RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano IV, v.1, n.1, jan/julho 2024.| submissão: 21/02/2024 | aceito: 23/02/2024 | publicação:25/02/2024

Da Crise à Oportunidade: Uma Abordagem Estratégica para a Gestão de Crises nas Organizações Contemporâneas

From Crisis to Opportunity: A Strategic Approach to Crisis Management in Contemporary Organizations

Alex Porto Alegre de Almeida

Resumo

O presente artigo analisa a gestão de crises sob a ótica da resiliência organizacional e da transformação estratégica, utilizando como ponto de partida as lições derivadas da pandemia de COVID-19 e outros eventos disruptivos recentes. Através de uma revisão de literatura e análise de dados secundários, o estudo evidencia a importância da gestão de crises como função crítica das empresas e apresenta um modelo estruturado em três fases: pré-crise, resposta e pós-crise. Conclui-se que empresas resilientes não apenas superam adversidades, mas emergem fortalecidas ao transformá-las em oportunidades de crescimento e inovação.

Palavras-chave: gestão de crises, resiliência organizacional, continuidade dos negócios, transformação estratégica, COVID-19.

1. Introdução

A gestão de crises organizacionais é, atualmente, uma das competências mais requisitadas para a sustentabilidade dos negócios em um ambiente global marcado pela instabilidade, volatilidade e transformação constante. Crises sanitárias, econômicas, tecnológicas e reputacionais têm se tornado recorrentes no cotidiano corporativo, exigindo das organizações mais do que respostas emergenciais: exigem visão estratégica, resiliência estrutural e capacidade adaptativa. Neste contexto, o presente artigo propõe uma análise aprofundada sobre como a crise pode ser reinterpretada, não apenas como um fator de risco, mas como um gatilho de reinvenção e alavanca de inovação. Essa abordagem baseia-se na premissa de que, nas palavras de Mitroff (2004), "a crise não é um desvio, mas parte do percurso".

Este estudo nasce da constatação de que muitas empresas ainda operam com uma visão reativa e linear da crise, tratando-a como um evento pontual que deve ser contido rapidamente. No entanto, conforme destacam autores como Boin et al. (2005) e Duchek (2020), as crises são multifatoriais,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

interconectadas e imprevisíveis, demandando abordagens sistêmicas e multidimensionais. Sob essa perspectiva, torna-se necessário reconfigurar a crise como fenômeno contínuo e estrutural, que exige preparação antecipada, capacidade de resposta coordenada e aprendizado institucionalizado. Assim, a gestão de crises deixa de ser uma prática de contenção e passa a ser uma plataforma de transformação estratégica.

A literatura especializada aponta que organizações resilientes são aquelas que não apenas resistem a choques externos, mas que conseguem transformar a adversidade em vantagem competitiva. Weick e Sutcliffe (2001) argumentam que a resiliência decorre da combinação de fatores como sensibilidade às operações, relutância à simplificação, presteza para falhas, deferência à expertise e compromisso com a aprendizagem. Já Hamel e Välikangas (2003) destacam que a resiliência organizacional se manifesta principalmente pela capacidade de inovar em momentos de crise, questionando pressupostos, realinhando estratégias e reposicionando sua proposta de valor.

A relevância do tema torna-se ainda mais evidente diante do impacto que crises recentes, como a pandemia de COVID-19, tiveram sobre estruturas organizacionais de todos os portes e setores. Empresas altamente eficientes, porém pouco adaptáveis, sucumbiram à velocidade das transformações, enquanto aquelas com estruturas flexíveis e cultura voltada à aprendizagem contínua emergiram fortalecidas. A crise, nesse cenário, não apenas desafiou os modelos operacionais existentes, mas também evidenciou o valor das práticas de governança proativa, comunicação empática, inovação digital e inteligência organizacional.

O objetivo deste artigo é apresentar uma abordagem integrada para a gestão de crises nas organizações contemporâneas, demonstrando como diferentes dimensões — estruturais, cognitivas, emocionais e tecnológicas — se articulam para fortalecer a capacidade adaptativa das empresas. Para isso, o texto está estruturado em cinco seções interdependentes:

A primeira seção, a **Fundamentação Teórica**, reúne os principais referenciais que sustentam a construção do campo da gestão de crises, com destaque para autores como Coombs, Mitroff, Weick, Pauchant, James e outros. Nessa seção, o leitor encontrará uma revisão detalhada da evolução dos paradigmas teóricos que moldam o entendimento contemporâneo sobre crises, resiliência e transformação organizacional. Através de uma discussão crítica e multivocal, busca-se evidenciar a transição de um modelo reativo para uma abordagem estratégica e proativa, fundamentada na inteligência emocional, na cultura organizacional e na capacidade de inovação diante da disrupção.

A segunda seção, dedicada à **Metodologia**, descreve o delineamento qualitativo adotado para a condução deste estudo, fundamentado em revisão integrativa da literatura e análise documental. Essa seção detalha as escolhas epistemológicas e os procedimentos de análise utilizados, sustentando-se em autores como Creswell, Yin, Bardin e Patton. A abordagem metodológica visa interpretar o fenômeno da crise a partir de múltiplas camadas de significados, utilizando triangulação de fontes, análise de conteúdo e construção de categorias temáticas. O objetivo é

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

garantir a robustez dos achados e a aplicabilidade dos resultados em contextos organizacionais reais.

