.

A abordagem escolhida para o tratamento do problema é a qualitativa. Conforme Creswell (2014), métodos qualitativos são adequados quando se busca interpretar fenômenos sociais complexos que não podem ser plenamente captados por métricas numéricas. Neste estudo, a abordagem qualitativa permite compreender as percepções, os métodos e as estratégias adotadas por profissionais da comunicação no gerenciamento de crises em ambientes hiperconectados.

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal aprimorar ideias ou a descoberta de intuições, proporcionando maior familiaridade com o problema. Esse enquadramento justifica-se neste estudo pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre as práticas comunicacionais em crises nas redes sociais, um fenômeno fluido e em constante mutação. A dimensão descritiva, por

sua vez, manifesta-se na observação, no registro e na correlação das estratégias adotadas no mercado com os postulados do referencial teórico, uma vez que pesquisas desse tipo têm como premissa descrever as características de determinado fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2008).

4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia central desta investigação consistiu em uma pesquisa qualitativa baseada na escuta de especialistas de comunicação na área de gestão de crise. A escolha dessa estratégia justifica-se pela pertinência do método em relação ao problema de pesquisa, posto que compreender a dinâmica volátil das crises *online* exige a análise de vivências empíricas atualizadas. Gil (2019) concorda com Creswell (2014) ao citar que a pesquisa qualitativa busca compreender a complexidade dos significados atribuídos pelos indivíduos aos fenômenos, priorizando a profundidade interpretativa em detrimento da generalização dos resultados.

Ao buscar a expertise de profissionais que atuam na linha de frente da gestão de crises e do monitoramento de reputação, a metodologia permite identificar padrões de comportamento corporativo, desafios inerentes às plataformas e estratégias efetivamente utilizadas no mercado contemporâneo. Esses elementos são, posteriormente, analisados em comparação com a literatura especializada apresentada nos capítulos teóricos.

4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A população deste estudo foi constituída por especialistas do setor de gestão de crise. A amostra selecionada para a etapa empírica foi composta por quatro profissionais da área de comunicação. A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional (não probabilística), conforme as diretrizes de Flick (2009), que recomenda a priorização de sujeitos capazes de contribuir com relatos significativos e experiências relevantes para a temática.

Os critérios para a seleção dos entrevistados foram: (1) formação acadêmica e/ou atuação consolidada na área de Comunicação (Relações Públicas, Jornalismo ou áreas correlatas); e (2) experiência profissional direta e comprovada na gestão de

crises, especialmente aquelas que se desenvolveram ou ganharam tração em ambientes digitais ou pesquisas recentes e aprofundadas sobre o assunto. A escolha por este perfil específico teve como objetivo garantir que os dados coletados refletissem a realidade tática e estratégica exigida na proteção da imagem corporativa contemporânea.

Em ordem alfabética, os entrevistados para a realização deste trabalho, foram:

1) Entrevistada 1 - **Carolina Frazon Terra:** Pós-doutora, Doutora e Mestre pelo Programa de Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Possui graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista, é especialista em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA/USP. Atualmente é consultora de mídias sociais e professora para os cursos de pós-graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Gestão Estratégica em Comunicação Digital e Gestão Estratégica em Eventos, na USP, e de diversas pós-graduações na ESPM e FIA.

2) Entrevistado 2 - **João José Ferreira Forni:** jornalista e professor. Formado em Letras e Jornalismo, também é Mestre em Comunicação pela UnB e possui MBA em Gestão Estratégica pela USP. É consultor de Comunicação, com ênfase em Gestão de riscos e crises, autor do livro ‘’Gestão de Crises e Comunicação - O que Gestores e Profissionais de Comunicação Precisam Saber para Enfrentar Crises Corporativas’’ - Atlas (2019, 3a. edição). e criador e editor do site comunicacaoecrise.com.

3) Entrevistada 3 - **Paula Wegner Leite:** formada em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas e Publicidade e Propaganda, pela UCS. Pós-Graduada em Gerenciamento de Crises Comunicacionais nas Organizações, pela UCS e Mestre em Relações Públicas pela Universidade de Moinhos. Atualmente (2026) é Especialista em Reputação na empresa Randon em Caxias do Sul.

4) Entrevistada 4 - **Rosângela Florczak de Oliveira:** formada em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria, Pós-Graduada em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Doutorada em Comunicação pela PUCRS. Atualmente (2026), é professora da Escola de Comunicação, Arte e Design - Famecos (PUCRS) e pesquisadora do PPGCom e PPGTeologia da Pontifícia

Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Considerando a natureza qualitativa da pesquisa, as entrevistas não tiveram como finalidade mensurar a efetividade das estratégias comunicacionais ou estabelecer relações causais entre comunicação e reputação. Seu propósito consistiu em compreender, a partir da experiência profissional dos participantes, as práticas adotadas, as percepções construídas e os desafios enfrentados na gestão de crises digitais, contribuindo para a interpretação do fenômeno investigado.

4.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas. Conforme aponta Flick (2009), esse método caracteriza-se pela utilização de um roteiro prévio de questionamentos, mas garante ao pesquisador a flexibilidade necessária para alterar a ordem das perguntas e aprofundar questões emergentes que surjam durante o diálogo. Dessa forma, a utilização do roteiro previamente elaborado permitiu direcionar as entrevistas aos objetivos da pesquisa, contemplando aspectos relacionados à transformação das crises no ambiente digital, aos sinais de alerta, às respostas em redes sociais e aos processos de reconstrução reputacional, ao mesmo tempo em que permitiu o aprofundamento de questões emergentes a partir da experiência de cada participante.

O instrumento de coleta consistiu em um roteiro composto por sete questões abertas, elaboradas a partir do referencial teórico e organizadas em categorias relacionadas à gestão de crises digitais, às estratégias comunicacionais e à atuação dos participantes nesse contexto. A organização dessas questões e sua vinculação aos temas investigados são apresentadas a seguir.

Quadro 6 – Roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas

Ordem das questões	**Conteúdo da pergunta**
Pergunta 1	Como você percebe que as redes sociais transformaram a dinâmica das crises organizacionais em comparação aos modelos tradicionais de gestão de crise?
Pergunta 2	Na sua opinião, quais comportamentos organizacionais mais contribuem para deflagrar ou agravar uma crise nas redes sociais atualmente?
Pergunta 3	Na sua percepção, quais ações de comunicação são mais importantes nas fases de pré-crise, durante a crise e no período pós-crise para preservar a reputação organizacional?

Pergunta 4	Levando em conta que as ferramentas de monitoramento e a tecnologia não gerenciam crises sozinhas, qual você considera ser o papel estratégico do profissional de comunicação nesse ambiente digital?
Pergunta 5	De que maneira o profissional de comunicação pode contribuir para a construção de diálogo, legitimidade e relacionamento entre organizações e públicos durante situações de crise?
Pergunta 6	Quais competências técnicas, analíticas e comportamentais você considera essenciais para profissionais de comunicação que atuam na gestão de crise de marcas atualmente?
Pergunta 7	Na sua percepção, quais características diferenciam profissionais mais preparados para atuar em contextos de crise digital e alta exposição pública?

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Considerando a natureza qualitativa da pesquisa, as entrevistas não tiveram como objetivo mensurar a efetividade das estratégias comunicacionais ou verificar empiricamente seus impactos sobre a reputação das organizações. Seu propósito consistiu em compreender, a partir da experiência e da atuação dos participantes, as práticas adotadas, as percepções construídas e os desafios enfrentados na gestão de crises digitais, contribuindo para a interpretação do fenômeno investigado.

O contato inicial com os entrevistados ocorreu por meio da rede social Linkedin e, posteriormente, seguiu via Whatsapp ou email a pedido dos profissionais. Nesses canais de comunicação foi realizado o agendamento das entrevistas, conforme disponibilidade do entrevistado e do entrevistador. As entrevistas foram conduzidas de forma síncrona e individual, entre o período de 13 à 25 de maio de 2026, utilizando plataformas de videoconferência (Google Meet ou Zoom) ou conversas pelo Whatsapp, conforme a disponibilidade dos participantes.

Todos os encontros foram gravados em áudio e vídeo ou documentados em word, mediante autorização prévia e expressa dos entrevistados, garantindo o rigor na transcrição posterior dos relatos. As transcrições se encontram no Quadro 8 do Apêndice A e os documentos de validação de uso dos nomes dos profissionais entrevistados são apresentados nas Figuras 13 a 16 no Apêndice B.

A partir das entrevistas realizadas, foram definidas categorias analíticas que orientaram a organização e a interpretação dos dados.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para esta pesquisa, a análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, conforme a sistematização proposta por Bardin (2016). Essa técnica possibilita a organização e interpretação dos dados de forma sistemática, favorecendo a identificação de padrões, significados e relações capazes de responder aos objetivos da investigação. Em complemento, Bauer (2007, p. 191) a define como uma técnica voltada à produção de inferências sobre um texto e seu contexto social de maneira objetiva.

Com vistas à operacionalização da análise, adotou-se o procedimento de categorização temática, definido a priori com base nos objetivos da pesquisa e nos temas abordados na revisão bibliográfica. Em consonância com os critérios de homogeneidade, exaustividade, exclusividade, objetividade e pertinência propostos por Bardin (2016), foram estabelecidas quatro categorias analíticas: (1) Transformações das crises organizacionais no ambiente digital; (2) Estratégias comunicacionais na gestão de crises; (3) Papel estratégico do profissional de comunicação na gestão de crises; e (4) Competências profissionais para atuação em crises digitais.

A Categoria 1 compreende as perguntas 1 e 2; a Categoria 2 corresponde à pergunta 3; a Categoria 3 abrange as perguntas 4 e 5; e a Categoria 4 contempla as perguntas 6 e 7. A correlação entre as categorias e as respectivas questões é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 – Categorias, suas respectivas temáticas e questões envolvidas

Categoria	**Questão relacionada**
Categoria 1 - Transformações das crises organizacionais no ambiente digital	Como você percebe que as redes sociais transformaram a dinâmica das crises organizacionais em comparação aos modelos tradicionais de gestão de crise?
	Na sua opinião, quais comportamentos organizacionais mais contribuem para deflagrar ou agravar uma crise nas redes sociais atualmente?
Categoria 2 - Estratégias comunicacionais na gestão de crise	Na sua percepção, quais ações de comunicação são mais importantes nas fases de pré-crise, durante a crise e no período pós-crise para preservar a reputação organizacional?
Categoria 3 - Papel estratégico do profissional de	Levando em conta que as ferramentas de monitoramento e a tecnologia não gerenciam crises sozinhas, qual você considera ser o papel estratégico do profissional de comunicação nesse ambiente digital?

comunicação na gestão de crise	De que maneira o profissional de comunicação pode contribuir para a construção de diálogo, legitimidade e relacionamento entre organizações e públicos durante situações de crise?
Categoria 4 - Competências profissionais para atuação em crises digitais	Quais competências técnicas, analíticas e comportamentais você considera essenciais para profissionais de comunicação que atuam na gestão de crise de marcas atualmente?
	Na sua percepção, quais características diferenciam profissionais mais preparados para atuar em contextos de crise digital e alta exposição pública?

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A seguir, será apresentada a análise individual de cada uma das categorias.

5.1 TRANSFORMAÇÕES DAS CRISES EM AMBIENTES DIGITAIS

No que se refere às transformações das crises em um contexto de hiperconexão, as percepções dos entrevistados corroboram as discussões apresentadas nos capítulos 2 e 3 deste estudo. Os relatos indicam que o advento das redes sociais representou mais do que uma mudança nos canais de comunicação, promovendo transformações significativas nas dinâmicas de relacionamento entre organizações e públicos. Nesse cenário, as marcas passaram a operar em ambientes marcados pela velocidade da circulação informacional, pela ampliação da visibilidade pública e pela intensificação do escrutínio social, o que impõe novos desafios à gestão da comunicação em momentos de vulnerabilidade e crise.

Castells (2009) traz o termo *broadcasting*, afirmando que no modelo tradicional de comunicação organizacional, as empresas detinham o monopólio da emissão da informação e o público era apenas o receptor. Esse cenário garantia as organizações um período maior para alinharem discursos, discutir ideias e ações e principalmente atuar frente a crise. Contudo, as entrevistas apontaram que essa janela temporal já não existe mais. Para João José Forni, esse ‘’bônus do tempo’’ acabou**,** visto que atualmente a sistemática mudou, com a vinda das plataformas digitais, onde o público também tem poder de fala, fazendo com que as marcas precisem atuar no *timing* correto. Tal entendimento pode ser observado no seguinte relato do entrevistado:

> No caso das redes sociais, elas mudaram a forma de fazer gestão de crises e impactaram principalmente o fator “*timing”* de gerenciá-las. Se voltarmos ao tempo anterior à internet, a empresa ou órgão público tinha dois, três dias para responder a uma demanda de crise. Havia tempo para apurar, explicar e preparar um porta-voz. Esse “bônus” do tempo acabou. Tudo isso mudou. A pressão pelo “*timing”* decorre da necessidade de consumo rápido do conteúdo das redes sociais.

Essa percepção acerca da dimensão temporal das crises converge com a análise apresentada por Paula Wegner Leite. Em seu relato, a entrevistada utiliza o termo “pulverização” para descrever a dinâmica contemporânea da repercussão das crises. Se anteriormente a circulação das informações estava predominantemente restrita aos meios de comunicação tradicionais ou aos grupos diretamente envolvidos, atualmente a disseminação ocorre de forma descentralizada e simultânea entre múltiplos públicos. Como destaca a entrevistada, “a repercussão agora se pulveriza entre diferentes públicos, impactando a opinião pública com rapidez e intensidade”

Carolina Terra elucida essa dimensão ao apresentar o case da marca Ypê[22], em que a marca recentemente precisou suspender a fabricação e comercialização de diversos produtos. Segundo ela, esse caso demonstra que, independentemente de ações jurídicas, o debate do público e consumidores da marca geraram uma dimensão enorme, de muita visibilidade e disseminação, quando levaram o caso para as redes sociais. A entrevistada ainda afirma que ”se fosse em uma era pré-internet, teria uma dimensão muito menor do que a gente tem assistido diante das mídias digitais”. Tais observações dialogam com a perspectiva de Coombs (2024), na qual a crise deixou de ser um evento estático, se tornando uma disputa de sentidos no ambiente digital.

Um aspecto analítico de especial relevância emergente das entrevistas refere-se ao papel dos algoritmos como agentes ativos na amplificação e intensificação das crises organizacionais em ambientes digitais. Conforme destacado pela entrevistada Rosângela Florczak, essas tecnologias atuam como um “terceiro invisível”, cuja lógica de funcionamento “privilegia o conflito”. Nesse contexto, falhas e situações negativas envolvendo as marcas, são rapidamente impulsionadas e alcançam grande repercussão em um curto período de tempo.

---

[22] Em novembro de 2025, a Anvisa suspendeu a fabricação e determinou o recolhimento de produtos da Ypê devido um "histórico de contaminação microbiológica’’ nos produtos da marca. A empresa pode voltar a fabricar os produtos, mas a agência deixou um aviso de risco sanitário. Disponível em: https://g1.globo.com/saude/noticia/2026/05/08/anvisa-fiscalizacao-produtos-da-ype-caso-de-bacteria.ghtml Acesso em: 10 jun. 2026

Essa percepção apresentada por Rosângela vai ao encontro das abordagens de Gabriel (2021) e Cesarino (2022), quando alertam sobre a forma como as plataformas reconfiguram os fluxos informacionais, favorecendo a rápida circulação de narrativas virais em detrimento da verificação dos fatos. Florczak acrescenta que a abrangência desse fenômeno mobiliza “grupos, pessoas, causas, movimentos que você nem sequer convive”, potencializando a crise. Ela explica que o desafio nestes casos reside, justamente, em evitar o que a ela aponta como um erro comum: tentar resolver essas crises mediadas por algoritmos usando “estratégias de gestão tradicionais analógicas”.

Ao analisar os fatores que deflagram ou agravam as crises contemporâneas em ambientes digitais, observou-se consenso entre os entrevistados de que a falta de transparência é um dos principais elementos na intensificação do desgaste reputacional das marcas. Tal assunto foi amplamente discutido ao longo do referencial teórico deste trabalho, de que a comunicação atualmente demanda a abertura ao diálogo, coerência e compromisso com a verdade. Nesse sentido, Terra destaca que uma crise pode ter origem em “um conteúdo mal interpretado, ou um conteúdo preconceituoso”, contudo, o seu verdadeiro agravamento ocorre “quando a marca demora muito para responder, para reagir e para ser transparente”. Nessa perspectiva, Paula enfatiza a importância da transparência ao citar que em redes sociais “percepções de que estão escondendo algo geralmente desencadeia uma crise ainda mais grave do que o problema original”.

Para além da demora nas respostas e da falta de transparência, outro fator identificado como potencializador das crises diz respeito ao desalinhamento entre a identidade projetada pela organização e suas práticas efetivas. Retomando uma reflexão anteriormente apresentada por Rosângela, Paula destaca que “as crises não nascem grandes, elas escalam”, sendo frequentemente impulsionadas por falhas de alinhamento interno e, sobretudo, pela incoerência entre discurso e prática. Tal percepção coincide com a perspectiva de Coombs (2024), para quem as crises tendem a se intensificar quando há uma ruptura entre as expectativas dos públicos e o comportamento organizacional observado. Nesse sentido, a crise consolida-se justamente na lacuna entre o que a organização afirma representar e aquilo que efetivamente entrega aos seus *stakeholders*.

