

# Estruturas profissionais de gestão de riscos e crises em organizações que atuam no Brasil

## **Ana Karin Nunes**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre, RS, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6683-2633>

## **Rosângela Florczak de Oliveira**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Escola de Comunicação, Artes e Design, Porto Alegre, RS, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8926-017X>

## **Diego Wander Montagner**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre, RS, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4324-9699>

## **Aline Barros Shimoda**

Comunikkei Comunicação, Kuwana, Mie, Japão

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2692-8720>

## **Resumo**

O artigo tem por objetivo apresentar e discutir dados de uma pesquisa de mercado, realizada entre os anos de 2022 e 2023 com profissionais que atuam em nível organizacional intermediário ou de alta gestão. A pesquisa teve como finalidade investigar as estruturas de gestão de riscos e crises mantidas pelas organizações brasileiras, assim como o lugar que a comunicação ocupa nesse contexto. Foram ouvidos 43 gestores de organizações de diferentes tamanhos e áreas de atuação. De forma geral, concluiu-se que a maturidade organizacional no processo de avaliação e gestão de riscos é o principal desafio a ser enfrentado pelas organizações brasileiras na criação e manutenção de culturas mais resilientes. Questões como a relação entre perfil de lideranças e práticas organizacionais, bem como a relação entre riscos organizacionais e ambiente externo também são destacadas como elementos importantes na discussão sobre o papel da comunicação nesses espaços.

## Palavras-chave

comunicação organizacional; gestão de crises; gestão de riscos; organizações brasileiras; relações públicas

## 1 Introdução

Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir dados da *Pesquisa de Mercado: Gestão de Crises e Riscos*, realizada entre 2022 e 2023, que buscou compreender de que modo organizações que atuam no Brasil gerem riscos e crises. Trata-se de uma pesquisa realizada pelo Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação (RCCom), formado por professores, estudantes e profissionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e da Comunikkei Comunicação, sediada em Mie-Ken, Japão. O Grupo tem como perspectiva teórica estudar risco e crise no âmbito da comunicação, em contextos organizacionais, de figuras públicas e de celebridades, visando contribuir para o avanço científico nesta área.

A *Pesquisa de Mercado: Gestão de Crises e Riscos* compõe a segunda etapa do levantamento das perspectivas teórico-práticas que balizam percepções e condutas sobre risco e crise no Brasil. A primeira etapa concentrou-se na identificação das características da produção científica e foi conduzida entre os anos de 2020 e 2021. A segunda etapa, aqui apresentada, buscou investigar o estado da arte das práticas organizacionais no Brasil quando os assuntos são risco e crise.

Quanto às características da produção científica brasileira sobre risco e crise no contexto da comunicação, de acordo com Nunes e Oliveira (2023), o Brasil encontra-se em um contexto de legitimação de seu *corpus* teórico:

No Brasil há uma cultura de gestão de crise muito voltada à contenção e ao esquecimento. Ou seja, há uma tendência em buscar a solução para a crise quando ela já está instaurada e esquecê-la tão logo seja possível. Esse comportamento muito comum no mercado das práticas profissionais acaba influenciando também o contexto da produção acadêmica. Se gera pouco conhecimento, em sentido proativo, sobre o que fazer para evitar crises e sobre como registrar todas as lições que ela deixou para que novos eventos similares não se repitam (Nunes; Oliveira, 2023, p. 789, tradução nossa).

Ainda que não seja possível visualizar grandes expoentes em termos de autoria de produção ou mesmo de construção de bases sólidas de pesquisa no Brasil, com rigor teórico-empírico e perspectiva multidisciplinar, há indícios de que este cenário pode mudar a médio

prazo. Há um crescente interesse de estudantes e professores em ampliar a pesquisa dos temas que envolvem riscos e crises, bem como um movimento crescente de constituição de grupos e observatórios de pesquisa.

Já no horizonte das práticas profissionais, percebe-se, no Brasil, um maior interesse das organizações e profissionais autônomos em buscar entender o universo da gestão de crises, em especial nos últimos dez anos. Grandes escândalos envolvendo organizações, figuras públicas e celebridades brasileiras, impulsionados pelo interesse da mídia internacional, fazem surgir um movimento, ainda que tímido, de busca de conhecimento e profissionalização nesta temática. Agrega-se a esse cenário as crises decorrentes de desastres ambientais e industriais, que têm colocado o Brasil nas manchetes da mídia internacional nos últimos dez anos.