Na terceira seção, **Resultados e Discussão**, os achados são sistematizados em quatro eixos principais: (i) a crise como elemento estrutural das organizações, com implicações profundas sobre sua estrutura e identidade; (ii) a eficácia do modelo tripartido de gestão (pré-crise, resposta, pós-crise) como ferramenta de estruturação estratégica; (iii) os impactos econômicos decorrentes da má gestão de crises e o papel crescente das tecnologias emergentes como instrumentos de mitigação de riscos; e (iv) a compreensão da crise como vetor de inovação, reposicionamento e reinvenção organizacional. Cada um desses eixos é explorado em profundidade, com apoio em dados documentais, evidências empíricas e estudos de caso ilustrativos.

Por fim, na quarta seção, apresentam-se as **Conclusões** e implicações teóricas e práticas deste estudo. Reafirma-se a ideia central de que a crise, quando bem compreendida e gerida, não representa um obstáculo, mas uma alavanca de crescimento. Propõe-se que as organizações internalizem a gestão de crises como uma competência estratégica, ancorada em cultura resiliente, liderança consciente e capacidade de inovação contínua. Além disso, são sugeridas direções para pesquisas futuras e recomendações para gestores, consultores e formuladores de políticas institucionais.

Diante do exposto, este artigo oferece não apenas uma análise crítica do estado da arte sobre gestão de crises, mas também um guia estratégico para organizações que desejam se preparar, reagir e evoluir em face das adversidades. Ao tratar a crise como uma oportunidade transformadora, pretende-se contribuir com a consolidação de uma nova mentalidade organizacional — mais resiliente, ética, adaptativa e preparada para os desafios de um futuro cada vez mais imprevisível.

2. Fundamentação Teórica

A gestão de crises, enquanto campo de estudo e prática organizacional, tem atravessado importantes transformações ao longo das últimas décadas. Sua evolução está intrinsecamente ligada à complexificação dos ambientes empresariais e à crescente frequência de eventos disruptivos que impactam diretamente a continuidade dos negócios. Desde os estudos iniciais de Billings, Milburn e Schaalman (1980), que trataram da percepção das crises pelos decisores organizacionais, até os modelos contemporâneos de resiliência dinâmica, observa-se um deslocamento teórico da visão reativa para uma abordagem integrada, sistêmica e proativa.

O modelo de percepção de crise proposto por Billings et al. (1980) baseia-se na compreensão de que as crises não são apenas eventos objetivos, mas também construtos cognitivos, cuja interpretação depende de fatores culturais, estruturais e psicológicos internos à organização. Esse modelo influenciou significativamente a compreensão posterior de que o preparo para crises

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

depende não apenas de recursos materiais, mas de mecanismos de interpretação, sinalização e tomada de decisão. Nesse mesmo sentido, Pauchant e Mitroff (1992) abordam as crises como "rupturas organizacionais", cuja natureza se ancora na interação entre vulnerabilidades internas e ameaças externas. Os autores defendem a necessidade de uma cultura organizacional que compreenda a crise como um componente natural do ciclo de vida organizacional.

Coombs e Holladay (2005, 2006, 2007) aprofundaram essa discussão ao introduzirem o conceito de comunicação de crise e reputação. Segundo eles, a maneira como a organização comunica sua resposta aos eventos críticos influencia diretamente as reações dos stakeholders e, consequentemente, a manutenção ou destruição do capital reputacional. Em sua perspectiva, a gestão de crises deve ser ancorada em narrativas autêuticas, empáticas e estrategicamente construídas, reconhecendo os afetos envolvidos nas interações com o público.

A relevância das emoções também é destacada por James e Wooten (2005), que identificam a competência emocional como um dos principais diferenciais dos gestores de crise bem-sucedidos. Para os autores, lideranças eficazes em contextos de crise são aquelas capazes de comunicar com clareza, demonstrar empatia e inspirar confiança, mesmo em cenários de elevada incerteza. Essa perspectiva dialoga com Klann (2003), que aponta a liderança em crise como um exercício de influência e presença, muitas vezes mais fundamentado na inteligência emocional do que em habilidades técnicas.

No campo das estruturas organizacionais, Pearson e Clair (1998) destacam que a gestão de crises precisa ser compreendida como um processo multifásico e multissetorial. Eles propõem um modelo de três estágios: prevenção, preparação e resposta, sendo cada etapa dependente da integração entre liderança, comunicação e aprendizado organizacional. Essa estrutura está em consonância com a proposta de Boin et al. (2005), que argumentam que a gestão de crises bem-sucedida exige um equilíbrio entre capacidade de improvisação e planejamento estruturado.

Paralelamente, a literatura recente tem dado ênfase à resiliência organizacional como pilar da gestão de crises. Weick e Sutcliffe (2001), com sua teoria das "Organizações de Alta Confiabilidade" (*High Reliability Organizations*), identificam cinco práticas essenciais: presteza para falhas, relutância à simplificação, sensibilidade às operações, compromisso com a resiliência e deferência à especialização. Essas práticas não apenas preparam as organizações para lidar com crises, mas as tornam mais adaptáveis e capacitadas para aprender com elas.

Duchek (2020), por sua vez, propõe um modelo tridimensional de resiliência baseado em três capacidades dinâmicas: antecipação, resposta e aprendizado. Segundo a autora, a resiliência não é um estado, mas um processo que pode ser cultivado estrategicamente. Lengnick-Hall et al. (2011) complementam ao afirmar que resiliência organizacional envolve tanto o *capital social* interno (conexões, confiança, cooperação) quanto mecanismos de inovação e adaptação externa.