Outro ponto relevante, apontado por Forni e Florczak é o despreparo estratégico das organizações frente à atuação e o uso das redes sociais e a maneira

como a falta de olhar para esse ponto pode ser um combustível para agravar as crises. Para Forni, um dos comportamentos mais prejudiciais é o “desconhecimento do que representa a rede social na formação e manutenção da imagem e reputação da organização”, o que frequentemente resulta no “uso da rede errada para dar explicações”. Na mesma linha de raciocínio, Florczak ressalta que o agravamento também acontece:

> (...) com o desconhecimento de como funcionam as redes. Às vezes a própria organização potencializa alguma coisa muito pequena quando começa se defender nas redes, ou quando começa a ir para o conflito público nas redes (geralmente quando se sente ofendida, injustiçada e vai discutir nas redes).

Ao tomar a atitude de se defender, por vezes de forma confrontativa, Rosangela pontua que “a marca tem tudo a perder e o *hater* tem tudo a ganhar". Fica evidente, portanto, que a gestão contemporânea exige abandonar a ilusão do controle da informação para focar, essencialmente, em estratégias comunicacionais coerentes, empáticas e perfeitamente alinhadas à arquitetura do ambiente digital.

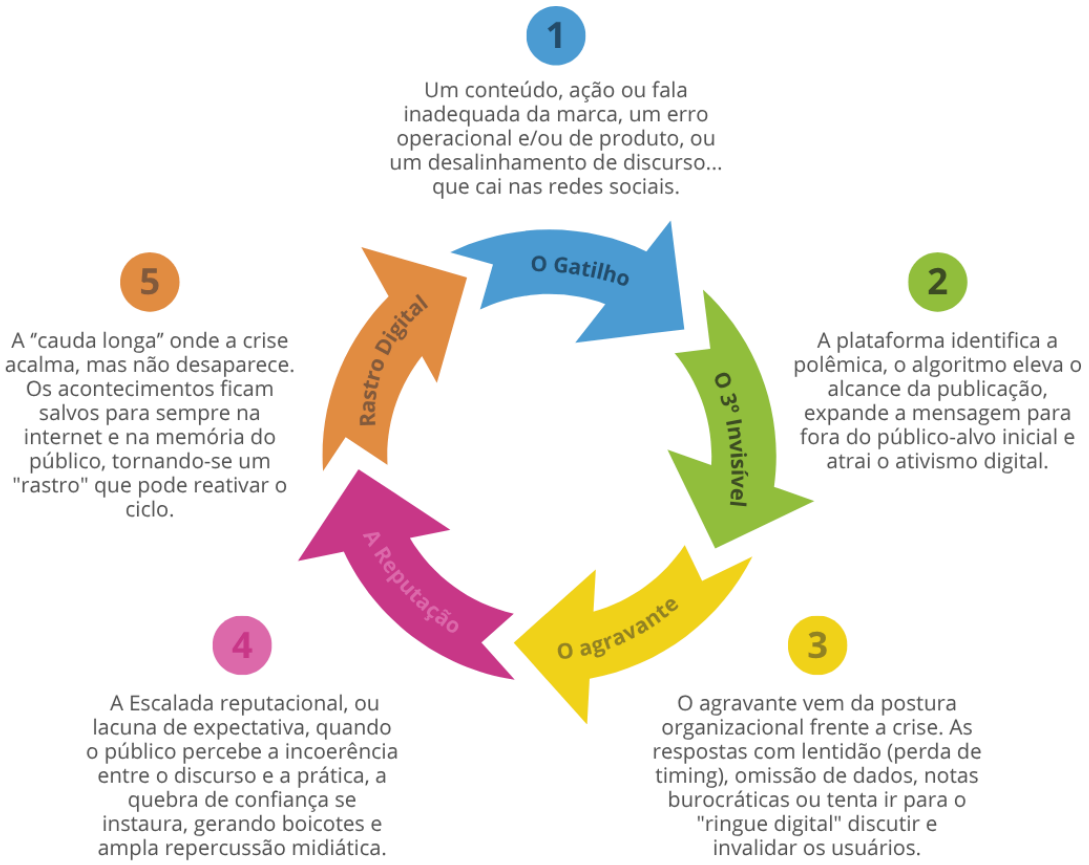
Por fim, conclui-se através da interpretação e reflexão acerca das respostas dos entrevistados na Categoria 1, que as crises organizacionais sofreram grandes e irreversíveis transformações com a chegada da internet e a consolidação do ambiente digital. A velocidade das informações e a participação ativa dos usuários redefiniram por completo a forma como as crises são disseminadas atualmente e a maneira como as organizações orquestram essas vulnerabilidades.

Observa-se também, a consolidação de que a ausência de transparência e o contato direto com clientes e internautas, deixou de ser apenas um erro técnico, para se tornar um dos principais fatores responsáveis pelos danos reputacionais em ambientes digitais. Os dados empíricos indicam também, de forma evidente, o fim do paradigma do “controle informacional”. A organização que optar por omitir informações, silenciar seus públicos, deletar comentários em *posts*, encobrir inconsistências ou coisas do gênero, estará fortemente confrontando com a arquitetura hipervigilante das redes. Além disso, entende-se que o ambiente digital atua como uma lente de aumento para os problemas de cultura organizacional. Se o que a marca comunica é diferente da prática, os usuários e a dinâmica algorítmica vão se encarregar de expor essa abertura.

Para elucidar como esses fatores interagem na prática e agravam o desgaste reputacional, sintetizou-se o ciclo da amplificação das crises contemporâneas em

ambientes digitais, apresentado na Figura 9. O ciclo foi gerado a partir dos achados das entrevistas, o esquema foi estruturado em cinco etapas e ilustra visualmente a trajetória de uma crise nas redes, desde a sua eclosão até o seu rastro permanente.

Figura 9 – Ciclo da amplificação das crises contemporâneas em ambiente digital



Fonte: elaborado pela autora (2026) com base nas entrevistas e no referencial teórico.

A análise da Figura 9 reforça que a gestão contemporânea transcende a mera contenção de danos, exigindo constante adaptação e coerência. Compreendido esse novo cenário, onde o tempo de resposta diminuiu, o algoritmo inflama os conflitos e a memória da rede perpetua a crise, as organizações não podem mais depender de improvisos ou ações incoerentes com este novo cenário. É sob essa perspectiva prática que a pesquisa avança para a Categoria 2, dedicada a analisar as ações comunicacionais específicas que os especialistas julgam essenciais para proteger e restaurar a legitimidade organizacional ao longo das três fases da crise.

5.2 ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS NA GESTÃO DE CRISE

Após analisar a reconfiguração do ecossistema digital e compreender a velocidade com que as vulnerabilidades podem se converter em crises, a análise busca entender como as estratégias comunicacionais podem contribuir para a gestão de crise e para a manutenção da reputação das marcas nas redes sociais.

Com referência fundamentada em Coombs (2015), a gestão de crise não é um evento isolado, mas um processo contínuo estruturado nas etapas de pré-crise, crise e pós-crise. Os dados coletados demonstram quais ações comunicacionais são adotadas ou consideram de extrema relevância em cada fase, pelos profissionais entrevistados. Além disso, os relatos revelam adaptações e desafios impostos pelo ambiente digital frente a gestão comunicacional, apontando diferenças relevantes aos modelos tradicionais de gestão de crise.

Trazendo o olhar para a fase de pré-crise, todos os entrevistados convergem ao afirmar que a preservação da reputação começa antes mesmo da crise existir. O entrevistado José Forni denomina essa etapa como “fase da preparação”, correspondendo ao momento em que as organizações devem se antecipar aos riscos, perspectiva que dialoga diretamente com os processos de gestão de crises apresentados no Capítulo 2 da presente monografia. O especialista enfatiza que as crises já fazem parte da natureza organizacional, de modo que a abertura de qualquer negócio "já está provocando risco".

Para estruturar essa antecipação, as ações pontuadas por Carolina e Paula destacam a importância de um mapeamento de risco, bem como uma análise profunda dos *stakeholders* da organização e a elaboração de uma matriz de impacto e possibilidades X probabilidade. Ambas práticas validam a perspectiva de Fearn-Banks (2016), de que as organizações preparadas para crises, são aquelas que desenvolvem planos, identificando vulnerabilidade antecipadamente. Paula Leite complementa essa perspectiva ao destacar a importância da utilização da ferramenta *Questions and Answers* (Q&A), que possibilita a definição prévia de narrativas, o alinhamento de posicionamentos institucionais e a preparação de respostas para potenciais questionamentos. A entrevistada também enfatiza a relevância do monitoramento contínuo do ambiente, de modo a acompanhar a evolução dos cenários e orientar a execução das ações previamente planejadas.

Os especialistas também apontam duas estruturas vitais nessa fase de preparação. A primeira é a criação de um comitê de crise, que deve contemplar a alta gestão, comunicação, RH e demais setores envolvidos. Segundo Forni “essas pessoas precisam ter acesso direto ao *board* da empresa”, se referindo à alta gestão da empresa e os futuros planos. A segunda estratégia identificada consiste na preparação de porta-vozes, por meio da definição prévia de representantes institucionais e de sua capacitação para atuar em contextos de crise. Nesse sentido, Carolina Terra destaca a relevância do *media training* e do *social media training* como instrumentos que contribuem para a qualificação das respostas organizacionais e para a redução de riscos decorrentes de manifestações inadequadas perante a mídia e os públicos digitais.

Entretanto, um dos resultados mais interessantes identificados nessa etapa é a desconstrução da ideia clássica do “Manual de Crise” como principal ferramenta de preparação organizacional. Rosângela Florczak argumenta que “o guia de gestão de crise (...) não dá mais conta” das demandas impostas pelo contexto atual e hiperconectado. Forni endossa essa perspectiva, em partes, ao citar:

> Precisa ter um manual de gestão de crises ou de comunicação de crise? depende do tamanho da empresa. É recomendável, mas não imprescindível. É importante registrar que manuais, documentos, o próprio estatuto ou regimento da empresa são importantes, mas eles não gerenciam as crises. Quem gerencia crise são as pessoas.

Para Rosângela, no ambiente volátil de hoje, a preparação exige a conexão de três pilares fundamentais, a política (diretrizes vinda da alta gestão para quando a crise chegar), protocolo (passo a passo de como isso será feito) e por fim, pessoas treinadas para estes momentos, bem como um porta-voz. Dessa forma, os relatos indicam que a contribuição da comunicação na fase de pré-crise ultrapassa a elaboração de documentos formais, estando relacionada diretamente ao desenvolvimento de uma cultura organizacional resiliente, adaptável e capaz de responder de forma consistente os desafios impostos pelas crises em ambientes digitais.

Quando a crise já está instaurada, a comunicação atua como o principal instrumento para estancar os problemas reputacionais. A principal ação pontuada pelos quatro entrevistados, para essa fase, é a agilidade. Forni pontua que a organização não pode “entrar em parafuso, batendo cabeça” e que “as primeiras ações em uma crise são decisivas e marcarão para sempre a forma como você

enfrentou essa crise".

Para que a agilidade na resposta se concretize, é fundamental que o comitê de crise seja acionado imediatamente diante da ocorrência do evento crítico. Paula destaca que esse é o momento de colocar em prática as estratégias previamente desenvolvidas pelo grupo, garantindo alinhamento e rapidez na tomada de decisões. A entrevistada também ressalta a importância da realização de reuniões diárias e extraordinárias ao longo da crise, bem como da manutenção de um atendimento especializado à imprensa. Nesse contexto, a comunicação externa deve ser conduzida de forma contínua, transparente e orientada à prestação de informações qualificadas. Como afirma Carolina Terra, ela precisa ser "frequente e bastante informativa, didática...", evidenciando responsabilidade e compromisso com os públicos envolvidos.

A pesquisa revela duas condutas importantes que atualizam a teoria de comunicação de crise, apontadas por Rosângela Florczak. A primeira é a priorização do público interno. A especialista alerta que o primeiro passo deve ser uma "dobradinha muito harmônica e alinhada entre gestão e comunicação", acionando o setor de RH, pois os colaboradores "são os defensores quando as crises acontecem". Para a entrevistada, existe uma premissa fundamental na gestão de crises: "Nunca vou lá na imprensa, na rede social, antes de ter dialogado (...) com todas as pessoas envolvidas".

Essa compreensão converge com os pressupostos da Comunicação Organizacional Integrada propostos por Kunsch (2016), segundo os quais a coerência comunicacional depende do alinhamento entre os diversos públicos e processos organizacionais. Nessa perspectiva, a construção de respostas externas eficazes pressupõe, inicialmente, o alinhamento interno de informações, discursos e posicionamentos, garantindo maior consistência entre a identidade organizacional projetada e as manifestações públicas da organização.

O segundo apontamento apresentado por Rosângela Florczak revela uma importante adaptação das práticas de comunicação de crise ao contexto digital. Embora os ambientes digitais sejam frequentemente associados à interação contínua e ao diálogo permanente entre organizações e públicos, a entrevistada argumenta que determinadas situações críticas exigem uma postura distinta. Em crises de grande proporção, o profissional da comunicação deve possuir sensibilidade estratégica para reconhecer o momento de reduzir a exposição e

interromper temporariamente algumas dinâmicas de interação. Como explica Florczak, “eu tenho que frequentemente interromper meu diálogo nas redes (...) fechar meus comentários. Eu tenho que parar de publicar, eu tenho que baixar a poeira para depois poder voltar a ter uma vida normal”. A fala evidencia que a gestão de crises não pressupõe, necessariamente, a manutenção constante da comunicação, mas sim a capacidade de avaliar o contexto e adotar a estratégia mais adequada para evitar a amplificação dos conflitos e preservar a legitimidade organizacional.

Essa estratégia dialoga com as reflexões de Teixeira (2019), ao reconhecer que a lógica da viralização pode ampliar a exposição negativa da marca. Nesse contexto, a interrupção momentânea do diálogo público não representa uma ausência de comunicação, mas uma reorientação estratégica dos esforços para canais mais diretos e para públicos com vínculos já consolidados com a organização.

Superada a fase crítica, inicia-se a etapa de pós-crise, na qual a comunicação continua desempenhando um papel fundamental, especialmente na reconstrução da confiança e no fortalecimento dos relacionamentos afetados pelo evento. Ao contrário do que a maioria das pessoas pensam, Forni aponta que:

> O pós-crise pode ser o pior período no ciclo da crise, porque a empresa precisa consertar o que ocorreu, procurar as pessoas afetadas ou dar uma satisfação ao mercado de que agora ela corrigiu o problema e está melhor preparada.

É justamente nesse cenário que ocorre o processo da reconstrução da credibilidade, confiança e da redução da lacuna entre a expectativa dos *stakeholders* e as ações que a marca realizou ou vai realizar, abordado por Coombs (2024) como *expectation gap* (lacuna de expectativa).

Rosângela Florczak apresenta uma percepção concordante com a dos demais entrevistados ao enfatizar que a superação do momento mais crítico não representa o encerramento da gestão da crise. Conforme destaca a especialista, nessa fase “não dá para apertar o botãozinho de ‘ufa’”, evidenciando a necessidade de manutenção dos esforços comunicacionais mesmo após a estabilização do evento. Nessa perspectiva, a comunicação assume o que Carolina Terra denomina de “operação de rescaldo”, direcionada à análise das lições aprendidas, à avaliação dos impactos produzidos e ao desenvolvimento de ações e campanhas voltadas à reconstrução da confiança e da reputação organizacional.