O público-alvo da pesquisa foi composto por gestores que atuam em nível organizacional intermediário ou de alta gestão. A técnica de pesquisa utilizada foi a do questionário, com questões predominantemente fechadas, aplicado no formato on-line, no período de outubro de 2022 a março de 2023. A amostra previamente definida foi do tipo aleatória por conveniência. No total, 43 profissionais de organizações de diferentes regiões do país e diferentes formatos em termos de escopo de atuação e tamanho responderam à pesquisa. Embora, pelo tamanho da amostra, não haja a intenção de alcançar afirmações conclusivas sobre o universo das organizações que atuam no Brasil, entende-se que os resultados obtidos podem oferecer um panorama acerca das práticas profissionais na área de risco e crise no país.

## 2 Risco, crise e comunicação

No âmbito acadêmico, o crescimento dos estudos sobre riscos e crises apresenta característica fortemente interdisciplinar. Neste estudo, entretanto, prevalecem os aportes das ciências sociais na conceituação das áreas articuladas. Para Giddens (2010), os riscos, ao penetrarem profundamente na vida cotidiana, assumem um papel crucial na determinação de transformações importantes nos modos de avaliação de ações e relações, bem como na instituição de padrões de confiança e segurança. Por riscos, compreendem-se as possibilidades de ocorrências de eventos que ameaçam a regularidade da vida, trazendo consigo o potencial de prejuízos de diversas ordens para os cidadãos e as organizações envolvidas.

“Nós temos que nos habituar a viver com a crise. Pois a crise está aqui para ficar” sugerem Bauman e Bordoni (2016, p. 15), em consonância com Topper e Lagadec (2013), que situam a crise não mais como a exceção marginal, mas o motor central do mundo atual.

As crises parecem ter assumido uma dimensão inteiramente nova: elas não são mais acidentes isolados capazes de ameaçar grandes subsistemas [...]. Elas têm se tornado cada vez mais expressões das turbulências globais que impactam nossos tecidos sociais, enquanto, ao mesmo tempo, nossos alicerces estão perdendo sua firmeza de apoio ao serem expostos a processos violentos de liquefação. Todas as várias correntes isoladas de vulnerabilidade parecem estar se articulando para produzir um teatro de operações global volátil, caótico e incompreensível (Topper; Lagadec, 2013, p. 5, tradução nossa).

Thouret (2015), ao tratar da prevenção e gestão de riscos naturais na América Latina, alerta para a vulnerabilidade de países em desenvolvimento, como o Brasil, para os efeitos diretos e indiretos dos riscos ligados à urbanização acelerada. Essa vulnerabilidade, associada ao pouco preparo para lidar com crises, constitui um processo complexo. A relação entre o crescimento irregular das cidades e os fenômenos geradores de desastres é marcante ao longo do último século:

O aumento do número de catástrofes desde 1950 não foi o único aspecto em discussão, trata-se antes da vulnerabilidade dos cidadãos, das construções, da infraestrutura e do sistema institucional ou político local, que enfraqueceu a capacidade de resposta da sociedade às crises e às urgências. Em tal contexto, a América Latina vem em segundo lugar depois do sudeste asiático, pois ela concentra um habitat urbano denso, situado em espaços costeiros e montanhosos ameaçados por terremotos, ciclones, inundações e desmoronamentos de solo (Thouret, 2015, p. 84).

O conceito da sociedade de riscos, defendido pelo sociólogo Beck (2011) ainda na década de 1980, nunca esteve tão presente na vida contemporânea. Segundo o *Relatório Anual de Riscos 2024* do Fórum Econômico Mundial, as forças estruturais que moldarão a materialização e gestão de riscos globais ao longo da próxima década estão ligadas ao aquecimento global; às mudanças no tamanho, crescimento e estrutura de populações em todo o mundo; à aceleração tecnológica; e à evolução material na concentração e fontes de poder geopolítico. Os riscos que provavelmente serão mais graves no horizonte de dois anos incluem desinformação, recessão econômica e conflitos interestaduais. Para o horizonte de dez anos, os riscos mais críticos estão relacionados ao clima e à natureza, incluindo perda da biodiversidade e colapso dos ecossistemas. Além disso, serão significativos os efeitos

relacionados aos usos da Inteligência Artificial e à disseminação da desinformação (World Economic Forum, 2024).