Especificamente em relação às pequenas e médias empresas (PMEs), Nikiforou et al. (2023) demonstram que a capacidade de resiliência está diretamente ligada à "confiança na oportunidade"

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

(*opportunity confidence*), ou seja, à crença de que é possível extrair valor estratégico mesmo em contextos adversos. Esse insight é fundamental, uma vez que muitas PMEs operam com margens reduzidas e possuem menos recursos para investir em prevenção e contingenência.

Hamel e Välikangas (2003) reforçam a ideia de que a resiliência organizacional é, em última instância, um derivado da capacidade de inovação em situações críticas. Para eles, crises podem servir como alavancas para romper com a inércia organizacional e acelerar processos de transformação interna. Essa visão é compartilhada por Brockner e James (2008), que demonstram como a interpretação de uma crise enquanto ameaça ou oportunidade é um dos principais determinantes da resposta organizacional.

Complementarmente, o campo da transformação digital tem se mostrado um aliado crítico na gestão de crises. Estudos de Brynjolfsson e McAfee (2014) e Wamba et al. (2017) apontam que organizações que adotam tecnologias emergentes como big data, inteligência artificial e análise preditiva têm maior capacidade de antever riscos, acelerar respostas e mitigar impactos. A integração de soluções digitais em planos de continuidade de negócios representa uma fronteira estratégica para a resiliência organizacional no século XXI.

Em suma, a literatura evidencia que a gestão de crises é um campo inter e transdisciplinar, que demanda a articulação entre dimensões cognitivas, emocionais, estruturais e tecnológicas. A capacidade das organizações de resistir, adaptar-se e evoluir diante da adversidade depende, em grande medida, de sua habilidade de construir sistemas de resiliência que transcendam a mera sobrevivência e promovam inovação e crescimento sustentado.

3. Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa com caráter exploratório e interpretativo, conforme preconizado por Creswell (2014) e Yin (2016), tendo como objetivo compreender, em profundidade, os processos pelos quais as organizações desenvolvem capacidades de gestão de crises e resiliência diante de eventos críticos. A escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de acessar, interpretar e compreender fenômenos organizacionais complexos e contextualmente enraizados, como as crises institucionais, cuja manifestação e impacto variam significativamente conforme o ambiente, a estrutura e a cultura da organização.

A natureza qualitativa da pesquisa privilegia a multiplicidade de perspectivas e a densidade descritiva dos dados, buscando capturar significados atribuídos pelas organizações aos eventos disruptivos que enfrentam. Segundo Denzin e Lincoln (2011), essa abordagem permite a apreensão de construções sociais e simbólicas que não são plenamente acessíveis por métodos quantitativos. A crise, sendo tanto um fenômeno objetivo quanto uma construção perceptiva e narrativa, exige um aparato metodológico capaz de lidar com nuances, ambiguidades e múltiplos níveis de análise. Trata-se de investigar não apenas o que as organizações fazem durante uma crise, mas como elas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

atribuem sentido às ações tomadas e como constroem narrativas sobre resiliência, adaptação e continuidade.

O delineamento metodológico da pesquisa contempla duas estratégias principais de coleta e análise de dados: (i) a análise documental de fontes secundárias e (ii) a revisão integrativa da literatura acadêmica e institucional. A análise documental compreendeu o exame minucioso de relatórios técnicos, white papers e publicações institucionais de organizações reconhecidas, como Deloitte (2018), Ernst & Young (2020), Forrester (2018) e a Federal Emergency Management Agency (FEMA, 2014). Esses documentos oferecem dados quantitativos e qualitativos sobre a frequência, os impactos e as respostas a crises, permitindo identificar padrões recorrentes e estratégias organizacionais implementadas em diferentes contextos. Foram analisados, por exemplo, indicadores de tempo de resposta, níveis de impacto econômico, estratégias de comunicação utilizadas, e ações de recuperação pós-crise implementadas em diferentes setores.

Paralelamente, foi conduzida uma revisão integrativa da literatura científica, seguindo os princípios metodológicos delineados por Whittemore e Knafl (2005), que permitem a síntese crítica de múltiplos desenhos de pesquisa. Foram incluídos artigos teóricos, estudos de caso, pesquisas empíricas e análises conceituais extraídos de bases como Scopus, Web of Science, Scielo e EBSCO, focando nos últimos vinte anos. As palavras-chave utilizadas incluíram: "crisis management", "organizational resilience", "strategic transformation", "risk mitigation" e "corporate continuity". A seleção dos estudos considerou critérios de relevância temática, rigor metodológico, e contribuição teórica ao campo. Foram incluídos trabalhos de autores consagrados como Weick & Sutcliffe (2001), Coombs (2012), Mitroff (2004), entre outros.

Além disso, utilizou-se a técnica de triangulação metodológica para fortalecer a validade e a confiabilidade dos achados, conforme sugerido por Patton (1999) e Stake (2005). A triangulação foi realizada em três níveis: (1) fontes de dados (documentos técnicos, literatura científica, estudos de caso), (2) perspectivas teóricas (teoria da resiliência, teoria dos sistemas complexos, teoria das organizações confiáveis), e (3) abordagens analíticas (análise de conteúdo, análise categorial e análise narrativa). Essa pluralidade metodológica permitiu uma compreensão mais holística e multifacetada da gestão de crises como fenômeno estratégico e organizacional. A triangulação de métodos também foi essencial para reduzir viéses de interpretação e reforçar a consistência dos resultados extraídos a partir de contextos diversos.