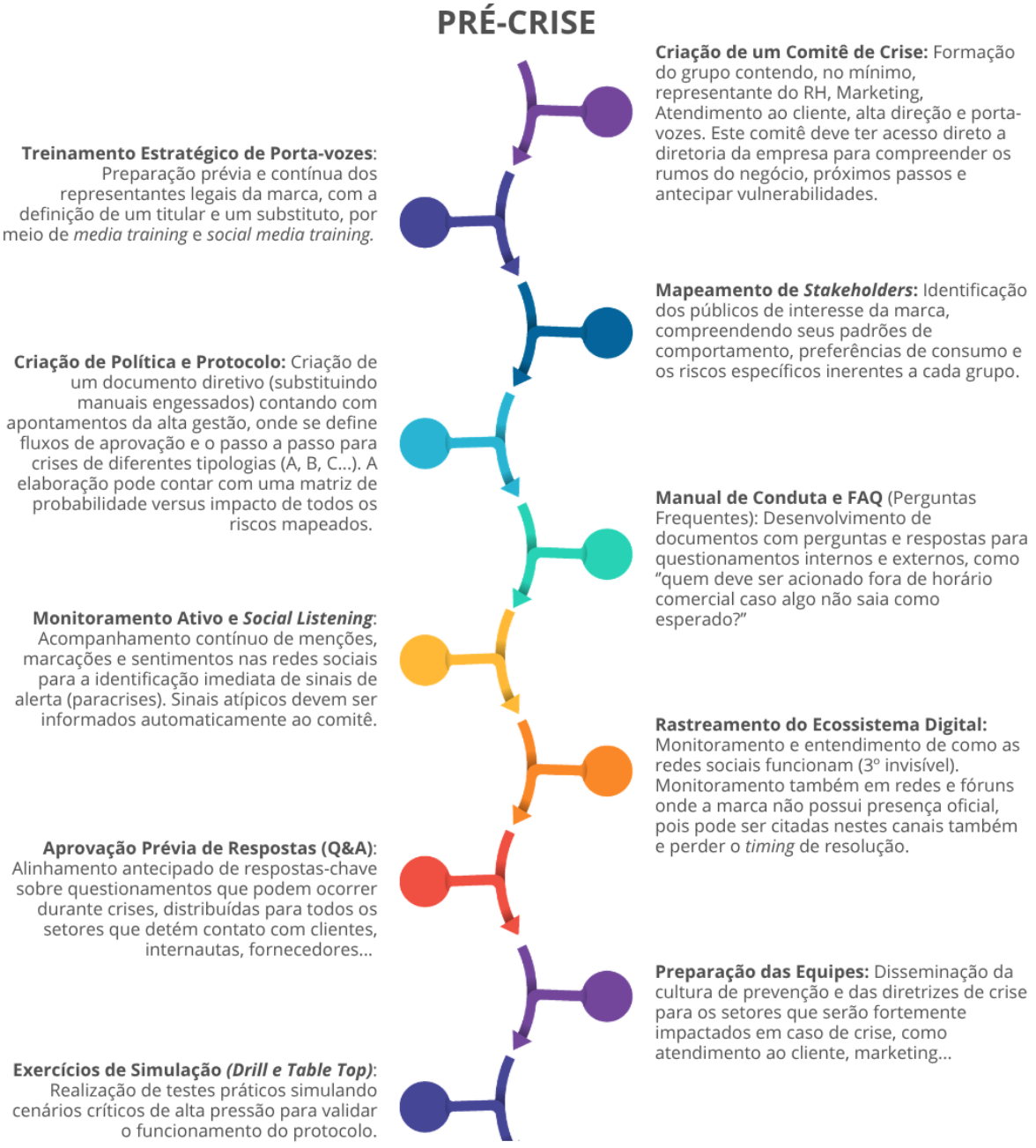
Uma das principais contribuições identificadas para essa etapa da crise refere-se à necessidade de que a comunicação seja conduzida com base em fatos concretos, evidências verificáveis e informações consistentes. Paula detalha que o papel da comunicação é garantir que o plano de ação assumido pela empresa seja cumprido. Essa prática vai ao encontro das discussões realizadas no Capítulo 2, ao documentar e divulgar as mudanças realizadas pela organização, eles estão provando que não ficou apenas no discurso.

Para colaborar com essa prática, os entrevistados apontaram ações que podem e devem ser colocadas em prática. Forni sinaliza a importância da realização de pesquisas, principalmente nas redes sociais, para entender o impacto da crise na reputação da marca. Rosângela concorda com a aplicação de pesquisas e aponta que deve-se criar um plano de recuperação da reputação, incluindo todas as pessoas que se envolveram na crise. Os apontamentos de Terra vão ao encontro dos realizados por Rosângela, sinalizando que é o momento ideal para criar campanhas de reconstrução da imagem e confiança. Por fim, Paula aponta a significância de manter as reuniões, mais espaçadas, mas ainda recorrentes e a realização de um "*book de evidências",* deixando registrado todos os acontecimentos das três fases.

A partir do cruzamento entre o referencial teórico explorado nesta pesquisa e as práticas apontadas pelas especialistas, propõe-se um *framework* para a gestão de crises em ambientes digitais, denominado Trilha Integrada da Comunicação em Crises Digitais a qual é apresentada na Figura 10, composta pelas sub imagens F 10a, F 10b e F 10c. Este modelo apresenta detalhadamente importantes estratégias e ações comunicacionais que podem e devem ser adotadas em casos de crises em ambientes digitais. Essa trilha substitui a visão analógica de controle informacional, por um fluxo contínuo e interligado, estruturado nas três fases da crise. Importante pontuar que esse *framework* não foi aplicado na prática, sendo apenas uma sugestão de modelo, e as ações pontuadas podem nem sempre caber para todos os tipos de crise, sendo imprescindível analisar se é viável sua utilização em caso de aplicação prática.

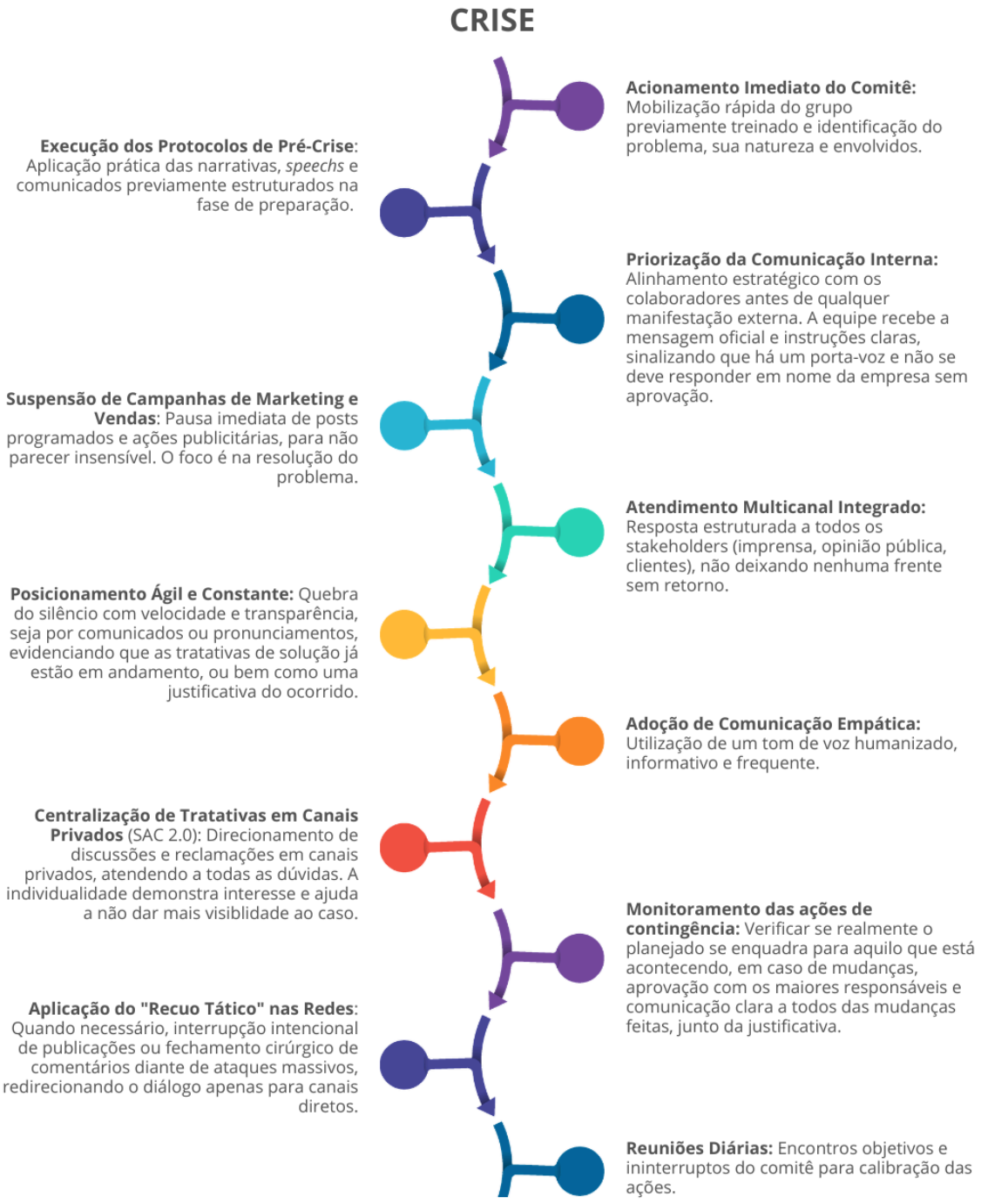
Figura 10 - Trilha Integrada da Comunicação em Crises Digitais

F 10a - Fase pré-crise



Fonte: Elaboradora do pela autora (2026) com base na análise das entrevistas.

F 10b - Fase de crise



Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base nas entrevistas e no referencial teórico.

F 10c - Fase pós-crise



Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base nas entrevistas e no referencial teórico.

A análise da trilha ilustrada evidencia que a gestão de crises ultrapassa a simples execução de um planejamento previamente estabelecido. A gestão das vulnerabilidades em ambiente digital é um fluxo contínuo, que exige e interliga planejamento, respostas e execução ágil. Mais do que aplicar protocolos e

procedimentos, é possível compreender que a comunicação estratégica, em cada uma das ações propostas, visa minimizar os impactos diretos que a crise pode gerar, trabalhando fortemente na preservação e reconstrução da reputação organizacional no ecossistema digital.

Na fase de pré-crise entende-se que o maior impacto da estratégia comunicacional está na eliminação da hesitação no momento do caos. O planejamento antecipado reduz a incerteza diante de cenários adversos, garantindo uma visão 360º de cenários, prontidão e evita que o problema se agrave por lentidão ou respostas descontroladas. Internamente, esse processo fortalece o quadro de colaboradores como uma verdadeira primeira linha de defesa, prevenindo vazamentos e comportamentos inadequados. No âmbito externo, a estruturação prévia de posicionamento evita ruídos de comunicação frente à imprensa e às câmeras, assegurando que a mensagem institucional seja transmitida com máxima segurança e clareza.

Já durante a crise, considera-se que a comunicação assume um papel central na contenção dos danos e na manutenção dos relacionamentos com os públicos. Ao evitar ações isoladas e ao manter a coesão da equipe, a comunicação centraliza o comando da crise. Ao ocupar o vácuo informacional, a marca consegue demonstrar controle da situação de forma humanizada. Internamente, as ações reduzem significativamente a ansiedade interna, fortalecendo a confiança na condução da crise. Externamente, contribui para diminuir percepções de negligência ou omissão, reforçando a responsabilidade corporativa e reduzindo a distância entre as expectativas dos públicos e as respostas oferecidas pela organização. No contexto digital, as táticas adequadas retiram o “combustível” do algoritmo, freando o linchamento virtual e protegendo a integridade da marca.

No pós-crise, interpreta-se que a comunicação é responsável por comprovar que a gestão da crise não foi apenas uma retórica de contenção. Nesse momento, as estratégias de comunicação quando bem aplicadas possibilitam o “encerramento” do ciclo da crise, utilizando os mesmos canais que divulgaram o problema para, agora, disseminar a competência resolutiva da organização. O monitoramento contínuo mapeia a “cauda longa” e previne que o rastro digital reative o ciclo negativo. Paralelamente, a utilização de indicadores e evidências substitui interpretações subjetivas por dados concretos, favorecendo a reconstrução da confiança e o fortalecimento do capital reputacional. A sistematização dos

aprendizados transforma a experiência vivenciada em conhecimento organizacional, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos de governança e para a consolidação da credibilidade institucional.

A convergência desses impactos demonstra que a comunicação exerce um papel estratégico em todas as etapas do gerenciamento de crises, atuando não apenas na contenção de danos, mas também na construção de resiliência organizacional e na proteção da reputação. Entretanto, como bem sinalizado por Forni, ferramentas de monitoramento, políticas organizacionais e matrizes de risco são, por si só, inativas, quem de fato gerencia e resolve as crises são as pessoas. Diante da constatação de que a tecnologia e os protocolos dependem intrinsecamente da capacidade de articulação, interpretação e negociação humana, torna-se indispensável investigar quem é o agente responsável por essa gestão. Sendo assim, o estudo avança para a próxima categoria, dedicada a analisar o papel estratégico do profissional de comunicação na orquestração dessas frentes corporativas.

5.3 PAPEL ESTRATÉGICO DO PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CRISE

A constatação de que ferramentas tecnológicas e algoritmos de monitoramento não são capazes de gerenciar crises de forma autônoma conduz a uma questão para este estudo: quem é o responsável por orquestrar as múltiplas dimensões envolvidas nesse processo? Ao analisar as respostas dos especialistas, evidencia-se que o profissional de comunicação desempenha um papel que vai muito além da administração de plataformas e canais digitais, consolidando-se como um agente estratégico responsável por interpretar cenários, articular interesses e traduzir as demandas organizacionais para os diferentes públicos envolvidos.

Um ponto de extrema importância apontado nessa categoria refere-se a delimitação do campo de atuação do comunicador, desconstruindo a percepção de que o profissional de comunicação e/ou Relações Públicas é o responsável por resolver, isoladamente, os problemas de uma crise. Nesse sentido, Forni institui uma diferença importante entre a gestão operacional do problema e a gestão comunicacional da crise. Segundo o especialista: “A comunicação não administra crises”, em situações de crises decorrentes de falhas em setores como mineração

ou petróleo, por exemplo, demandam soluções técnicas conduzidas por engenheiros, gestores e especialistas da área. O profissional da comunicação entra nesse caso acompanhando as ações apontadas pelos especialistas, interpretando-as e comunicando de forma estratégica os públicos envolvidos, onde o profissional atua “ reboque do que está sendo feito na gestão”.

Terra concorda com Forni ao apontar que “(...) a gente depende da boa vontade da organização, da gestão organizacional, para que a crise de fato seja assumida, reconhecida e resolvida” e que “nada adianta se a empresa não quiser resolver a crise. Não adianta você fazer a comunicação mais bonita do mundo, que aquele posicionamento não vai ser suficiente”.

Essa visão evidencia que a comunicação está inteiramente ligada a ações e posicionamentos oriundos da direção, reafirmando que o papel do comunicador não é maquiar falhas, mas dar visibilidade, trazer transparência e coerência frente às medidas definidas, pois como mesmo Forni aponta: “o comunicador não tem condições de inventar versões para explicar a crise, sem corresponder à realidade”. Essa percepção apresentada pelos entrevistados alinha-se diretamente ao referencial teórico de Coombs (2015), que adverte sobre a impossibilidade de a comunicação sustentar uma narrativa descolada da realidade prática.

Quanto ao profissional ideal para gerenciar a comunicação da crise, para Terra, o profissional de Relações Públicas é um dos profissionais mais adequados, pois possui a bagagem ideal para essa missão e preparado para mapear a extensão da vulnerabilidade e desenhar as estratégias necessárias. Por outro lado, Florczak propõe uma visão mais flexível, argumentando que o papel não exige, obrigatoriamente, a titulação estrita de Relações Públicas, mas sim um profissional de comunicação que seja altamente especializado e capacitado para a gestão de crises. Mas, independente da titulação, as entrevistadas concordam que esses profissionais não atuam de forma isolada, nem apenas em conjunto com a diretoria. O gerenciamento exige uma rede de colaboração ativa. Terra detalha a composição desse ecossistema corporativo:

> (...) então, área de comunicação, RP, área jurídica, área de RH, área da organização que esteja diretamente envolvida na crise, área de serviço de atendimento ao cliente… Então, a gente precisa de uma equipe multidisciplinar. E eu acredito que o RP possa ser um dos líderes dessa gestão da crise.

A partir da análise dos relatos, nota-se que os especialistas percebem o profissional de comunicação como um dos agentes mais bem preparados para orquestrar o gerenciamento de crises. Ele é capaz de realizar ações e estratégias efetivas, com foco na reputação e na resolução do problema, em atuação colaborativa com suporte multidisciplinar.

Para Paula Leite, ao assumir essa liderança comunicacional frente a crises em ambientes digitais, o profissional “agrega valor ao negócio e ao projeto”, pois possui capacidade de fazer análises críticas e organizar dados de forma ágil. Forni complementa argumentando que “o papel do RP, portanto, é fundamental para aparar essas arestas e preservar a reputação da organização, agindo como um *ombudsman* (ouvidor) da imagem da empresa".

Defender essa imagem demanda uma sensibilidade analítica que os algoritmos não possuem. Florczak é categórica ao descartar a dependência exclusiva de ferramentas:

> Para mim, não existe tecnologia sozinha para isso, não existe mesmo. Só que tem que ser um profissional muito bem capacitado. Não pode ser um profissional que fique nas estratégias que hoje a gente vê a inteligência artificial fazendo.

A complexidade desse papel exige que a atuação estratégica do comunicador não fique restrita ao “incêndio”. Paula Leite amplia a dimensão desse trabalho ao apontar que “a sua atuação não se limita à gestão da crise, mas se estende à preparação e à reconstrução da reputação no pré e pós-crise, sendo peça-chave para a proteção do legado”. Para a especialista, o profissional é responsável por construir o chamado “colchão de reputação” em tempos de paz, para que ele sirva de amortecedor em momentos de teste. Sendo assim, um dos papéis do comunicador é garantir o alinhamento ético da empresa, ou, nas palavras de Paula: “Nós contribuímos para que discurso, prática e valores estejam alinhados. O termo *‘Walk the talk’* define esse alinhamento e significa fazer o que se fala”.

Para ilustrar a dinâmica de forças apontada pelos entrevistados, evidenciando que o gerenciamento provém de um ecossistema colaborativo liderado pela comunicação, propõe-se a representação visual detalhada na Figura 11, denominada “A Interdependência Setorial e Estratégica na Crise Digital”.

Figura 11 - A Interdependência Setorial e Estratégica na Crise Digital



Fonte: Elaboradora do pela autora (2026) com base na análise das entrevistas.

A observação deste modelo evidencia que o profissional de comunicação ocupa uma posição central, atuando como orquestrador da crise. Conforme apresentado no diagrama, sua atuação não ocorre de forma isolada, uma vez que depende das soluções técnicas e operacionais desenvolvidas por outros setores, bem como decisões importantes vindas da direção da organização. Entretanto, a relação é de interdependência, não basta que as outras áreas corrijam a falha se não houver um núcleo estratégico para gerenciar o diálogo e comunicar essa solução de forma adequada aos públicos de interesse.