A sociedade de riscos tanto pauta a atuação das organizações quanto é diretamente impulsionada por elas. No contexto corporativo, a dificuldade em estabelecer uma cultura de gestão de riscos e crises é claramente percebida. Dados de uma pesquisa realizada com empresários brasileiros (Deloitte, 2022) indicam que a cultura organizacional e o engajamento de líderes são os principais obstáculos à implantação de processos eficazes de gestão de riscos. Quanto à gestão de crises, o *Global Crisis Survey 2021* (PricewaterhouseCooper, 2021) aponta que, apesar de alguns avanços nos últimos anos, as organizações ainda precisam aprimorar seus sistemas de gestão e de comunicação no sentido de dar respostas estratégicas ao meio no qual estão inseridas, mobilizar pessoas e recursos de forma eficiente, e construir soluções integradas em ambientes de alta instabilidade.

Com o propósito de contribuir para a discussão sobre gestão de crises e mitigação de riscos em contextos organizacionais, Mizrak (2024) conduziu uma pesquisa envolvendo revisão de literatura e entrevista com especialistas que atuam em indústrias internacionais de diferentes setores. Entre os desafios citados pelas organizações no âmbito da gestão de crises e mitigação de riscos aparecem, em destaque, questões como cenários de riscos diversificados, vulnerabilidade a eventos globais externos, preocupações com segurança cibernética, complexidade de cadeias de abastecimento e regulamentações rigorosas. De forma geral, o autor concluiu que:

A síntese da literatura e das percepções de especialistas revelou várias conclusões importantes. Estratégias proativas de gestão de crises, impulsionadas pela liderança, preparação e tecnologias avançadas, desempenham um papel crítico na minimização do impacto das perturbações. Abordagens estratégicas de mitigação de riscos, incluindo avaliação sistemática de riscos e diversificação são essenciais para identificar e priorizar riscos. Gestão de reputação e a construção da confiança das partes interessadas são fundamentais para a resiliência organizacional (Mizrak, 2024, p. 274, tradução nossa).

Contudo, todo esse cenário depende do que Mizrak (2024) chama de cultivo de uma cultura organizacional resiliente. Essa cultura requer o reconhecimento de que a organização sofre diretamente os efeitos dos desafios globais em termos de riscos. Além disso, o papel de líderes e gestores na criação de condições para essa cultura resiliente é fundamental, de modo que políticas, sistemas e processos sejam planejados a longo prazo, com vistas a um aperfeiçoamento contínuo.

Uma investigação publicada no Brasil em 2015, que ouviu gestores em níveis de presidência ou diretoria, revelou que mais de 60% das organizações pesquisadas possuíam uma área dedicada à gestão de riscos. No entanto, 68% dessas mesmas organizações não tinham estrutura preparada para a gestão de crises. À época, a área de gestão de riscos era uma realidade há menos de dois anos em 36% das empresas, segundo o relatório (Deloitte, 2015). A respeito da adoção de boas práticas, o estudo indicou que:

Entre as práticas de gestão de riscos e crises mais adotadas pelas organizações participantes do estudo, estão as definições de políticas de gestão de riscos, de continuidade de negócios e de crises, e a avaliação dos potenciais cenários de crise com base na estratégia de negócios, que configuram a elaboração de um projeto. Pouco mais de um quinto das organizações possuem um comitê para orientar a gestão de riscos, continuidade de negócios e crises. Outra medida pouco adotada pelas empresas respondentes é a definição clara dos conceitos de problemas, incidentes e crises (Deloitte, 2015, p. 26).

Neste estudo, assume-se que riscos são ameaças ou perigos que, se não gerenciados, podem desencadear eventos críticos e culminar em crises. As crises, por sua vez, são compreendidas como situações que causam danos sobre pessoas e estruturas e, devido à visibilidade pública, ameaçam a reputação de organizações e/ou pessoas, impactando diretamente a continuidade de negócios ou carreiras.

Como proposição um modelo de ações para a gestão de crises, Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) categorizam as contribuições de autores internacionais que pesquisam o tema. Eles destacam a necessidade de um conjunto integrado de ações, que inclui: a prevenção das crises; procedimentos de contingência; atenção aos *stakeholders*; comprometimento da direção; comunicação; liderança; manutenção dos valores; criatividade; rapidez nas ações e cuidados pós-crise.