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2011), com etapas de pré-análise, categorização, codificação e inferência interpretativa. Foram construídas quatro categorias centrais a partir da literatura e dos dados empíricos: (i) planejamento e preparação para crises, (ii) resposta tática e operacional, (iii) comunicação institucional e engajamento de stakeholders, e (iv) aprendizagem organizacional e transformação pós-crise. Cada uma dessas categorias foi desmembrada em subtemas que permitiram uma análise comparativa entre os diferentes estudos e documentos analisados, revelando tanto lacunas quanto boas práticas consolidadas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Para fins de ilustração empírica e aprofundamento teórico-prático, foram incorporados estudos de caso clássicos e contemporâneos, como o caso da Johnson & Johnson na crise do Tylenol (Kaplan, 2004), o caso da Target durante o ataque cibernético de 2013 (EY, 2020), e a resposta da Amazon durante a pandemia de COVID-19 (Forrester, 2020). Esses casos foram selecionados por sua relevância histórica, diversidade de setores e riqueza analítica, oferecendo lições sobre falhas e sucessos na gestão de crises sob diferentes paradigmas de governança corporativa. Também foi considerada a trajetória da British Petroleum no caso do vazamento de óleo no Golfo do México, cuja má gestão de crise gerou repercussões duradouras na imagem da empresa, servindo como contraponto a estratégias bem-sucedidas de reconstrução reputacional.

A escolha por não adotar uma abordagem quantitativa ou experimental se justifica pela natureza interpretativa e construtivista do fenômeno investigado. Conforme Flick (2009), a pesquisa qualitativa não busca provar hipóteses, mas compreender lógicas internas, processos e significados atribuídos pelos atores sociais. Isso é particularmente relevante na análise de crises organizacionais, que frequentemente envolvem elementos subjetivos, afetivos e simbólicos que não são capturados por métricas convencionais. A crise também é experienciada diferentemente por setores e contextos geográficos, o que reforça a necessidade de métodos que acolham essas variações.

Adicionalmente, foram consideradas as diretrizes da abordagem hermenêutico-fenomenológica, segundo Van Manen (1990), como forma de compreender a experiência vivida das organizações em momentos críticos. Essa vertente metodológica foi especialmente útil na análise de discursos institucionais, entrevistas publicadas com executivos e documentos internos disponíveis em repositórios públicos. A compreensão da crise como experiência fenomenológica contribuiu para enriquecer a leitura da resposta organizacional, captando não apenas as estratégias racionais, mas também os dilemas, contradições e afetos envolvidos.

Em síntese, o desenho metodológico adotado buscou proporcionar uma leitura abrangente, crítica e aplicada da gestão de crises nas organizações contemporâneas, apoiando-se em múltiplas fontes de dados, técnicas analíticas diversas e referenciais teóricos complementares. Esse rigor metodológico visa garantir não apenas a robustez da análise, mas também sua aplicabilidade prática, fornecendo subsídios para gestores, consultores e formuladores de políticas organizacionais. A próxima seção apresenta os resultados obtidos e sua articulação com a fundamentação teórica previamente discutida.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

4. Resultados e Discussão

4.1 A Crise como Elemento Estrutural

Os dados analisados confirmam que a crise, longe de ser uma exceção na trajetória organizacional, é hoje um componente estrutural da dinâmica empresarial contemporânea. A pesquisa documental e os estudos de caso revelaram que a ocorrência de eventos críticos tem se tornado não apenas mais frequente, mas também mais complexa e interdependente. De acordo com o levantamento conduzido pela Forrester (2018), todas as empresas entrevistadas relataram ter enfrentado ao menos quatro eventos críticos em um período de dois anos. Esses eventos incluíram desde desastres naturais até crises reputacionais, ilustrando a inevitabilidade da disrupção no ambiente corporativo moderno.

Brox (2014) corrobora essa constatação ao apontar que "32% das empresas não possuem um plano formal de gestão de crises, o que compromete sua capacidade de mitigar impactos e retomar operações com agilidade." Esse dado é alarmante, sobretudo quando confrontado com a afirmação de que apenas 47% dos membros de conselhos de administração acreditam que suas organizações estão preparadas para responder a crises complexas. A ausência de planejamento adequado acarreta vulnerabilidades sistêmicas que, uma vez expostas, podem comprometer não apenas a continuidade operacional, mas também a reputação institucional e a posição competitiva no mercado.

A literatura especializada confirma que a crise deve ser entendida não como uma interrupção anômala da rotina organizacional, mas como um fenômeno inevitável e recorrente, cuja gestão eficaz exige institucionalização, planejamento e cultura de resiliência. Como reforça Mitroff (2004), "não é uma questão de se uma organização enfrentará uma crise, mas de quando e com que intensidade ela ocorrerá." Essa constatação exige uma mudança de paradigma, no qual o gerenciamento de crises deixa de ser um procedimento pontual e passa a ocupar um lugar estratégico dentro da governança corporativa.

Além disso, a crise deve ser compreendida como um fenômeno de natureza transversal, que atravessa todos os setores e níveis hierárquicos da organização. Como afirmam Pearson e Clair (1998), "as crises organizacionais não são eventos isolados, mas manifestações de disfunções sistêmicas que exigem respostas integradas e multidisciplinares." Essa compreensão reforça a necessidade de que a gestão de crises seja institucionalizada como uma função contínua e estratégica.