Diante de um escopo de atuação que exige orquestrar múltiplos departamentos, mediar conflitos sob pressão algorítmica e defender a transparência corporativa, fica evidente que a função demanda competências altamente específicas. Torna-se imperativo, assim, investigar quais são as habilidades que compõem o perfil deste comunicador. Para responder a essa questão, o estudo encaminha-se para a sua quarta e última categoria de análise, dedicada a mapear as competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*) essenciais para o gestor de crises no atual ecossistema digital.

5.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA ATUAÇÃO EM CRISES DIGITAIS

Ao passo que se compreende que o profissional da comunicação e/ou o Relações Públicas atua como orquestrador da gestão de crise em ambientes digitais, torna-se importante mapear qual o perfil ideal e exigido para ocupar essa posição. Para fins de interpretação dos dados, as respostas da categoria 4 foram agrupadas em dois eixos centrais: competências técnicas e analíticas (*hard skills*) e competências comportamentais (*soft skills*).

Um dos principais apontamentos dessa categoria, relacionado às competências técnicas e analíticas, diz respeito a capacidade de leitura de cenários, guiado por dados. Todos os entrevistados sinalizaram que essa é uma das principais características de um bom profissional de comunicação que deseja atuar com gestão de crise em ambientes de hiperconectividade. Carolina Terra destaca que a análise de dados deixou de ser um diferencial, tornando-se “uma competência essencial”. Rosângela complementa a visão de Terra ao citar que dominar as ferramentas hoje em dia já não é mais o suficiente: “se ele não souber interpretar os dados e construir os cenários, ele não vai conseguir contribuir”.

Paula Leite também aponta como características valiosas a “visão crítica e sistêmica” e a “capacidade de antecipar riscos”, ambas competências já discutidas nos capítulos anteriores. Para que essa antecipação ocorra na prática, José Forni traz uma exigência estrutural da profissão, em que o profissional não pode ser apenas um executor de tarefas no fim da linha da crise, ele precisa ser um profissional na linha de frente, estando sempre “bem informado”. Como bem pontua o especialista, o comunicador precisa ter o domínio da “pedra angular” da crise e acesso a informações restritas, que por muitas vezes permanece apenas com a diretoria. Forni é enfático ao criticar o fato de que as organizações escondem informações de seus comunicadores, ressaltando que “a comunicação precisa saber de tudo, inclusive temas confidenciais”, para que possa prever o desgaste e estruturar narrativas coerentes antes do vazamento.

Além destas importantes competências, os especialistas destacam a relevância da habilidade de dar treinamentos e de se ter o controle das narrativas. Forni salienta que “o RP não dá entrevista”, mas tem que cumprir sua função de preparar rigorosamente os executivos e os porta-vozes, para que não ocorra o caso de se exporem sem preparo frente à mídia e as redes sociais. Rosângela concorda

com Forni e sinaliza que o profissional irá trabalhar nos bastidores, elaborando “excelentes narrativas comunicacionais para explicar o que está acontecendo”, garantindo que a linguagem seja perfeitamente adequada à plataforma utilizada.

Entretanto, as competências técnicas precisam andar de mãos dadas com as competências comportamentais (*soft skills*), de modo que um profissional qualificado para fazer a gestão de crises em ambientes digitais detém ambas as competências, analíticas e comportamentais. Carolina Terra observa que atuar com crises digitais exige “racionalidade aflorada” e quebra a barreira da jornada tradicional de trabalho, pontuando que o profissional precisa entender que “a crise muitas vezes vai requerer que você vire a noite aprovando um posicionamento (...). A crise não tem hora para acontecer”.

Ao pensar em atuar em um ambiente que por vezes pode ser hostil, como as redes sociais, Paula indica que o profissional de comunicação precisa de “inteligência emocional e habilidade para atuar em contextos complexos ou sob pressão”. Florczak aprofunda esse conceito e sinaliza que é imprescindível o poder de negociação. Para a especialista, o profissional deve possuir “resiliência para frustração, porque na maioria das vezes o decisor não concorda, demora para entender”. Assim, exige-se paciência e firmeza para manter o controle quando “o mundo está caindo”, sensibilizando a diretoria sobre o melhor caminho a seguir. Carolina Terra corrobora com esse pensamento, e reforça que esse controle emocional também se aplica ao ambiente externo: é preciso ter a “elegância” de não “bater boca com o consumidor nas mídias sociais”, substituindo o ego institucional pela empatia.

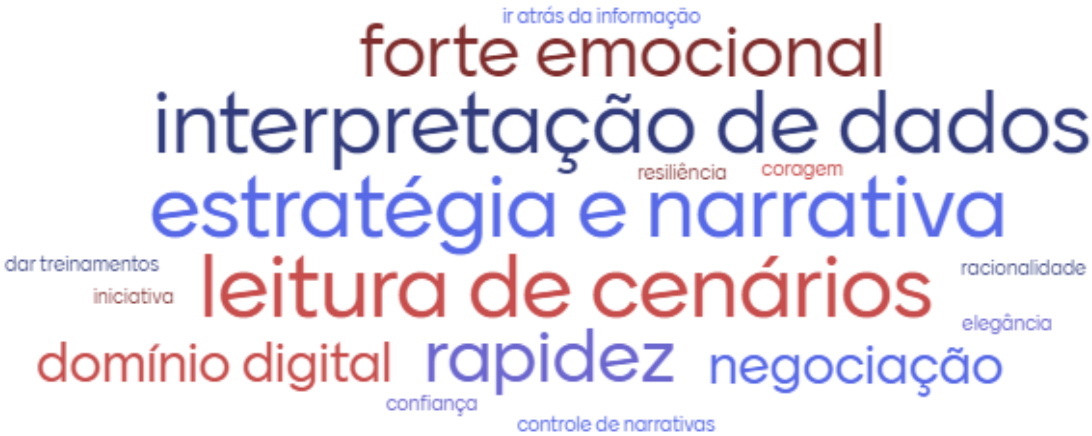
Quando questionados sobre as características que diferenciam os profissionais mais preparados para atuar em crises voltadas a esse ambiente de alta exposição pública, os entrevistados concordam que esses profissionais devem ter a junção das competências técnicas, analíticas e comportamentais identificadas acima, bem como coragem, iniciativa e confiança. Forni menciona que “os profissionais devem estar preparados para essa nova realidade do domínio digital para a informação, discernindo a forma e os meios de se pronunciar”, sendo esta uma das mais importantes competências para os Relações Públicas e comunicadores do século XXI. Segundo o especialista, o profissional que se destaca precisa:

> (...) ser ousado, sem ser açodado; ter iniciativa; e absoluta confiança da diretoria; capacidade de tomar decisões rápidas em todas as formas de comunicação da empresa, sem medo. Dominar as principais plataformas de redes sociais, para utilizá-las com critério no momento da crise. Ter absoluta confiança dos principais executivos que possam ser demandados na hora da crise.

Rosangela Florczak concorda com Forni quanto à necessidade de ser um profissional capaz de tomar decisões de forma rápida, e complementa que o comunicador se destaca e consegue orquestrar uma crise em ambientes de hiperconectividade apenas se ele tiver características emocionais diferenciada dos demais profissionais, além de “uma esperteza para ler aquele cenário e transformar aquele cenário em estratégia e narrativa”, que são os dois pontos centrais da gestão das crises.

Para sintetizar a multiplicidade de características exigidas pelo mercado e traçadas pelos especialistas ao longo desta categoria, elaborou-se uma representação visual a partir dos conceitos mais reiterados nas entrevistas. A Figura 12 - Competências essenciais de um gestor de crises digitais apresenta, apresenta em formato de nuvem de palavras, os termos ligados às competências técnicas e analíticas, dividindo o mesmo grau de protagonismo com as habilidades comportamentais.

Figura 12 - Competências essenciais de um gestor de crises digitais



Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nas transcrições das entrevistas.

Em síntese, a análise da Figura 12 e das percepções dos especialistas revelam que a gestão de crises digitais exige uma atuação especializada, incompatível com abordagens improvisadas ou exclusivamente operacionais. Esse

ambiente contemporâneo, bem como o mercado, exige um Relações Públicas e/ou profissional de comunicação com um perfil de estrategista, que seja tão hábil em cruzar dados de monitoramento quanto em acalmar conselhos de administração e amparar consumidores no auge da crise.

Os resultados apontam ainda para um perfil profissional marcado pela integração entre competências técnicas, analíticas e comportamentais, no qual a tomada de decisão baseada em evidências se alia à empatia, à escuta ativa e ao compromisso com a transparência. Nesse sentido, a preservação da reputação organizacional não se apresenta como consequência direta de ferramentas tecnológicas ou sistemas automatizados, mas como resultado da capacidade humana de construir, sustentar e restaurar relações de confiança por meio de uma comunicação ética, coerente e genuinamente dialógica.

5.5 SÍNTESE GERAL

A análise dos dados coletados nas entrevistas, cruzados com o referencial teórico apresentado neste trabalho permitiu uma compreensão profunda e sistêmica sobre a gestão de crise no ambiente digital. Um achado importante desse capítulo diz respeito à forma como as crises acontecem e como são gerenciadas, evidenciando que a tecnologia por si só, não daria conta da gestão de uma crise, se fazendo necessário a presença de um orquestrador, que pelos dados, indica como o profissional adequado um Relações Públicas ou um profissional da comunicação, pois possui as competências necessárias para lidar com essas vulnerabilidades.

A imersão nos dados coletados a partir das entrevistas com especialistas de mercado, cruzados com o referencial teórico estabelecido, permitiu uma compreensão profunda e sistêmica sobre a gestão de crises no ecossistema digital. Para materializar esses achados, a pesquisa propôs quatro modelos visuais que, juntos, sintetizam o gerenciamento contemporâneo de crises.

Cada uma das categorias desenvolvidas apresentaram grandes achados. Na primeira, diz respeito a como os conflitos se estruturam. Para apresentar esse novo modelo de estruturação, criou-se a Figura 9 - Ciclo da amplificação das crises contemporâneas em ambientes digitais, em que é possível visualizar o fim do modelo de controle informacional e o fim do “bônus do tempo”, conceito apontado por Forni, exigindo das organizações e das marcas, uma nova postura nas redes

sociais.

O modelo demonstra um novo ciclo de como as crises se comportam, demonstrando brevemente a arquitetura das redes, movido pelo “3º invisível”, conceito apresentado por Rosângela, que exige das marcas e dos profissionais atitudes mais rápidas e eficazes, afinal esse algoritmo (3º invisível) acelera o gatilho da crise, e organizações que não se posicionam de forma rápida e transparente, estão agravando a crise, bem como sua reputação. Além disso, evidencia-se que uma das maiores diferenças do ambiente digital é a “cauda longa”, onde o encerramento do evento não decreta seu fim, onde a crise e suas informações podem rapidamente ser reativadas.

Para enfrentar essa dinâmica proposta pelo ambiente digital, na categoria 2 encontram-se as ações táticas e estratégicas, apresentadas na Figura 10 - Trilha Integrada da Comunicação em Crises Digitais. A criação desse *framework* entrega o quanto a comunicação estratégica é um pilar essencial para a atuação em crises, onde as ações, em conjunto, ajudam na construção e/ou reconstrução da reputação organizacional. A figura ilustra e detalha também, que a comunicação atua nas três fases, na pré-crise (por meio de comitês, treinamentos e outros), na crise (com priorização da comunicação interna, orientando porta-vozes e outros) e no pós-crise (criação do *book* de evidências, realizando pesquisas e outros). Ficou claro que o objetivo principal dessa trilha não é apenas proteger a imagem de forma paliativa, mas fechar a lacuna de expectativa e reconstruir o colchão reputacional.

Com a identificação dessa trilha de ações, outro achado relevante é a constatação de que a comunicação não gerencia a crise de forma isolada. Como ilustrado na Figura 11 – Interdependência Setorial e Estratégica na Crise Digital, a preservação da imagem institucional depende de um ecossistema colaborativo, no qual todos os setores da organização trabalham em prol de um objetivo comum. Nesse contexto, a pesquisa evidencia que o profissional de comunicação desponta como o agente mais qualificado para assumir a posição de núcleo orquestrador. Estando a par do cenário completo de forma transparente, ele atua como um mediador entre as diversas frentes internas. Sua função central é traduzir a correção técnica dos problemas em um diálogo ético com a sociedade, garantindo o *“walk the talk”*, ou seja, o alinhamento inegociável entre o discurso corporativo e a prática efetiva.

Entretanto, para ocupar esse papel, o profissional precisa estar capacitado

para tal. Sendo assim, a última categoria apresentou, através da Figura 12, as competências essenciais de um gestor de crises digitais. A nuvem de palavras elucidou que a área precisa de profissionais “híbridos”. O destaque simultâneo de termos técnicos, como “Análise de Dados” e “Visão Sistêmica” e comportamentais, como “Inteligência Emocional” e “Negociação” prova que a técnica e a emoção devem atuar em sintonia. Um comunicador precisa, principalmente, aliar a precisão da leitura de um cenário crítico à habilidade de manter o controle sob extrema pressão, conquistando a absoluta confiança da alta gestão para liderar a crise.

Por fim, a síntese da análise dos achados dessa pesquisa comprova que, em um ecossistema de hiperconectividade e de alta exposição pública, como o ambiente digital, o gerenciamento das crises precisa ser eficaz e consolida-se na junção e sinergia entre o entendimento das redes e do algoritmo (o ciclo), o planejamento contínuo de ações estratégicas (a trilha), a colaboração multidisciplinar e um orquestrador preparado (a interdependência) e a atuação de um profissional de comunicação seguro e estratégico (competências). Depois de compreendidas todas as categorias propostas para este estudo, o trabalho encaminha-se para suas considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central analisar como as estratégias de comunicação organizacional são utilizadas na gestão de crises digitais, buscando compreender em que medida influenciam a preservação da reputação das marcas em redes sociais. A partir do cruzamento entre o referencial teórico construído e os dados obtidos por meio de entrevistas qualitativas com especialistas do campo da comunicação e da gestão de crises, foi possível responder à questão norteadora da pesquisa e alcançar os objetivos específicos propostos.

O primeiro objetivo específico, que é “discutir os fundamentos teóricos da gestão de crises, da comunicação estratégica e da reputação organizacional em ambientes digitais”, foi cumprido ao longo dos capítulos 2 e 3, nos quais se articulou uma revisão bibliográfica abrangente, fundamentada em autores de referência como Coombs, Forni, Kunsch, Terra, entre outros. O percurso teórico evidenciou que o conceito de crise passou por uma evolução significativa ao longo das últimas décadas. Além disso, constatou-se que as tipologias se diversificaram e se tornaram mais complexas nas redes sociais, apresentando novos conceitos como o *brain freeze* organizacional (Barger, 2013), o *hashtag hijacking* (Coombs, 2024), as crises por associação com influenciadores digitais (Karhawi, 2021) e as crises decorrentes de desordem informacional, potencializadas por *deepfakes* e pela disseminação algorítmica de conteúdos sintéticos (Gabriel, 2021; Prado, 2024). Os casos apresentados ao longo do trabalho ilustram como essas tipologias se manifestam na contemporaneidade, comprometendo ativos intangíveis de grande relevância estratégica, como a imagem e a reputação organizacional.

No que diz respeito à distinção entre imagem e reputação, o referencial teórico demonstrou tratarem-se de conceitos complementares, porém distintos. Em contextos de crise, essa distinção adquire relevância estratégica: organizações que acumulam elevado capital reputacional tendem a dispor de maior resiliência diante de situações críticas, o que Forni (2023) denomina de “colchão reputacional”, ao passo que aquelas com histórico de déficits de credibilidade enfrentam o agravamento dos impactos pela dinâmica do “efeito velcro” descrito por Coombs (2019).

O segundo objetivo, “compreender, a partir da percepção de especialistas, as estratégias de comunicação utilizadas na gestão de crises digitais” foi aprofundado na etapa da metodologia, especialmente na categoria 2. Os dados coletados junto aos especialistas entrevistados evidenciaram e ampliaram as premissas presentes na literatura, revelando que a gestão de crises no ambiente digital exige uma abordagem integrada, estruturada nas três fases da crise. Na fase de pré-crise, os especialistas são unânimes ao apontar a necessidade de um planejamento preventivo robusto. Um achado relevante desta etapa foi a desconstrução do “Manual de Crise” como principal instrumento de preparação. Na visão dos entrevistados, documentos formais isolados não são suficientes para dar conta das demandas do contexto hiperconectado, o que se exige é um tripé composto por política, protocolo e pessoas treinadas.

Já durante a fase da crise, a agilidade consolidou-se como a ação mais valorizada pelos especialistas. A pesquisa apontou ainda duas adaptações importantes para o contexto digital: a priorização da comunicação com o público interno antes de qualquer manifestação pública, em alinhamento com o modelo de Comunicação Organizacional Integrada de Kunsch (2016), e o recuo estratégico, isto é, a interrupção momentânea do diálogo nas redes sociais em situações de crise de grande escala, como forma de reorientar a comunicação para canais mais controlados e para públicos com vínculos previamente consolidados.