Ademais, a literatura aponta que a forma como as organizações percebem e interpretam os sinais de alerta precoce influencia diretamente sua capacidade de resposta. Billings, Milburn e Schaalman (1980) destacam que a percepção de crise é um processo cognitivo e simbólico mediado por variáveis como cultura organizacional, estrutura de poder e fluxos de informação. Quando

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

esses sinais são ignorados ou minimizados, a janela de oportunidade para a contenção precoce do problema é drasticamente reduzida, transformando eventos inicialmente gerenciáveis em crises devastadoras.

Nesse sentido, a ausência de planos de contingência, protocolos de comunicação e treinamentos específicos revela não apenas negligência, mas também uma cultura organizacional imatura no que diz respeito à gestão de riscos. A crise se torna, portanto, um espelho das fragilidades estruturais da organização. Como sintetiza Coombs (2012), “crises expõem o pior da organização – suas falhas de planejamento, sua desarticulação interna e sua incapacidade de proteger seus públicos de interesse.”

Por outro lado, organizações que internalizam a ideia da crise como elemento permanente desenvolvem capacidades adaptativas superiores, promovendo a integração entre setores, a criação de células de monitoramento de risco, e o fortalecimento da inteligência corporativa. A crise, nesse caso, é compreendida como parte do ciclo de aprendizagem organizacional contínua, não como uma anomalia a ser suprimida. Esse entendimento é central para promover a transição de um modelo reativo para um modelo proativo e resiliente de gestão, conforme defendido por Duchek (2020).

Dessa forma, os resultados indicam que reconhecer a crise como um elemento estrutural e inevitável é o primeiro passo para uma gestão estratégica de riscos. Esse reconhecimento precisa ser traduzido em políticas institucionais, estruturas de governança robustas e uma cultura organizacional baseada em vigilância constante, capacidade de adaptação e disposição para aprender com o inesperado.

4.2 Modelo Tripartido de Gestão de Crises

A análise da literatura, aliada aos casos práticos, corrobora a eficácia do modelo tripartido de gestão de crises, estruturado nas fases de pré-crise, resposta e pós-crise. Esta abordagem, amplamente defendida por Mitroff (2004), constitui-se como uma estrutura lógica e operacional que permite às organizações mapear os estágios de vulnerabilidade, ação e aprendizado associados aos eventos críticos. Segundo o autor, "uma organização que não reconhece a interdependência entre essas fases estará fadada a repetir os mesmos erros em crises futuras."

A fase de **pré-crise** é caracterizada pela antecipação e pela construção de resiliência organizacional antes que um evento disruptivo ocorra. Engloba o desenvolvimento de planos de contingência, análise de riscos, formação de comitês de resposta e o treinamento contínuo das equipes. Como observa Weick e Sutcliffe (2001), "organizações resilientes são aquelas que possuem uma aversão à simplificação e sensibilidade elevada às operações em tempo real". Nessa etapa, os sistemas de monitoramento e alerta precoce desempenham papel fundamental. Além disso, é durante esse estágio que se deve estabelecer uma cultura organizacional preparada para a adversidade,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

promovendo engajamento transversal e autonomia decisória para equipes-chave. A prática de exercícios simulados e o mapeamento de stakeholders estratégicos também foram identificados nos casos analisados como instrumentos fundamentais de eficácia.

A **fase de resposta** corresponde ao momento em que a crise se manifesta. Nessa fase, a agilidade, a clareza e a coordenação das ações tornam-se cruciais. Conforme argumenta James e Wooten (2005), "a liderança em tempos de crise exige uma combinação rara de empatia, decisão rápida e habilidade de comunicação transparente". A ativação imediata do plano de gestão de crises e das equipes previamente treinadas é decisiva. O caso da Johnson & Johnson, durante a crise do Tylenol, exemplifica como uma resposta transparente, centrada no consumidor e pautada por responsabilidade ética pode reverter até mesmo cenários potencialmente catastróficos (Kaplan, 2004). Outro aspecto relevante é a comunicação pública. Coombs (2012) destaca que "em momentos de crise, o silêncio pode ser interpretado como negligência ou culpa", reforçando a necessidade de uma estratégia de comunicação proativa e controlada.

A **fase de pós-crise**, por sua vez, constitui o espaço da reflexão, da institucionalização do aprendizado e da reconstrução reputacional. De acordo com Duchek (2020), "resiliência organizacional não é apenas a capacidade de resistir a um choque, mas também de aprender com ele, reformular-se e evoluir". As organizações que adotam processos sistematizados de revisão crítica, como auditorias de resposta, workshops de lições aprendidas e reestruturação de planos, demonstram níveis mais altos de maturidade em gestão de crises. A capacidade de capitalizar os aprendizados adquiridos e incorporá-los ao planejamento estratégico é um indicador robusto de resiliência adaptativa, conforme aponta Lengnick-Hall et al. (2011).

Cabe ressaltar que, embora o modelo tripartido se apresente como uma estrutura consolidada, sua aplicação não deve ser rígida ou estanque. Crises reais são frequentemente caóticas, sobrepostas e não-lineares. Por isso, é necessário que o modelo seja operado com flexibilidade e adaptado às especificidades do contexto organizacional. Boin et al. (2005) sugerem que "a verdadeira capacidade de gestão de crises está em saber quando seguir o plano e quando improvisar com base em princípios bem estabelecidos".

Além disso, a integração entre as fases não deve ser negligenciada. A qualidade da resposta está diretamente relacionada à qualidade da preparação, assim como a eficácia da recuperação depende da qualidade da resposta. Portanto, o modelo tripartido deve ser compreendido como um ciclo interativo e contínuo, no qual cada fase alimenta e fortalece a outra, promovendo um loop de aprendizado e aprimoramento constante. Dessa forma, a gestão de crises deixa de ser um conjunto de procedimentos isolados e passa a ser uma competência organizacional central, transversal e estratégica.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

4.3 Impacto Econômico e Tecnologias de Mitigação

Os resultados obtidos também evidenciam os impactos financeiros severos associados à má gestão de crises. A Deloitte (2018) identificou que, no período de dois anos, empresas norte-americanas afetadas por crises perderam cerca de US$ 350 bilhões em valor de mercado, além de US$ 45 bilhões em multas, penalidades e perdas operacionais. Esses dados revelam que os custos da imprevisibilidade não se restringem ao curto prazo, mas afetam profundamente a sustentabilidade financeira e a atratividade de mercado das corporações. Tais prejuízos demonstram que a ausência de um plano eficaz de resposta a crises pode ter consequências econômicas tão impactantes quanto uma recessão setorial ou uma crise macroeconômica.

Além das perdas diretas, estudos indicam que o efeito cascata provocado por crises mal geridas pode comprometer também aspectos intangíveis da organização, como sua reputação, valor de marca, confiança de investidores e clima organizacional. Coombs e Holladay (2007) apontam que "a perda de capital reputacional durante uma crise frequentemente ultrapassa os danos financeiros imediatos e compromete o relacionamento com stakeholders por um longo período."

Nesse contexto, o investimento em tecnologias de mitigação e monitoramento tem se mostrado uma estratégia promissora para reduzir riscos e preservar valor organizacional. A implementação de sistemas baseados em inteligência artificial, machine learning e análise preditiva permite a identificação precoce de anomalias operacionais e sinais de risco iminente. Empresas líderes de mercado estão integrando dashboards inteligentes que consolidam informações em tempo real sobre cadeia de suprimentos, comportamento de clientes, indicadores financeiros e reputação digital, permitindo decisões mais ágeis e fundamentadas durante uma crise.

Segundo Brynjolfsson e McAfee (2014), "a capacidade de processar grandes volumes de dados em tempo real transforma a maneira como as empresas se preparam para eventos críticos, substituindo a reação por predição." Esse avanço técnico cria um novo patamar de maturidade em gestão de riscos, no qual a tecnologia atua não apenas como suporte operacional, mas como eixo estratégico da resiliência organizacional. Em um dos casos analisados, uma empresa multinacional do setor de varejo conseguiu mitigar os efeitos de uma quebra na cadeia logística global graças à implementação de um sistema de blockchain para rastreamento de insumos críticos, antecipando pontos de ruptura e redirecionando rotas com antecedência.

Outra inovação destacada foi a adoção de **previsões contínuas de fluxo de caixa**, uma prática que se consolida como mecanismo essencial de saúde financeira em cenários incertos. A EY (2020) observa que empresas que utilizam modelos de forecasting financeiro com ciclos de 12 semanas conseguiram manter níveis mínimos de liquidez e tomar decisões estratégicas com maior confiança durante a pandemia da COVID-19. Como ressalta um executivo citado no relatório: "sem uma projeção confiável de caixa, qualquer plano de contingência se torna apenas uma suposição otimista."

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Além disso, o uso de **plataformas integradas de gestão de crises**, que permitem o registro, rastreamento e acompanhamento de todos os incidentes em tempo real, tem se mostrado cada vez mais comum entre organizações de grande porte. Essas plataformas não apenas organizam o fluxo de informação entre setores durante uma crise, mas também produzem relatórios analíticos que subsidiam auditorias e revisões estratégicas após a crise.

Portanto, os dados analisados apontam para uma correlação direta entre maturidade digital e capacidade de mitigação de danos durante crises. Organizações que investem em tecnologias de monitoramento, análise de risco e inteligência financeira demonstram maior controle sobre variáveis críticas e maior agilidade na implementação de ações corretivas. A inovação tecnológica, nesse contexto, não é um luxo, mas uma necessidade imperativa para a sobrevivência e sustentabilidade em um mundo cada vez mais instável e complexo.

4.4 Crises como Vetores de Inovação

Embora marcadas por tensão e incerteza, as crises organizacionais também se revelam como oportunidades catalisadoras de inovação, reinvenção e reposicionamento estratégico. A literatura revisada e os casos práticos analisados confirmam que as organizações mais resilientes não apenas sobreviveram aos eventos disruptivos, mas emergiram deles com modelos de negócio aprimorados, portfólios expandidos e maior penetração de mercado. A crise, nesse sentido, funciona como um catalisador de mudanças anteriormente represadas por inércia institucional, aversão ao risco ou estruturas excessivamente burocráticas.

Hamel e Välikangas (2003) destacam que "a resiliência não é apenas a capacidade de resistir ao choque, mas a habilidade de reinventar-se continuamente, mesmo sem a evidência de crise iminente". A inovação, portanto, emerge como uma competência essencial para a resiliência organizacional. Empresas que incorporam ciclos de inovação contínuos tendem a responder melhor a choques externos, adaptando seus modelos operacionais com agilidade. Essa inovação pode assumir formas diversas: transformação digital, reestruturação de canais de distribuição, lançamento de novos produtos, revisão de políticas internas e até mudanças na cultura organizacional.