Na fase de pós-crise, os entrevistados alertam para o risco de subestimar esse período, frequentemente tratado como o encerramento do ciclo. A “cauda longa reputacional”, fenômeno pelo qual rastros digitais de uma crise permanecem indexados e reativáveis por mecanismos de busca e algoritmos de recomendação, impõe que a comunicação organizacional mantenha postura ativa de monitoramento, aprendizagem e reconstrução da confiança mesmo após a contenção imediata dos danos. O *framework* proposto, denominado Trilha Integrada da Comunicação em Crises Digitais, sintetiza essas contribuições, articulando planejamento, resposta e recuperação em um fluxo contínuo e interdependente.

O terceiro objetivo específico “analisar as competências e o papel estratégico dos profissionais de comunicação na gestão de crises digitais” foi abordado nas categorias 3 e 4 da análise, e constitui um dos eixos mais relevantes dos achados desta pesquisa. Os dados sugerem que o profissional de comunicação e/ou Relações Públicas ocupa uma posição central e de muita relevância no

gerenciamento de crises em ambientes digitais, atuando como orquestrador estratégico do processo. Contudo, os especialistas foram enfáticos ao esclarecer que essa liderança não implica a responsabilidade pela resolução operacional do problema, mas pela condução comunicacional integrada das respostas organizacionais. Como sintetiza Forni, a comunicação não administra crises, ela interpreta, articula e comunica de forma estratégica as decisões tomadas pela gestão, funcionando como um ombudsman da imagem institucional.

Os achados indicam que, para exercer essa função com eficácia, o mercado contemporâneo exige um perfil profissional marcado pela integração de competências técnicas, analíticas e comportamentais. No eixo técnico-analítico, destacam-se a capacidade de leitura e interpretação de dados, o domínio de ferramentas de monitoramento e social listening, a habilidade de construção de narrativas estratégicas e a competência para formar e orientar porta-vozes. No eixo comportamental, os especialistas identificam a inteligência emocional como diferencial primordial, acompanhada de resiliência, capacidade de negociação, serenidade sob pressão, empatia e comprometimento ético. O profissional que se destaca, conforme descrito por Forni, é aquele que combina ousadia e racionalidade, tem acesso irrestrito às informações estratégicas da organização e tem plena confiança na alta gestão. Essa caracterização alinha-se ao que Florczak define como uma “esperteza” para ler cenários e transformar rapidamente percepções em narrativas, processo que nenhuma tecnologia ou algoritmo é capaz de realizar de forma autônoma.

Respondendo à questão de pesquisa que norteou este estudo, os resultados indicam que a contribuição da comunicação estratégica se manifesta em três dimensões interdependentes. A primeira é a dimensão preventiva, ao investir no mapeamento de riscos, na construção de relacionamentos consistentes e no fortalecimento do capital reputacional em períodos de estabilidade, a comunicação estratégica reduz a vulnerabilidade organizacional e eleva a capacidade de resistência diante de eventos críticos. A segunda é a dimensão operacional, durante a crise, a comunicação atua na contenção dos danos, na gestão das percepções públicas e na preservação da legitimidade, por meio de respostas ágeis, transparentes, empáticas e coerentes com os valores organizacionais. A terceira é a dimensão restauradora, no período pós-crise, a comunicação contribui para a reconstrução da confiança, a comprovação das mudanças adotadas e a

transformação da experiência crítica em aprendizagem organizacional.

Os achados desta pesquisa apontam, em síntese, que a gestão comunicacional de crises em ambientes digitais não pode ser reduzida à aplicação de protocolos técnicos ou ao monitoramento automatizado de plataformas. Trata-se de um processo essencialmente humano, relacional e estratégico, cuja eficácia depende da capacidade de construir, ao longo do tempo, vínculos sustentados pela confiança, pela transparência e pela coerência entre discurso e prática. Quando essa base reputacional está consolidada, a comunicação torna-se capaz não apenas de proteger o legado organizacional em momentos de crise, mas de recuperar e até fortalecer o capital reputacional da marca.

No que se refere às contribuições do presente estudo, destaca-se, no âmbito acadêmico, a sistematização de novas tipologias de crise digital, a proposta de uma Trilha Integrada da Comunicação em Crises Digitais como *framework* analítico e prático, bem como a discussão atualizada sobre o perfil do profissional de comunicação no contexto da hiperconectividade. No âmbito profissional, a pesquisa oferece subsídios concretos para comunicadores e gestores que atuam na linha de frente da proteção reputacional, identificando práticas e competências validadas por especialistas com reconhecida experiência de mercado. Na dimensão social, o estudo contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à transparência, à responsabilidade e ao diálogo qualificado com os públicos.

Contudo, reconhecem-se as limitações da pesquisa. Por tratar-se de um estudo qualitativo focado em entrevistas com um grupo seleto de especialistas, os resultados refletem as percepções e experiências deste recorte específico, não permitindo generalizações absolutas para todos os segmentos de mercado, portes de empresa ou naturezas organizacionais. Além disso, diante da dinâmica do ecossistema digital, as reflexões aqui apresentadas não esgotam o tema, mas abrem portas para novas investigações.

Com a rápida modificação e criação de novas redes sociais e plataformas, o ambiente digital demanda pesquisas e atualizações recorrentes. Sugere-se assim, para trabalhos futuros, a realização de pesquisas voltadas a compreender os impactos específicos da Inteligência Artificial (IA) e das *deepfakes* na criação de novas tipologias de crises organizacionais. Recomenda-se, ainda, a aplicação de estudos quantitativos para mensurar o tempo médio de recuperação da confiança do consumidor após crises conduzidas sob o paradigma da transparência.

Em suma, o presente estudo reafirma que a reputação organizacional, no contexto do ecossistema digital contemporâneo, constitui um ativo estratégico permanentemente negociado nas interações entre marcas, públicos e plataformas. A comunicação estratégica, quando planejada de forma integrada, colaborativa e pautada na ética, revela-se o principal instrumento para proteger esse patrimônio intangível e assegurar a sustentabilidade das organizações em ambientes marcados pela hiperconectividade, pela incerteza e pela permanente possibilidade de crise.

REFERÊNCIAS

ABREU, J. P. L. D. Gestão de crises e o impacto das plataformas digitais na reputação das empresas. **The Trends Hub**, Porto, v. 1, n. 5, 2025. Disponível em: https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/6215. Acesso em: 01 mar. 2026.

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Significado de pós-verdade.** Disponível em: https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/pos-verdade Acesso em: 20 jun. 2026

AMORA, Rod. O que é capital reputacional? **Blog Berry Consultoria**, *s.d.* Disponível em: https://berryconsult.com/blog/o-que-e-capital-reputacional. Acesso em: 17 fev 2026

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Argenti, Paul A. **The Power of Corporate Communication.** Crafting the Voice and Image of your Business. Nova Iorque, McGraw-Hill, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016.

BARGER, Christopher. **O estrategista em mídias sociais: desenvolva um programa bem-sucedido trabalhando de dentro para fora em sua empresa**. São Paulo: DVS Editora, 2013. E-book. Disponível em: https://www.amazon.com.br/Estrategista-em-M%C3%ADdias-Sociais-ebook/dp/B00DZPXA04. Acesso em: 20 maio 2026

BARICHELLO, E. M. M. R. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

BAUER, Martin W. Definição, aplicações e epistemologia da análise de conteúdo. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 189-217.

BAUMAN, Zygmunt; BORDONI, Carlo. **Estado de crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

BENEZ, Marcelo. O poder das marcas na era digital. **Meio & Mensagem**, 26 nov. 2019. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/opiniao/o-poder-das-marcas-na-era-digital. Acesso em: 21 maio 2026

BERNSTEIN, Erik. The 10 steps of crisis communications. **Bernstein Crisis Management**, [s. l.], 2013. Disponível em: http://bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/. Acesso em 15 mar. 2026.

BOTTONE, Alfredo. **Gestão de Crise - Como superar desafios e tornar-se melhor e mais forte.** São Paulo: Literando, 2024.

CALDEIRA, Ana Rízia. Brand persona e a conexão das empresas. **Blog MBA USP/Esalq**, [S. l.], [s.d.]. Disponível em: https://blog.mbauspesalq.com/brand-persona-e-a-conexao-das-empresas/. Acesso em: 8 jun. 2026.

CALIBER BRASIL. **Entrevista: João José Forni**. São Paulo, 28 nov. 2023. Disponível em: https://groupcaliber.com.br/entrevista-joao-jose-forni/. Acesso em: 16 mar. 2026.

CASTELLS, Manuel. **Communication Power.** New York: Oxford University Press, 2009.

CESARINO, Letícia. **O mundo do avesso: verdade e política na era digital**. São Paulo: Ubu Editora, 2022.

CETIC.BR. **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas Brasileiras - TIC Empresas 2025**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), 2026. Disponível em: https://cetic.br/pt/pesquisa/empresas/analises/. Acesso em: 18 jun. 2026.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2007.

COOMBS, W. Timothy. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 3, p. 163-176, 2007.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2019.

COOMBS, W. Timothy (ed.). **Media and Crisis Communication**. New York: Routledge, 2024. Disponível em: https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781032619187/media-crisis-communication-timothy-coombs . Acesso em: 10 mar 2026

COOMBS, W. Timothy. Working With Paradoxes: How Shifts in Risks Are Altering Public Relations. In: EINWILLER, Sabine; SEIFFERT-BROCKMANN, Jens; ROMENTI, Stefania; VALENTINI, Chiara (org.). **Communication in Uncertain Times: How Organizations Deal with Issues, Risks and Crises**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2024. p. 23-89. Disponível em: https://www.emerald.com/books/edited-volume/17231/chapter-abstract/94210588/Working-With-Paradoxes-How-Shifts-in-Risks-Are. Acesso em: 14 mar 2026

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DI FELICE, Massimo. **Net-ativismo: da ação social ao ato conectivo**. São Paulo: Paulus, 2017.

DIP, Andrea; LEVY, Clarissa; TERTO, Ricardo. **Plataformas digitais criaram crise permanente, diz Letícia Cesarino**. Agência Pública, São Paulo, 1 fev. 2024. Disponível em: https://apublica.org/2024/02/plataformas-digitais-criaram-crise-permanente-diz-leticia-cesarino/. Acesso em: 15 abr 2026

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2025**. Disponível em: https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer/special-report-brands Acesso em: 10 jun. 2026.

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis Communications: A Casebook Approach**. 5. ed. New York: Routledge, 2016.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada: a visão de 23 renomados autores de 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. 512 p. Disponível em: https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica. Acesso em: 13 mar 2026

FERREIRA, Eliane Duarte; NUNES, Fabiano Pamato; SANTOS, Neri dos. Análise das diretrizes estratégicas usadas para incorporar a resiliência nos processos organizacionais. **P2P & Inovação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 195-216, 2020. Disponível em: https://revista.ibict.br/p2p/article/view/5160. Acesso em: 26 abr 2026

FINK, Steven. **Crisis Management: Planning for the Inevitable**. New York: AMACOM, 1986.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORCZAK DE OLIVEIRA, R.; MACHADO BIASIBETTI, J. **A visibilidade ampliada pelas ambiências digitais nas crises de imagem no contexto político e governamental.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS (ABRAPCORP), 17., 2023, São Paulo: Abrapcorp, 2023. Disponível em: https://publicacoes.softaliza.com.br/abrapcorp2023/article/view/3744. Acesso em: 01 mar. 2026.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FORNI, João José. **Entrevista concedida ao Observatório Brasileiro de Comunicação e Crise.** Santa Maria: UFSM, s.d. Disponível em:

https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/joao-jose-forni Acesso em: 12 jan. 2026.

FORNI, João José. In: MACHADO, Jones (org.). **Risco e crise no contexto da comunicação organizacional:** artigos e entrevistas de especialistas. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2024. p.141-152. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/880/2024/02/Livro-OBCC.pdf. Acesso em: 03 maio 2026.

GABRIEL, Martha. **Você, Eu e os Robôs: como se transformar no profissional digital do futuro**. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. E-book. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf Acesso em: 02 maio 2026

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

G1. O que é deepfake e como ele é usado para distorcer realidade. **G1**, 2024. Disponível em: https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2024/02/28/o-que-e-deepfake-e-como-ele-e-usado-para-distorcer-realidade.ghtml Acesso em: 05 jun. 2026.

G1. Anvisa diz que fiscalização que suspendeu produtos da Ypê tem conexão com caso de bactéria achada em novembro. **G1**, 2026. Disponível em: https://g1.globo.com/saude/noticia/2026/05/08/anvisa-fiscalizacao-produtos-da-ype-caso-de-bacteria.ghtml Acesso em: 10 jun. 2026.

IASBECK, Luiz Carlos. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, n. 7, p. 87-97, 2007.

INSTAGRAM. **Publicação da campanha "Crush" da Apple na página @advert.ge.** Disponível em: https://www.instagram.com/reels/C6rDY14Cwk6/ Acesso em: 09 jun. 2026.

IPSOS. **Reputação Corporativa: Monitor Global**. São Paulo: Ipsos Public Affairs Brazil, 2022. Disponível em: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-03/%5BIpsos%5D%20DeckSite_Reputacao_Corporativa.pdf. Acesso em: 16 mar. 2026.

KARHAWI, Issaaf. **Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises**. Organicom, v. 18, n. 35, p. 45-59, 2021. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.172213. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/article/view/172213. Acesso em: 03 abr 2026

KNEWIN, Panorama da Gestão de Reputação Empresarial. São Paulo, 2025. Disponível em:

https://www.knewin.com/panorama-gestao-de-reputacao-no-brasil-2025/ Acesso em 11 mar. 2026.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Petrópolis: Vozes, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**. Media & Jornalismo, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_1. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328646243_A_comunicacao_estrategica_nas_organizacoes_contemporaneas. Acesso em: 19 mar 2026

LEITE, F. K.; CRUZ, A. P. C.; SILVA, F. M.; WALTER, S. A. Aprendizagem organizacional frente a crises: Um olhar a partir da resiliência organizacional. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (REAT)**, v. 17, n. 1, 2023, p. 51. a 66 Disponível em: https://doi.org/10.15210/reat.v17i1.4097.

MACHADO, Jones [et al.]. **Glossário de crise: uma perspectiva.** Rio Grande do Sul: FACOS-UFSM, 2025. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/880/2025/11/Glossario-de-crise.pdf Acesso em: 07 jun. 2026.

MACHADO, Jorge . **O Colapso Contextual e a Esfera Pública Manipulada por Algoritmos: uma Ameaça à Sociedade?**. In: SEDISC. (Org.). Análise de Discurso em Rede. Cultura e Mídia - Volume 5. 1ed.Campinas: Pontes, 2020, v. 5, p. 89

MELTWATER. **2026 Global Digital Report**. Oslo, 2026. Disponível em: https://www.meltwater.com/en/global-digital-trends Acesso em: 02 mar. 2026.

MENDES, A. M.; PEREIRA, F. C.; CUNHA, M. P.; SOARES, J. V.; DOS SANTOS, R. R.; PIMENTEL, I.; MELO, H. G. **Crises: de ameaças a oportunidades, gestão estratégica de comunicação de crises**. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

MLABS. **SAC nas redes sociais: sai o telefone, entra o Direct.** 2026. Disponível em: https://www.mlabs.com.br/blog/sac-nas-redes-sociais Acesso em: 08 jun. 2026

NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a Opinião Pública: como evitá-las e administrá-las**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

PAUCHANT, T.; DOUVILLE, R. Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, v. 7, n. 1, p. 43-66, 1993.

PEREZ, R. A. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Ariel, 2001.

PINTO, Tânia Teixeira. **O novo paradigma da comunicação em crise: a arte da resposta e da prudência em um ambiente digital**. Observatório de Comunicação

de Crise – UFSM, 2024. Disponível em: https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/2024/11/18/o-novo-paradigma-da-comunicacao-em-crise-a-arte-da-resposta-e-da-prudencia-em-um-ambiente-digital Acesso em: 01 mar. 2026.

PRADO, Magaly. Livro investiga desafios do jornalismo em tempos de desinformação e inteligência artificial. **Observatório da Imprensa**, São Paulo, 03 out. 2024. Entrevista concedida a Carlos Castilho. Disponível em: https://www.observatoriodaimprensa.com.br/entrevista/livro-investiga-desafios-do-jornalismo-em-tempos-de-desinformacao-e-inteligencia-artificial/. Acesso em: 15 mar. 2026.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. **E-Compós,** Brasília, v.9, p. 1-21, ago. 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/wp-content/uploads/2015/04/45817495.pdf Acesso em: 23 abr. 2026.

PRIORY COMUNICAÇÃO. **O impacto das redes sociais na percepção da marca.** Priory, Curitiba, 11 abr. 2024. Disponível em: https://www.priory.com.br/o-impacto-das-redes-sociais-na-percepcao-da-marca/. Acesso em: 21 abr. 2026.

RAPOSO, João Francisco; TERRA, Carolina Frazon. 5 tendências em PR pra ficar de olho em 2021. **Propmark**, São Paulo, 24 nov. 2020. Disponível em: https://propmark.com.br/5-tendencias-em-pr-pra-ficar-de-olho-em-2021/. Acesso em: 16 mar. 2026.

RD STATION. **Marketing de Conteúdo: tudo que você precisa saber.** Santa Catarina: 2025. Disponível em: https://www.rdstation.com/blog/marketing/o-que-e-marketing-de-conteudo/ Acesso em 19 jun. 2026.

RD STATION. **Storytelling: o que é e como aplicá-lo no dia a dia da sua agência.** Santa Catarina: 2025. Disponível em: https://www.rdstation.com/blog/agencias/storytelling/ Acesso em 19 jun. 2026.

REVISTA EXAME. **Creator economy: o que é o 'interest graph', novo sistema das redes sociais.** Disponível em: https://exame.com/bussola/creator-economy-o-que-e-o-interest-graph-atual-sistema-das-redes-sociais/ Acesso em: 18 abr. 2026.

STRUTZEL, Tadeu. **Presença digital: estratégias eficazes para posicionar sua marca pessoal ou corporativa na Web**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

TEIXEIRA,Patrícia B. **Caiu na rede. E agora?: Gestão de crises nas redes sociais.** 2ª ed. Évora, 2019.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Entrevista concedida ao Observatório Brasileiro de Comunicação e Crise.** Santa Maria: UFSM, 2021. Disponível em:

https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/patricia-teixeira. Acesso em: 12 jan. 2026.

TERRA, Carolina F. C. (org.). **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editorial, 2021.

TERRA, Carolina F. C. **Marcas como influenciadoras digitais**. São Paulo: Difusão, 2021.

TERRA, Carolina. **Redes Sociais e Influência Digital: Gestão de Presença e Reputação**. São Paulo: Difusão, 2023.

TERRA, Carolina F. C. **Comunicação Corporativa e Reputação na Era Digital**. São Paulo: ECA/USP, 2023.

TERRA, Carolina F. C. **De funcionários a influenciadores: por que ter programas de funcionários influencers vale a pena**. São Paulo: Summus, 2025.

THE REPTRAK COMPANY. **Global RepTrak 100 2026**. Disponível em: https://www.reptrak.com/globalreptrak/ Acesso em: 02 jun. 2026.

THE MARTELL AGENCY. **Página sobre o autor Steven Fink.** Disponível em: https://themartellagency.com/authors/steven-fink/ Acesso em: 19 jun. 2026.

VERCHEVAL, Sarah. Gerenciamento de crise em redes sociais: estratégias e como fazer. **Blog Inboundcycle**, 2026. Disponível em: https://www.inboundcycle.com/pt/blog-de-inbound-marketing/gerenciamento-crises-redes-sociais Acesso em: 01 mar. 2026.

WE ARE SOCIAL; MELTWATER. **Digital 2026: Global Overview Report**. Londres, 2026. Disponível em: https://wearesocial.com/uk/blog/2025/10/digital-2026-global-overview-report/. Acesso em: 02 mar. 2026.

WE ARE SOCIAL; MELTWATER. **Digital 2025: Global Overview Report**. Londres, 2025. Disponível em: https://wearesocial.com/wp-content/uploads/2025/02/GDR-2025-v2.pdf . Acesso em: 25 abr. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2024**. Genebra: WEF, 2024. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf. Acesso em: 17 jan. 2026.

APÊNDICE A - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Quadro 8 – Transcrição das entrevistas

Categoria 1 - Transformações das crises organizacionais no ambiente digital	
Pergunta 1: Como você percebe que as redes sociais transformaram a dinâmica das crises organizacionais em comparação aos modelos tradicionais de gestão de crise?	
Entrevistado	**Resposta**
Carolina Terra	Eu acredito que o ambiente digital tenha mudado diametralmente a gestão de crises no âmbito organizacional, porque à medida em que uma crise cai na rede, tanto na internet, na imprensa, quanto junto aos usuários de mídias sociais, ela ganha uma dimensão enorme, de muita visibilidade e de muita disseminação, então a depender de como uma organização vai gerir todo esse processo, ela vai ficar extremamente mal falada, mal vista. Eu penso que foi o que aconteceu com a marca “Ypê” nos últimos dias, que a Anvisa deu um depoimento falando para as pessoas não usarem os produtos. A “Ypê” foi contrária, inclusive conseguiu uma liminar na justiça para que a venda dos produtos não fosse impedida. Mas na verdade, o discurso tanto da mídia quanto de uma parte dos usuários de mídias sociais tem sido de que a marca deveria ter recolhido todos esses produtos e etc. E obviamente que tem um lado também que foi lá e está bebendo detergente, está apoiando a marca, mas o que eu quero dizer com esse exemplo é da dimensão do problema. Se fosse numa era pré-internet teria uma dimensão muito menor do que a gente tem assistido diante das mídias digitais
Paula Wegner Leite	As repercussões das crises de imagem e reputação tiveram mudanças significativas com o tempo. O ambiente digital, marcado por múltiplos posicionamentos, alta cobrança da sociedade e ampla polarização, transformou a maneira como as crises são percebidas e gerenciadas. Antes das mídias sociais a repercussão era restrita a grupos menores, mais diretamente impactados pelo caso. Eram mais duradouras e concentradas, permitindo um tratamento prolongado e direcionado. A comunicação de crise se dava, principalmente, por meio da mídia tradicional e de contatos diretos. Depois das mídias sociais a dinâmica muda drasticamente. A repercussão agora se pulveriza entre diferentes públicos, impactando a opinião pública com rapidez e intensidade. Crises ganham visibilidade instantânea e podem se tornar virais em questão de horas, exigindo resposta rápida e estratégia eficaz.
José Forni	As redes sociais contribuíram para agravar a extensão e a repercussão das crises corporativas. Elas surgiram na esteira da internet, no início dos anos 1990, o que provocou a primeira grande mudança nos efeitos e na percepção das crises. No caso das redes sociais, elas mudaram a forma de fazer gestão de crises e impactaram principalmente o fator “*timing”* de gerenciá-las. Se voltarmos ao tempo anterior à internet, a empresa ou órgão público tinha dois, três dias para responder a uma demanda de crise. Havia tempo para apurar, explicar e preparar um porta-voz. Esse “bônus” do tempo acabou. Tudo isso mudou. A pressão pelo “*timing”* decorre da necessidade de consumo rápido do conteúdo das redes sociais. Embora de leitura rápida, o conteúdo precisa estar correto, porque um *post* mal construído ou errado pode agravar a crise. Tenho dito que nas crises, a pressa “não” é inimiga da perfeição. Hoje, se a empresa não tiver uma área específica, preparada com profissionais competentes e treinados para enfrentar uma situação de crise, a empresa corre o risco de errar e, por consequência, afetar seu ativo mais precioso que é a reputação. A sociedade, os clientes, acionistas e demais *stakeholders* da empresa precisam de uma resposta rápida à crise. Mas, importante, antes das redes sociais ou concomitantemente, o site, a página oficial da empresa precisa estar dando as

	primeiras informações sobre a crise. Um erro que não pode acontecer após uma crise grave é a omissão da empresa em dar explicações, como se não estivesse acontecendo nada excepcional, tenha ela errado ou não. Admitir um erro pode ser muito melhor do que omiti-lo.
Rosângela Florczak	Eu acho que tem dois aspectos nessa sua pergunta. A dinâmica foi profundamente alterada, existe agora um terceiro invisível, que é o algoritmo, que a gente não consegue ter uma relação muito assimétrica de informação com ele, porque a gente não sabe como funciona, só as operadoras das redes sociais sabem como o algoritmo realmente funciona. O algoritmo privilegia o conflito, então qualquer evento de diferentes portes, ele se transforma rapidamente num conflito. O conflito gera polêmica, a polêmica gera crise. Então mudou a rapidez, a velocidade da disseminação e a abrangência. Antes, uma crise poderia ser local, regional, estadual, e ela não transcendia facilmente do lugar onde ela estava acontecendo. Hoje, rapidamente, você tem o mundo inteiro dando opinião e potencializando aquele evento a ponto de transformá-lo em crise. Então a dinâmica é completamente diferente. Então primeiro, a velocidade e a potência da disseminação das informações, segundo a abrangência, você acaba mobilizando grupos, pessoas, causas, movimentos que você nem sequer convive com esses agentes. A abrangência tem um potencial muito grande. E terceiro, o algoritmo, então são três questões que mudam a dinâmica das crises. Por mudar a dinâmica das crises, elas também vão demandar estratégias diferentes do que os modelos tradicionais de gestão de crise. O que é o grande problema hoje? É que a sociedade ainda não entendeu essa nova dinâmica e ainda tenta resolver a crise com as estratégias de gestão tradicionais analógicas, e aí que dá o problema.
Pergunta 2: Na sua opinião, quais comportamentos organizacionais mais contribuem para deflagrar ou agravar uma crise nas redes sociais atualmente?	
Carolina Terra	Para deflagrar, eu acho que basta muito pouco, então um conteúdo que seja mal interpretado, ou um conteúdo preconceituoso, uma fala de algum executivo, de algum funcionário, um defeito de fabricação, um defeito de produto, uma campanha que foi mal recebida, acho que isso basta pra deflagrar uma crise. Pra agravar a crise, eu acho que é quando a marca demora muito pra responder, pra reagir e pra ser transparente na gestão dessa crise, mas também direcionar quais são as ações que ela vai fazer a partir disso. Então quando a marca demora para se posicionar e ela demora pra falar o que ela vai fazer, a crise tende a se agravar mais. Um exemplo que também aconteceu recentemente foi quando o *CEO* global do McDonald's deu uma mordidinha no sanduíche e ele virou motivo de chacota tanto pela concorrência, como a própria imprensa, publicando um milhão de coisas ali a respeito de “Nossa, nem o *CEO* parece gostar do próprio produto” e etc, e a marca demorou muito para reagir e quando eles reagiram, eu achei a gestão de crise muito boa, mas o timing não era bom. Eles deram uma entrevista exclusiva do *CEO* para uma grande rede norte-americana que tinha um programa super de alta visibilidade e o presidente contando dessa crise numa boa falando: “olha eu não dou uma uma super mordida porque minha boca é pequena”, “minha mãe me ensinou a não falar de boca cheia e eu sempre fiz isso”, entre outros. Ele levou numa boa e tornou aquela situação toda leve e engraçada. Só que eles fizeram isso muitos dias depois, então se eles tivessem feito isso num timing menor, o resultado talvez tivesse sido outro, a percepção global a respeito disso também teria sido menos negativa e prejudicial.
Paula Wegner Leite	Segundo a docente e consultora Rosângela Florczak: “as crises não nascem grandes, elas escalam.” Elas escalam por falhas de alinhamento interno e na comunicação, decisões pouco explicadas aos funcionários ou ainda lideranças despreparadas para lidar com a contingência das repercussões. Outros fatores que agravam momentos de crise estão relacionados à quebra de confiança, seja

	por falta de transparência, omissão ou resposta tardia ou ainda tentativas de negar problemas evidentes. Nas redes sociais, percepções de que “estão escondendo algo” geralmente desencadeiam uma crise ainda mais grave do que o problema original. Por fim, a incoerência entre discurso e prática também é um ponto de atenção, já que amplifica a crise muito rapidamente, despertando a crítica social, o interesse da imprensa e a manifestação de outros stakeholders estratégicos do negócio. Em resumo, as crises são intensificadas por comportamentos como incoerência, falta de transparência e ausência de governança sobre decisões e narrativas.
José Forni	Primeiro, o desconhecimento do que representa a rede social na formação e manutenção da imagem e reputação da organização. Uso da rede errada para dar explicações. Hoje, por exemplo, o Facebook, apesar de ser ainda a rede com maior número de seguidores no mundo, não é a plataforma mais indicada para concentrar a resposta a uma crise. As redes sociais não são o melhor lugar para dialogar sobre a crise. Saber utilizar a rede social numa crise implica preparo, discernimento e conhecimento da rede. Um *“staff”* específico para gerenciar eventos negativos que possam repercutir tanto na imprensa tradicional, quanto nas redes sociais. Então, ao desconhecer a dinâmica das redes, a empresa pode ignorar esse meio na hora de explicar a crise, podendo agravar a percepção desta crise, porque se atém a meios tradicionais, como divulgar uma nota, acreditando que basta essa ação para explicar a crise. E, pior, não indicando um porta-voz para explicar o que aconteceu. Para lidar com as redes sociais, a empresa precisa de profissionais treinados e experientes. A estratégia de utilizar as redes numa crise precisa ser criada com a participação de várias áreas da empresa. Principalmente se essa empresa usa as redes para se promover e vender.
Rosângela Florczak	Principalmente, o desconhecimento de como funcionam as redes. Às vezes a própria organização potencializa alguma coisa muito pequena quando começa se defender nas redes, ou quando começa a ir para o conflito público nas redes (geralmente quando se sente ofendida, injustiçada e vai discutir nas redes). Não é um lugar de discussão. Por outro lado, quando não responde os seus públicos preferenciais, aquele público sério e interessado em saber do problema e que vai procurar a marca por *direct*, que vai procurar a organização de verdade, ele precisa de resposta e ser bem tratado. Outra coisa, é rapidamente aceitar o conflito nas redes e quando eu aceito o conflito de forma rápida, eu vou para um ringue virtual/digital, onde a marca tem tudo a perder e o *hater* tem tudo a ganhar, porque o *hater* não tem muito a perder, a marca sim.
Categoria 2 - Estratégias comunicacionais na gestão de crises	
Pergunta 3: Na sua percepção, quais ações de comunicação são mais importantes nas fases de pré-crise, durante a crise e no período pós-crise para preservar a reputação organizacional?	
Entrevistado	**Resposta**
Carolina Terra	Ação de pré-crise é sempre ação de mapeamento de riscos, mapeamento de potenciais problemas, potenciais vulnerabilidades daquela organização e de tudo que envolve essa organização. Porque se você está, se você mapeia e se você se prepara para tudo isso, na hora que a crise acontece, é muito mais fácil de resolver, é muito mais ágil de resolver do que se você tiver que fazer essa apuração do zero. Então no pré-crise é sempre mapeamento de risco, matriz de impacto versus probabilidade, preparação de equipes, treinamento de porta-vozes (*Media training* e *social media training*), montagem de comitê de crise, definição de protocolos e definição do que fazer em crise de situação A, B, C, D… Durante a crise, eu acredito que sempre uma comunicação frequente e bastante informativa, didática seja crucial para você mostrar para a sua audiência que você está preocupado com aquele problema, que você tem dado respostas

	em relação àquele problema, então você vai respondendo aos usuários de mídias sociais, à imprensa e a opinião pública, você traça estratégias ali para poder dizer o que você está fazendo. E no pós-crise é uma operação de rescaldo, uma operação de recuperação da imagem e da reputação da organização, então assim, passar da crise, quais foram as lições aprendidas, o que a organização vai fazer a respeito, quais são os próximos passos e aí uma campanha de reconstrução, que pode ser uma campanha de comunicação quanto uma campanha no sentido de ações que você vai desenvolver para poder recuperar a imagem e a reputação daquela organização.
Paula Wegner Leite	Seguindo para uma organização prática, organizo da seguinte forma: Fase Pré--Crise - fase para mapeamento de *stakeholders*, planejamento e criação da estratégia de comunicação, aprovação de narrativa e perguntas e respostas, criação do comitê de crise, preparação de porta-vozes, organização dos monitoramentos, além da necessidade de organização de rituais recorrentes a serem combinados com todos os envolvidos para alinhamento e organização durante a crise. É preciso ter diretrizes e protocolos claros, além de reforçar todas as informações e necessidades nesta etapa com todos os envolvidos. Durante a crise - Execução da estratégia desenvolvida e aprovada (*speechs*, *Q&A*, nota reativa de imprensa, entre outros), reuniões diárias e extraordinárias se necessário com o comitê de crise para deliberar decisões, atendimento às demandas de imprensa por equipe especializada, além de monitoramento contínuo e cumprimento das ações de contingência. Quando efetiva, a contingência pode estancar a crise enfraquecendo a repercussão imediata. E o tratamento adequado da ocorrência precisa continuar nos médio e longo prazos, já que nada é completamente apagado do ambiente digital ou esquecido por um *stakeholder* prioritário que se sentiu lesado. Período Pós Crise - o monitoramento contínuo e um trabalho pós-crise robusto são fundamentais para restabelecer a continuação dos negócios. As reuniões recorrentes podem ser mais espaçadas, importante cumprir planos de ação necessários, garantir que a governança do tema, o encaminhamento adequado com todos os públicos e que as obrigações assumidas sejam integralmente cumpridas. Desenvolver *book* de evidências.
José Forni	Prefiro chamar a fase pré-crise de fase da “preparação”, quando a empresa tem que se preparar para a eventualidade da crise, como preconiza a literatura de *“Crisis Management”*. As empresas estariam “condenadas” a ter crises periodicamente? Não. Mas é importante saber que as crises fazem parte da natureza das organizações. Se alguém abre uma loja, restaurante, clínica, *petshop*, hoje, esse empreendimento já está provocando “risco”. Portanto, sujeito à crises, de qualquer espécie. No que diz respeito à comunicação, é preciso ter pessoas, pode-se até chamar de Comitê de crise, preparadas para enfrentar qualquer situação que represente ameaça ou crise grave para a empresa. Esse time deve saber como se comportar nesse momento, quem eles vão procurar para montar uma estratégia de resposta. É isso que a diretoria quer nesse momento. Essas pessoas precisam ter acesso direto ao “*board*” da empresa. É preciso também treinar porta-vozes, um titular e seu substituto. Precisa ter um manual de gestão de crises ou de comunicação de crise? Depende do tamanho da empresa. É recomendável, mas não imprescindível. É importante registrar que manuais, documentos, o próprio estatuto ou regimento da empresa são importantes, mas eles não gerenciam as crises. Quem gerencia crise são as pessoas, com o respaldo ou autoridade total da diretoria. A crise chegou, o gatilho disparou. O que fazer? Na suposição de que a empresa tem uma gestão de riscos regular, a diretoria e os profissionais do comitê saberiam o que fazer, avaliando se vale a pena se pronunciar; se a crise irá afetar o negócio da empresa; se os efeitos atingiram pessoas, clientes, acionistas, fornecedores e outros que precisam de assistência. Preparada, a empresa sabe o que fazer na crise? Ou corre o risco de “entrar em parafuso”, batendo cabeça, sem controle, recusando-se a falar com a mídia, enfim, se mostrando insegura, despreparada e improvisada? É um período importante para