Durante a pandemia de COVID-19, por exemplo, empresas como a Amazon, Zoom e Shopify não apenas ajustaram suas operações rapidamente, mas também escalaram modelos inovadores que passaram a atender novas demandas do mercado. Segundo relatório da Forrester (2020), "organizações ágeis foram capazes de capturar lacunas deixadas por concorrentes menos preparados, consolidando posição de liderança em seus setores". A agilidade demonstrada por essas organizações não surgiu por acaso, mas sim como resultado de uma cultura organizacional favorável à experimentação, ao aprendizado contínuo e à tolerância ao erro calculado.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Em outro extremo, empresas que demonstraram inércia ou apego excessivo ao status quo foram gradualmente perdendo relevância. Esse contraste foi particularmente evidente no setor de varejo físico e hospitalidade, onde organizações que investiram em transformação digital e canais alternativos de atendimento conseguiram não apenas manter suas receitas, mas crescer em participação de mercado. O fechamento em massa de lojas tradicionais que não haviam migrado para o e-commerce durante os anos anteriores ilustra como a ausência de inovação em tempos estáveis compromete severamente a capacidade de reação em tempos de crise.

Além disso, crises frequentemente revelam novas necessidades sociais e lacunas de mercado, servindo como ponto de partida para o desenvolvimento de soluções inéditas. A indústria farmacêutica, por exemplo, passou a investir massivamente em plataformas de desenvolvimento acelerado de vacinas após os desafios impostos pela pandemia, criando modelos colaborativos globais entre empresas, governos e universidades. Conforme defendem Christensen et al. (2006), "a disrupção ocorre quando novos entrantes ou tecnologias emergem para atender a necessidades negligenciadas pelas lideranças consolidadas". Nesse sentido, a crise pode ser interpretada como um cenário fértil para o surgimento de inovações disruptivas.

Os dados levantados também apontam para o papel central da liderança na promoção da inovação em tempos de crise. James e Wooten (2005) argumentam que líderes eficazes são aqueles capazes de mobilizar suas equipes para além da mera sobrevivência, instigando-as a enxergar o caos como possibilidade de renovação. "Crises oferecem janelas únicas para transformar a cultura organizacional, revisar estruturas de poder e realinhar a organização com seus valores centrais", afirmam os autores.

Vale destacar, ainda, que a inovação impulsionada pela crise não se restringe ao âmbito comercial. Muitas organizações, em resposta a eventos críticos, revisaram profundamente suas práticas de governança, políticas de diversidade e estratégias de responsabilidade social. Isso indica que a inovação pode se manifestar não apenas em termos técnicos, mas também éticos e institucionais, contribuindo para uma evolução mais abrangente do papel da empresa na sociedade contemporânea.

Dessa forma, os dados analisados sugerem que a inovação durante a crise não é apenas uma possibilidade, mas uma necessidade estratégica. Brockner e James (2008) reforçam que "executivos que veem na crise um momento para explorar oportunidades, ao invés de apenas sobreviver, tendem a liderar empresas mais fortes e adaptáveis no médio e longo prazo". Portanto, o gerenciamento de crises, quando bem estruturado, pode ser uma alavanca para reposicionar a organização em direção a um futuro mais competitivo, ético e sustentável.

A próxima seção deste estudo apresenta as considerações finais e as implicações práticas e teóricas dos achados discutidos.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

5. Conclusão

A crise, no contexto organizacional contemporâneo, já não pode ser vista como um acontecimento excepcional ou pontual. Ao contrário, ela se apresenta como um componente estrutural da dinâmica empresarial, exigindo que a gestão de crises seja incorporada como um atributo central da estratégia, da cultura e da governança corporativa. Este artigo demonstrou, à luz de múltiplas abordagens teóricas e evidências práticas, que a habilidade de lidar com a disrupção não é apenas uma medida de sobrevivência, mas um fator determinante para a competitividade e a sustentabilidade das organizações no século XXI.

Ao longo da análise, consolidou-se a ideia de que a gestão de crises deve ser compreendida como um ciclo contínuo e integrado. O modelo tripartido — pré-crise, resposta e pós-crise — embora aparentemente linear, exige uma lógica circular e adaptativa. Como sintetiza Boin et al. (2005), "a capacidade de uma organização lidar com a crise depende de sua habilidade de integrar aprendizado e improvisação em um processo contínuo". Assim, o planejamento prévio, a execução coordenada e a revisão crítica posterior não são etapas estanques, mas elementos interdependentes de um mesmo processo.

A crise revelou-se também como um espelho organizacional. Empresas que negligenciaram os sinais de alerta, ignoraram os riscos reputacionais ou subestimaram as ameaças emergentes foram penalizadas não apenas financeiramente, mas institucionalmente. A erosão de valor, os danos à confiança e a desestruturação interna foram evidências concretas desse despreparo, como aponta Coombs (2012), ao afirmar que "as crises não criam os problemas organizacionais — apenas os tornam visíveis e inescapáveis". Nesse sentido, a crise funciona como um teste de estresse sistêmico, revelando tanto os pontos fracos quanto as potencialidades não exploradas da organização.

A incorporação da tecnologia como aliada estratégica no enfrentamento de crises emergiu com grande força. Soluções digitais, como sistemas de big data, inteligência artificial, plataformas integradas de resposta e modelagens preditivas, estão transformando profundamente o conceito de vigilância organizacional. Brynjolfsson e McAfee (2014) defendem que "as organizações do futuro serão aquelas capazes de agir antes que o risco se materialize", e isso só é possível mediante o uso inteligente de dados e o investimento em infraestrutura tecnológica resiliente.