	conter a crise e evitar que se agrave e atinja a reputação e os negócios. Nas primeiras horas ou dias, se a empresa agiu mal, não sabe o que fazer, não se pronunciou, pode registrar que o estrago vai ser grande. Não esquecer que as primeiras ações numa crise são decisivas: marcarão para sempre a forma como você enfrentou essa crise. Pós-crise. É o período em que a crise está contida e a empresa vai analisar o que foi feito e os efeitos das ações tomadas, certas ou erradas. O pós-crise pode ser o pior período no ciclo da crise, porque a empresa precisa consertar o que ocorreu, procurar as pessoas afetadas ou dar uma satisfação ao mercado de que agora ela corrigiu o problema e está melhor preparada. No pós-crise a empresa vai criar mecanismos de proteção para evitar futuras crises. Vai fazer pesquisa para ver se a crise afetou sua reputação, se perdeu clientes ou público nas redes sociais. As redes sociais podem ser um excelente termômetro para avaliar o impacto da crise na imagem.
Rosângela Florczak	Na fase pré-crise, a organização tem que se preparar. Ela precisa ter, no mínimo, uma política de gestão de crise e um protocolo de gestão de crise. Pelo menos, isso ela tem que ter estabelecido na pré-crise. Idealmente, uma capacitação das pessoas, dos decisores, para poder agir nesses momentos, um porta-voz definido, um comitê de crise estabelecido - tudo elementos que estão na política de gestão de crise. Diferente do que se fazia em outros tempos, que se fazia manual de gestão de crise, o guia de gestão de crise, isso não dá mais conta. Hoje, eu preciso ter uma política assumida pela alta direção, como grandes diretrizes de quando a crise surgir, como eu vou me comportar. E eu preciso ter um protocolo passo a passo e preciso ter pessoas treinadas. Então esse tripé, política, protocolo e pessoas treinadas/capacitadas, é fundamental no pré-crise. Durante a crise, a primeira coisa é ser fiel aquela minha política/protocolo. Eu tenho efetivamente que executar o protocolo, que é ter um fluxo de tomada de decisão quando as crises acontecem, é ter uma política de como eu atendo a vítima quando as coisas acontecem, é acionar muito rapidamente o comitê de crise para que tome as decisões. Nesse comitê de crise, eu preciso ter alta gestão, comunicação, RH e a área diretamente envolvida Importante ter o RH/ gestão de pessoas, porque eu preciso priorizar as pessoas da organização, elas são as defensoras quando as crises acontecem, mas isso, se elas estiverem devidamente envolvidas e sabendo do que está acontecendo. Então, durante a crise, que é o período de contenção, eu preciso ter uma dobradinha muito harmônica e alinhada entre gestão e comunicação. Essas duas coisas precisam andar juntas. Eu preciso dialogar sempre, fazer minha comunicação sempre a partir das decisões tomadas pela gestão e sempre do mais próximo para o mais distante. Nunca vou lá na imprensa, na rede social, antes de ter dialogado, ter feito fluxo de comunicação com todas as pessoas envolvidas. No caso de uma crise digital, eu tenho que frequentemente interromper meu diálogo nas redes, ou seja, eu tenho, eventualmente, em um ataque muito forte que, sim, fechar meus comentários. Eu tenho que parar de publicar, eu tenho que baixar a poeira para depois poder voltar a ter uma vida normal nas redes com os meus interlocutores. Mas, paralelamente, eu tenho que seguir falando com esses públicos que são missão fiéis. Eu tenho que priorizar e falar muito com os públicos que são fiéis. No pós-crise, aí não dá pra apertar o botãozinho de ‘’ufa’’. Eu tenho que aprender com o que aconteceu, eu tenho que revisar toda a minha política e meu protocolo pra ver se tem algum furo, e eu tenho que fazer muito aprendizado envolvendo as pessoas que viveram a crise. Então, eu tenho que fazer pesquisa para avaliar se minha reputação foi muito maltratada, tenho que ter um plano de recuperação de reputação, e tenho que ter uma gestão de conhecimento e uma gestão de aprendizagem muito bacana pra poder me recuperar bem.
Categoria 3 – Papel estratégico da comunicação na gestão de crise	
Pergunta 4: Levando em conta que as ferramentas de monitoramento e a tecnologia não gerenciam crises sozinhas, qual você considera ser o papel estratégico do profissional de Comunicação nesse	

ambiente digital?	
Entrevistado	**Resposta**
Carolina Terra	O profissional de relações públicas tem um papel fundamental na gestão de crise, ele é um dos profissionais mais adequados para gerir crise. Ele é preparado para isso, pois é um profissional que vai entender qual é a situação, qual é a extensão da situação, muitas vezes ele vai entender essa extensão usando as ferramentas de monitoramento para entender quem está falando, quem está disparando mais as mensagens da crise, quais veículos, quais influenciadores, quais lideranças de opinião… para então traçar uma estratégia de resposta, de transparência, de satisfação em relação àquela crise. Então, para mim é um dos profissionais mais adequados para se gerirem crises, e é lógico que a gente não vai gerir uma crise sozinho, a gente tem que estar junto do pessoal do jurídico, do pessoal do RH... A gente também não pode esquecer do público interno num momento de crise. Então, como é que a gente vai alimentar o público interno com informações, com tranquilidade, com ações pontuais, para a gente poder contar com esse público interno também muitas vezes. Então, área de comunicação RP, área jurídica, área de RH, área da organização que esteja diretamente envolvida na crise, área de serviço de atendimento ao cliente, enfim. Então, a gente precisa de uma equipe multidisciplinar. E eu acredito que o RP possa ser um dos líderes dessa gestão da crise.
Paula Wegner Leite	O monitoramento contínuo por meio de ferramentas eficientes é muito importante. Mas como profissionais, a nossa capacidade de fazer análises críticas e organizar dados de forma ágil é o que agrega valor ao negócio e ao projeto.
José Forni	A eventual ocorrência de crises nas organizações, do ponto de vista operacional, deve ser administrada pela gestão da empresa, ao contrário do que muitas vezes se confunde, de que seria uma atividade da área da comunicação ou do relações públicas. A comunicação não administra crises. É óbvio que uma crise na área do petróleo, no setor de cervejas ou na mineração deve ser conduzida pelos engenheiros de petróleo, os operadores e os engenheiros de minas.
Rosângela Florczak	Eu sei de toda questão regulamentar do Conselho de defender que essa área seja sempre de Relações Públicas, mas eu não vou poder concordar com isso. Eu acho que é um profissional bem capacitado de comunicação organizacional, especializado e com formação para fazer gestão de crise. Ele é fundamental, pois é ele que aciona o monitoramento, que define o que vai ser monitorado, que interpreta os dados monitorados e que aciona a estratégia comunicacional. Para mim, não existe tecnologia sozinha para isso, não existe mesmo. Só que tem que ser um profissional muito bem capacitado. Não pode ser um profissional que fique nas estratégias que hoje a gente vê a inteligência artificial fazendo. Tem que ser um profissional muito bom e muito sensível para entender as relações sociais, para estudar sociologia, ciências sociais, para entender as relações, para entender os poderes, para negociar bem.
Pergunta 5: De que maneira o profissional de Comunicação pode contribuir para a construção de diálogo, legitimidade e relacionamento entre organizações e públicos durante situações de crise?	
Carolina Terra	O profissional de relações públicas ele tem algumas ferramentas, instrumentos em mãos para poder dar transparência, abrir diálogo, legitimar a organização, mas para isso em primeiro lugar, a empresa precisa que ele resolva a crise, pois nada adianta se a empresa não quiser resolver a crise. Não adianta você fazer a comunicação mais bonita do mundo, que aquele posicionamento não vai ser suficiente. Então primeiro precisa existir uma intenção clara da organização em resolver o problema. Se ela tiver essa intenção clara, a gente parte pro

	ferramental todo de comunicação, para desenvolver as estratégias de comunicação mais adequadas a cada perfil de público. Então, para a imprensa a gente tem uma estratégia, para o público interno a gente tem outra estratégia, nas mídias sociais a gente tem outra estratégia. E eu penso que sempre com canais de mão dupla, canais que possibilitem que o usuário fale, e no momento de crise a gente vai tomar muita porrada mesmo, porque o usuário está bravo com a organização. Se a gente pensar nesse caso da “”Ypê”, é isso. Eu, inclusive, estou revoltada com a organização, porque tinha uma série de produtos em casa, confiava na marca, confiava na reputação da marca que não esperava que uma fábrica suja, mal gerida, fosse implicar em prejuízo financeiro para os seus clientes, que estão ali com os produtos, a gente não pode descartar, a gente não sabe, não consegue falar no SAC, não sabe o que tem que fazer. Então, assim, é nesse momento que as pessoas também vão brigar lá nas redes sociais da própria organização, e isso faz parte do processo de crise. E a gente só vai conseguir resolver o problema reputacional se existir uma intenção clara da empresa em sair dessa lama. Então, eu vejo que é assim, óbvio, a RP tem um papel fundamental, mas não é só isso. A gente depende da boa vontade da organização, da gestão organizacional, para que a crise de fato seja assumida, reconhecida e resolvida.
Paula Wegner Leite	É ampla e relevante a atuação de um Relações Públicas. O profissional exerce um papel preventivo ao antecipar riscos, monitorar o ambiente e estruturar planos de comunicação de crise, contribuindo para respostas ágeis e eficazes. A sua atuação não se limita à gestão da crise, mas se estende à preparação e à reconstrução da reputação no pós-crise, sendo peça-chave para a proteção do legado e reconstrução da reputação. Vale reforçar que construir reputação leva tempo e está em muitos pontos de relacionamento da marca com seus públicos, não é uma campanha pontual. Como relações públicas, também somos estratégicos na construção deste “colchão de reputação” que será muito importante em momentos em que a empresa é testada. Nós contribuímos para que discurso, prática e valores estejam alinhados. O termo *“Walk the talk”* define esse alinhamento e significa "fazer o que se fala". Quando a cultura organizacional e as ações do dia a dia não correspondem ao que é prometido, ocorre a perda de credibilidade e a desconfiança imediata. O RP também promove o diálogo ao estruturar processos de comunicação transparentes, personalizados, contínuos e bidirecionais. Tais ações atendem não só a comunicação institucional de uma marca, mas também a escuta ativa dos stakeholders e a compreensão de suas percepções. O diálogo passa a ser prática estratégica, essencial para reduzir ruídos e tensões em cenários adversos.
José Forni	O profissional de comunicação e/ou RP irá coordenar e gerenciar a comunicação dessas crises, em todos os meios e plataformas. Em perfeita sintonia com os gestores da empresa. Não há comunicação eficaz, se a área operacional deixar de cumprir sua parte. O comunicador não tem condições de inventar versões para explicar a crise, sem corresponder à realidade. O trabalho do RP caminha a reboque do que está sendo feito na gestão. Uma má gestão de crise vai redundar numa comunicação reativa, difícil de ter êxito e ser aceita pelo mercado. Pode haver o caso de uma boa gestão de crise redundar numa comunicação ruim, deficiente? Sim, pode acontecer, e não é raro, a empresa ter dificuldade de explicar a crise para a sociedade, para os clientes, para os acionistas. Embora esteja trabalhando corretamente para sanar o problema existente. Não há como separar a gestão da realidade da crise das ações de comunicação. Há casos graves, como o do incêndio no ‘’Ninho do Urubu”, alojamento dos meninos da base do Flamengo, quando morreram 10 menores atletas, em que tudo estava errado: uma gestão mal conduzida e uma péssima comunicação. Mas, convenhamos, uma boa gestão de crise facilita o trabalho da comunicação. Um porta-voz despreparado pode comprometer o esforço de explicar a crise e de

	tentar salvar o estrago na reputação. Um jurídico lento e burocrático pode comprometer o trabalho de comunicação. O papel do RP, portanto, é fundamental para aparar essas arestas e preservar a reputação da organização, agindo como um ombudsman da imagem da empresa. Por isso, ele deve defender sempre uma atitude de transparência total nesse momento delicado para a empresa e coordenar todas as manifestações, seja em entrevistas ao vivo, seja nas redes sociais, ou em qualquer outro meio, sobre a crise**.**
Rosângela Florczak	É sendo um estrategista. Se ele não tiver pensado antes e feito a política e o protocolo junto com a sua organização, dificilmente vai sair bem na gestão das crises. Mas ele é um negociador, como eu dizia na pergunta anterior. Então ele vai fazer toda a lei primeiro, fazendo uma leitura do contexto. Ele precisa saber ler o contexto da crise, entender o ambiente digital, entender o perfil das pessoas que estão atacando a organização, quem está sofrendo com aquela crise e como dialogar. Muitas vezes ele vai para a linha de frente, para o campo, para dialogar diretamente com as pessoas, mas no mínimo ele vai fazer a mediação entre a gestão e aquelas pessoas envolvidas. E vai ser um grande executor da estratégia que foi planejada anteriormente.
Categoria 4 - Competências profissionais para atuação em crises digitais	
Pergunta 6: Quais competências técnicas, analíticas e comportamentais você considera essenciais para profissionais de Comunicação que atuam na gestão de crise de marcas atualmente?	
Entrevistado	**Resposta**
Carolina Terra	Competência técnica é a capacidade de análise de dados para poder traçar um diagnóstico e desenvolver um planejamento rápido para a solução de crise. E tem que ter também essa veia de que a maior parte das crises pode ser prevista, no sentido de, se eu tenho um mapeamento de risco, eu consigo prevenir melhor a minha organização daquela crise, porque se ela acontece, eu tenho celeridade para resolver. Então eu acho que essa é uma grande característica, essa capacidade de fazer análise de cenário, fazer diagnóstico, interpretação de dados, desenvolvimento de estratégias. Relações Públicas é um profissional que vai ter que trabalhar com dados, com análise de dados. Hoje é uma competência essencial. Competência comportamental, a pessoa tem que ter a frieza de olhar para o problema e reagir àquele problema. Não dá para reagir só com o coração, não dá para reagir só com a emoção, a gente tem que reagir racionalmente àquele problema. Então, aconteceu? Ok! A partir daí, o que a gente vai fazer? E é óbvio que tem uma preocupação ética social, então tem que ter uma preocupação com as pessoas que estão envolvidas naquele processo de crise, com as audiências, consumidores que foram impactados. Então, por exemplo, a “Ypê”, eu não achei que eles tiveram preocupação com a gente que é consumidor, porque se você tem preocupação com o consumidor, imediatamente você já abre canal de escuta, você já se mostra aberto ao diálogo, ao que eu vou fazer. E se, mesmo que não esteja contaminado, e se eu não quero mais o teu produto de jeito nenhum, como é que você vai fazer esse recolhimento? Onde é que eu jogo? Se ele está contaminado com uma bactéria, eu não posso jogar no lixo comum, senão vou contaminar lençol freático, vou contaminar lixo, vou contaminar lugar e as pessoas que recolhem lixo, etc. E aí? Então, eu sinto que esse comportamento da marca de não ser humana, empática, ficou muito evidente ali. Então, eu acho que essa é uma característica também essencial do profissional de RP.
Paula Wegner Leite	São essenciais as competências como: agilidade, comprometimento, adaptabilidade, visão crítica e sistêmica, inteligência emocional, influência positiva, clareza, objetividade, compromisso com a palavra e habilidade para atuar em contextos complexos ou sob pressão.

José Forni	Um RP ou assessor preparado facilita o trabalho de explicação da crise à sociedade. Ele deve conhecer a empresa na sua essência. Deve utilizar *"Social Listening"* para monitorar e analisar o que as plataformas *online* estão falando sobre sua empresa. Ter uma relação próxima e produtiva com os principais executivos. Conhecer o mapa de riscos da empresa para não ser surpreendido. No caso de uma crise acontecer, deve dominar o tema ou o que chamamos de "pedra angular" (*key stone*) da crise. Um RP preparado, no limite, poderá treinar os executivos para enfrentarem a imprensa, sob pressão. Nunca deixar um porta-voz se expor à imprensa e às redes sociais sem preparo. Ao controlar o discurso sobre a crise, ele terá facilidade, tanto de construir uma estratégia, quanto da forma como a organização vai se manifestar, e dos meios que irá utilizar para tentar conter o desgaste causado pela crise. Ele precisa promover treinamentos para preparar os porta-vozes: é importante a empresa ter um "rosto", na crise. Num mundo de comunicação instantânea, ele precisa dominar o conteúdo e o discurso a ser utilizado na explicação da crise. Não esquecer que uma estratégia legal é vital para lidar com uma crise, mas ela não é a face pública de sua resposta. Nesse particular, é preciso haver um trabalho alinhado com a área Jurídica para que ela não prejudique o *"timing"* recomendado para a manifestação da empresa sobre a crise. O RP não dá entrevista. No Brasil não há essa tradição de o assessor ser porta-voz. Esse é um papel do porta-voz oficial da empresa, que não precisa ser o *CEO*, mas um executivo mais preparado, com credibilidade na imprensa. O RP precisa ter um excelente relacionamento com a mídia (no sentido lato da palavra), conhecer os formadores de opinião, influencers e ter absoluto controle sobre as redes sociais da empresa. Ele precisa ter o domínio técnico dos canais digitais e tradicionais. Sabendo que linguagem e que meio precisam ser adequados aos diversos públicos que interagem com a empresa. O RP precisa ter uma relação rigorosamente profissional com os formadores de opinião, evitando misturar o que no jargão jornalístico se chama igreja e estado: mídia espontânea, informação jornalística com publicidade. O RP precisa ter o respeito profissional dos jornalistas, numa convivência de mútua confiança. Jamais tentar enganar a imprensa ou pessoas influentes das redes sociais.
Rosângela Florczak	Competência técnica é a capacidade de fazer uma boa leitura de contexto, seja digital, seja analógico, mas entender quem são os *players*, entender o que está em jogo, entender o não dito. Então, é uma competência técnica e analítica ao mesmo tempo. Ele precisa compreender não só saber a técnica das ferramentas, porque se ele não souber interpretar os dados e construir os cenários, ele não vai conseguir contribuir muito. Por outro lado, ele também tem que ter a agilidade para elaborar cenários muito rapidamente e analisar cenários que vão se modificando durante a crise. Tem que ter muita agilidade. Capacidade de negociação, isso talvez seja mais importante. Capacidade de ler o cenário, agilidade para alimentar as estratégias que ele mesmo já pensou anteriormente e negociação, o tempo todo. Comportamentais/emocionais tem que ter muita resiliência para frustração, porque na maioria das vezes o decisor não concorda, demora para entender. Então tem que ter uma paciência muito grande para negociar, para trazer elementos, para fazer a narrativa de outra forma, para sensibilizar o decisor para aquele caminho que está sugerindo. Ter muita segurança e ser um profissional seguro. Ser um profissional com capacidade de controlar suas emoções quando o mundo está caindo. Enquanto o mundo está caindo e está dando tudo errado, ele é aquele profissional que tem que manter a serenidade, tem que estar atento e precisa se manter bastante sereno. Nas técnicas ainda, voltando uma que eu esqueci, tem que ser capaz de estabelecer excelentes narrativas comunicacionais para explicar o que está acontecendo. Tem que ser muito bom e a narrativa também.
Pergunta 7: Na sua percepção, quais características diferenciam profissionais mais preparados para atuar em contextos de crise digital e alta exposição pública?	

Carolina Terra	Características que diferenciam profissionais mais preparados para atuar em contexto de crise digital e alta exposição pública, é alguém que não pode trabalhar de segunda a sexta, das 8h às 17h, infelizmente, porque o profissional que lida com crise, ele sabe que a crise muitas vezes vai acontecer fora do horário comercial, a crise vai requerer muitas vezes que você vire noite aprovando um posicionamento, que você se reúna em qualquer horário ali para você desenhar uma estratégia de comunicação adequada para solucionar aquele problema. A crise não tem hora para acontecer e ela não acontece apenas no horário comercial. Então acho que essa é uma característica importante, se é alguém que não quer isso de jeito nenhum, não é essa a área que essa pessoa tem que trabalhar. É uma pessoa que tem que ter, empatia, sensibilidade, mas principalmente tem que ter uma racionalidade aflorada para conseguir olhar dados e tomar decisões, é uma pessoa que seja capaz de conseguir treinar outras pessoas, treinar um porta-voz, falar com a imprensa, não bater boca, por exemplo, com o consumidor, com o usuário nas mídias sociais, tem que ter essa elegância, esse compromisso de sempre se preocupar com os públicos de interesse que foram impactados, ter essa sensibilidade, ter capacidade de diálogo, ter capacidade, de comunicação e ter capacidade também de análise de dados, como eu falei, para poder entender o tamanho, a extensão da crise e poder pensar nas estratégias mais adequadas para resolvê-las.
Paula Wegner Leite	Sem dúvidas, profissionais com visão sistêmica (visão ampla do todo) e a capacidade de antecipar cenários, riscos e impactos.
José Forni	Primeiro, um profissional bem informado. Quando se fala em bem informado, ele precisa saber e ter o controle de todas as decisões estratégicas da empresa que possam afetar sua relação com os *stakeholders*. A sua atuação, não esquecer, permeia todas as áreas da empresa. E sair de casa pelo menos com informações básicas sobre o que está acontecendo no país e no exterior. Algumas empresas mais fechadas tomam decisões na diretoria e não compartilham com os profissionais de comunicação, como se essa informação fosse confidencial ou um ativo que deve ficar restrito aos membros do *"board"* da empresa. Errado. A comunicação precisa saber de tudo, inclusive temas confidenciais. Profissional bem informado está mais preparado para enfrentar cenários adversos. Os profissionais devem estar preparados para essa nova realidade do domínio digital para a informação, discernindo a forma e os meios de se pronunciar. Essa é uma competência importantíssima para os RP do século XXI. O que a empresa faria imediatamente após um acidente grave, que redundou na destruição de uma unidade e na morte de 15 empregados? Por exemplo. Um profissional de comunicação precisa ter a capacidade de enfrentar crises desse tipo, ajudando a diretoria e o público envolvido a amenizar o impacto do acidente na reputação da empresa. Como administrar essa crise no bombardeio das redes sociais? Características? Vale para qualquer membro do Comitê de Crise: ser ousado, sem ser açodado; ter iniciativa; e absoluta confiança da diretoria; capacidade de tomar decisões rápidas em todas as formas de comunicação da empresa, sem medo. Dominar as principais plataformas de redes sociais, para utilizá-las com critério no momento da crise. Ter absoluta confiança dos principais executivos que possam ser demandados na hora da crise. O RP não dá ordens aos demais executivos. Mas, num cenário adverso, ele, quando se reportar a algum executivo da empresa, para tratar da crise nesse momento, estaria falando em nome do presidente. Daí a necessidade de ser um profissional extremamente preparado.
Rosângela Florczak	Fundamentalmente esse emocional, eu acho que todas as três questões que tu colocou ali: técnica, analítica e comportamental são importantíssimas, mas se ele não tiver uma característica diferenciada emocional e uma esperteza para ler aquele cenário e transformar aquele cenário em estratégia e narrativa, que são as duas coisas centrais na gestão das crises, ele não vai conseguir levar adiante.

	Então, para mim, o grande diferencial é a inteligência emocional do profissional, que precisa se manter muito firme, com muita paciência e com muita repetição, muita redundância criativa para poder convencer os decisores.

Fonte: elaborado pela autora a partir das entrevistas realizadas (2026)

APÊNDICE B - TERMOS DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS ASSINADOS PELOS ENTREVISTADOS

Figura 13 - Termo de autorização da entrevistada Carolina Frazon Terra

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email jfalbe@ucs.br e/ou pamelacarolinariva@gmail.com

Professor(a) Jussania de Fátima Albé – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Carolina Frazon Terra - CEDENTE, RG: [redacted], CPF nº [redacted], residente na Rua [redacted], em São Paulo, SP, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03,a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretratável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Pâmela Carolina Riva, na cidade de Caxias do Sul, em 13 de maio de 2026, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

(X) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

( ) não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5°, X e XXVIII, “a”, da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, ,13 de maio de 2026.

gov.br Documento assinado digitalmente
CAROLINA FRAZON TERRA
Data: 25/05/2026 11:36:37-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº [redacted]

Fonte: Fundação Universidade de Caxias do Sul, modificado pela autora da presente monografia e assinado pela entrevistada Carolina Frazon Terra (2026)

Figura 14 - Termo de autorização da entrevistada Rosângela Florczak de Oliveira

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email jfalbe@ucs.br e/ou pamelacarolinariva@gmail.com

Professor(a) Jussania de Fátima Albé – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1.Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Rosângela Florczak de Oliveira - CEDENTE, CPF nº [redacted], residente na Rua [redacted], Porto Alegre, RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03,a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretratável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Pâmela Carolina Riva, na cidade de Caxias do Sul, em 24 de maio de 2026, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

(X) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

( ) não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5°, X e XXVIII, “a”, da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

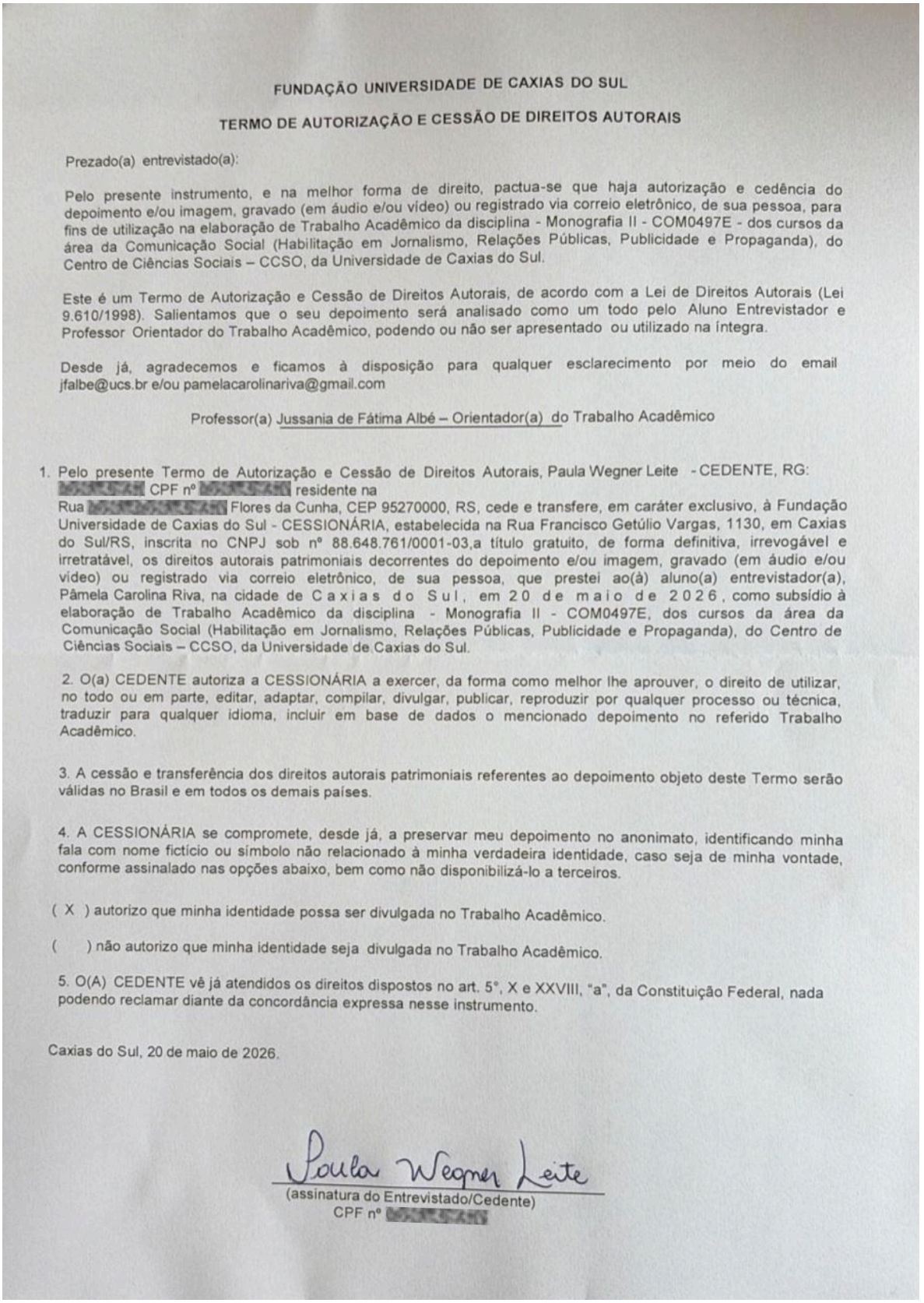
Caxias do Sul, 24 de maio de 2026.

Rosângela F de Oliveira

(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº [redacted]

Fonte: Fundação Universidade de Caxias do Sul, modificado pela autora da presente monografia e assinado pela entrevistada Rosângela Florczak de Oliveira (2026)

Figura 15 - Termo de autorização da entrevistada Paula Leite Wegner



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email jfalbe@ucs.br e/ou pamelacarolinariva@gmail.com

Professor(a) Jussania de Fátima Albé – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Paula Wegner Leite - CEDENTE, RG: [redacted] CPF nº [redacted] residente na Rua [redacted] Flores da Cunha, CEP 95270000, RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03,a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretratável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Pâmela Carolina Riva, na cidade de Caxias do Sul, em 20 de maio de 2026, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

(X) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

( ) não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5°, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

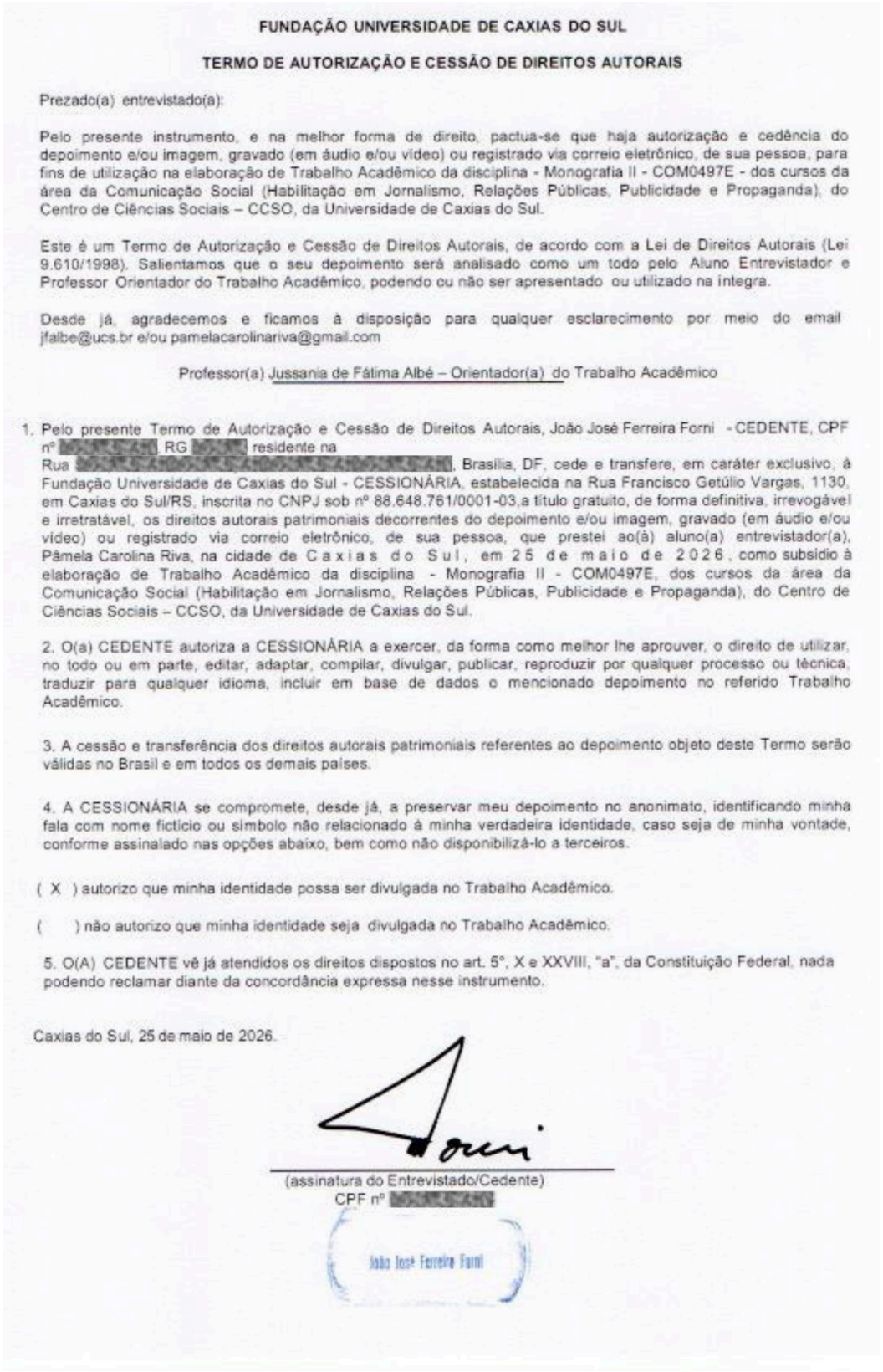
Caxias do Sul, 20 de maio de 2026.

Paula Wegner Leite

(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº [redacted]

Fonte: Fundação Universidade de Caxias do Sul, modificado pela autora da presente monografia e assinado pela entrevistada Paula Wegner Leite (2026)

Figura 16 - Termo de autorização do entrevistado João José Ferreira Forni



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email jfalbe@ucs.br e/ou pamelacarolinariva@gmail.com

Professor(a) Jussania de Fátima Albé – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, João José Ferreira Forni - CEDENTE, CPF nº [redacted] RG [redacted] residente na Rua [redacted], Brasília, DF, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03,a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretratável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Pâmela Carolina Riva, na cidade de Caxias do Sul, em 25 de maio de 2026, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

(X) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

( ) não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5°, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 25 de maio de 2026.

(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº [redacted]

João José Ferreira Forni

Fonte: Fundação Universidade de Caxias do Sul, modificado pela autora da presente monografia e pelo entrevistado João José Ferreira Forni (2026)