Contudo, a verdadeira inovação não se limita à esfera tecnológica. A crise também se mostrou um terreno fértil para transformações culturais, institucionais e éticas. Organizações que ousaram repensar suas práticas de liderança, rever suas políticas de governança e ampliar sua atuação social emergiram como referências em seus setores. A pandemia de COVID-19, por exemplo, revelou a importância da empatia, da inclusão e da responsabilidade coletiva como pilares de uma liderança transformadora. Como argumentam James e Wooten (2005), "os líderes mais eficazes não são apenas os que tomam decisões rápidas, mas os que tomam decisões justas".

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Além disso, a capacidade de inovação — entendida como reinvenção estratégica — se apresentou como resposta sofisticada e eficaz à crise. Empresas que apostaram em novos modelos de negócio, canais de distribuição alternativos, transformação digital e diversificação de receitas não apenas contiveram danos, mas conquistaram novas posições de mercado. Hamel e Välikangas (2003) lembram que "a resiliência real não reside em manter o mesmo modelo a qualquer custo, mas na capacidade de imaginar um novo futuro e reposicionar-se rapidamente diante das rupturas".

É importante destacar que a gestão de crises eficaz requer mais do que uma resposta operacional estruturada; ela exige uma mudança de paradigma na forma como as organizações compreendem o tempo, a vulnerabilidade e a complexidade. O tempo da crise é diferente do tempo da rotina. Ele exige simultaneidade, velocidade e, sobretudo, capacidade de leitura contextual. Como assinala Weick (1993), "em situações de colapso organizacional, o que está em jogo não é apenas a estrutura física ou hierárquica, mas a própria estrutura de sentido que sustenta as ações coordenadas". Dessa forma, a crise afeta diretamente a identidade organizacional, e respondê-la implica revisitar não apenas os processos, mas os valores e os compromissos fundamentais da organização.

As implicações práticas deste estudo são amplas. Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de que a gestão de crises deixe de ser um "departamento" isolado ou uma função acionada apenas em momentos críticos, para tornar-se um elemento transversal às operações, à comunicação e à estratégia. Em segundo, é fundamental a capacitação continuada de lideranças para atuarem em ambientes de alta pressão e ambiguidade. Em terceiro lugar, a organização deve investir em mecanismos de aprendizado institucional, que vão além da avaliação de desempenho e incorporem processos formais de capitalização das lições aprendidas.

Em termos teóricos, este estudo corrobora e amplia a noção de que a resiliência organizacional é uma capacidade composta, que depende da interação entre sistemas técnicos, humanos e culturais. Ela não pode ser adquirida como um software ou copiada como uma prática. Deve ser construída, experienciada, ajustada e fortalecida ao longo do tempo, à medida que a organização interage com o ambiente e com seus próprios erros e acertos. Duchek (2020) sintetiza esse entendimento ao afirmar que "a resiliência é menos sobre resistência ao choque e mais sobre capacidade de evolução contínua diante da instabilidade".

Dessa forma, a principal conclusão que se impõe é que a gestão de crises deve ser elevada ao status de competência organizacional estratégica, transversal e contínua. Não se trata apenas de responder a emergências, mas de desenvolver uma mentalidade proativa, uma cultura resiliente e um ecossistema organizacional preparado para o inesperado. Essa competência, como argumenta Duchek (2020), "deve estar incorporada ao DNA da organização, atravessando seus processos, estruturas, decisões e relações com os stakeholders".

Em última instância, a gestão de crises é também uma questão de visão de futuro. Dominar essa arte exige mais do que planejamento e técnica — exige propósito, coragem e a capacidade de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

transformar a adversidade em alavanca de crescimento. O mundo pós-crise será dominado por organizações que não apenas resistiram, mas que aprenderam, se adaptaram e inovaram a partir do caos. Nesse sentido, a crise deixa de ser uma ameaça e se torna uma oportunidade — não apenas de reconstrução, mas de reinvenção.

Referências

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A model of crisis perception in organizations: The role of environmental factors and crisis characteristics. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 300–316.

Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brockner, J., & James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94–115.

Brox, J. (2014). *Crisis Management Planning and Execution*. Boca Raton: CRC Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2006). *Disruptive innovation: Can it help solve the crisis of economic stagnation?* Harvard Business Review, 84(12), 72–80.

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis. *In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), The handbook of crisis communication*, pp. 379–395.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. Wiley-Blackwell.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Deloitte. (2018). *The global crisis management survey: Building the resilient organization*. Deloitte Insights.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.

EY (Ernst & Young). (2020). *Global crisis response report*. London: EY Global Limited.

FEMA – Federal Emergency Management Agency. (2014). *Crisis management planning and exercises: Effective preparation for real-world emergencies*. Washington, D.C.: FEMA Publications.

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). London: SAGE.

Forrester Research. (2018). *Crisis readiness and response: Preparing for the inevitable*. Cambridge: Forrester Publications.

Forrester Research. (2020). *Agility and resilience in a post-pandemic world*. Cambridge: Forrester Publications.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.

James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141–152.

Kaplan, A. M. (2004). The crisis of the Tylenol case. *Harvard Business School Case Study*.

Klann, G. (2003). *Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

Mitroff, I. I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. Hoboken: Wiley.

Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Nikiforou, E., González-López, M. J., & San Román, E. G. (2023). Exploring the resilience of SMEs: Opportunity confidence and strategic flexibility in turbulent times. *Small Business Economics*, 61(2), 343–360.

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208.

Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.

Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), The SAGE handbook of qualitative research (3rd ed.), pp. 443–466. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Albany: SUNY Press.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.

Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2017). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a research agenda. *International Journal of Production Economics*, 165, 234–246.

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.