Em todas as etapas propostas por Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), a comunicação desempenha um papel central. Para Steelman e McCaffrey (2013), enquanto a comunicação de risco foca na prevenção de danos, a comunicação de crises concentra-se na comunicação durante o evento crítico. No pós-crise, a área também é essencial para a aprendizagem e a recuperação dos impactos causados. A comunicação assume, portanto, um lugar estratégico no processo de prevenção e gestão de crises.

Uma das maiores autoridades no estudo de crises, o pesquisador norte-americano Timothy Coombs, salienta que as crises são ameaças constantes à reputação, podendo afetar significativamente a forma como uma organização se relaciona com os seus *stakeholders*.

Nesse contexto, a comunicação pode tanto reparar danos quanto impedir acontecimentos que prejudiquem a reputação. Contudo, o autor adverte que a produção científica da área da comunicação tem se centrado excessivamente em estudos de caso, limitando o desenvolvimento de orientações baseadas em evidências mais robustas. Para enfrentar essa lacuna, ele propôs a Teoria da Comunicação de Crise Situacional (Coombs, 2007), que busca oferecer uma estrutura fundamentada em evidências para maximizar a proteção da reputação organizacional em cenários de crise. As variáveis consideradas por essa teoria para a gestão da comunicação incluem o tipo de crise, o histórico de crises e o relacionamento prévio com os *stakeholders*.

De forma geral, compreende-se que no espaço das práticas profissionais há uma forte inter-relação entre risco e crise, formando um mesmo sistema que requer metodologias de antecipação, prevenção e gestão de fatores críticos. Essa concepção também aciona uma visão sistêmica dos temas. As crises costumam ser desencadeadas quando riscos são negligenciados ou mal gerenciados. Assim, o trabalho mais efetivo em gestão de riscos e crises envolve a clareza sobre vulnerabilidades e alternativas para que não ganhem potência, bem como o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento diante de eventos críticos, em tempo de mitigar acontecimentos com potencial de se transformar em crises reputacionais.

A complexidade do cenário latino-americano, em que o Brasil se destaca pela extensão geográfica e pela economia, tem imposto às organizações do país uma mudança de paradigma quanto à cultura de planejamento e prevenção, especialmente entre aquelas que buscam gerenciar estrategicamente sua reputação. Diante disso, o desafio de preparação, mitigação, resposta e recuperação em cenários de gestão de riscos e crises adquire novas nuances, impulsionado também por fatores sociais e econômicos. Resta saber como as organizações estão se preparando para enfrentar esses desafios e construir o que Mizrak (2024) denomina uma cultura organizacional resiliente, tarefa à qual este estudo se propõe a contribuir.

### 3 Metodologia

A *Pesquisa de Mercado: Gestão de Crise e Risco*, realizada pelo Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação, teve como objetivo investigar a estrutura de gestão de riscos e crises adotada pelas organizações brasileiras, bem como o lugar que a comunicação ocupa nesse contexto. O estudo foi direcionado a gestores que atuam em níveis intermediário e de alta gestão. Considerando estudo anterior sobre as estruturas organizacionais para gestão de

riscos e crises no Brasil (Deloitte, 2015), optou-se pelo uso do questionário como técnica de pesquisa.

Conforme defende Novelli (2012), o questionário é uma técnica vantajosa para alcançar amostras que seriam inacessíveis por outros métodos, especialmente devido à distância geográfica. Embora possa apresentar um índice de respostas inferior a outros métodos, essa abordagem oferece maior conveniência em relação ao tempo e ao momento da resposta por parte dos respondentes.

O questionário utilizado na pesquisa foi estruturado pelos pesquisadores com base em sua experiência com os temas, alinhada ao referencial teórico disponível sobre risco e crise. As questões foram organizadas em três grupos principais: (1) perfil da organização e do gestor respondente; (2) gestão de riscos; e (3) gestão de crises. No que se refere ao perfil da organização, procurou-se identificar aspectos como natureza jurídica (privada, pública ou sem fins lucrativos), origem (nacional ou multinacional), região de atuação (Sul, Sudeste, Norte, Nordeste, Centro-oeste), atividade principal, porte (quanto à arrecadação e ao número de funcionários: pequena, média ou grande). Em relação ao perfil do respondente, procurou-se conhecer o tempo de trabalho na organização, a área de atuação e o nível decisório. Quanto à estrutura de gestão de riscos e crises, foram explorados temas como a existência de estrutura dedicada e profissionais envolvidos, práticas preventivas, mapeamento de riscos, experiências prévias com crises e como elas foram gerenciadas.

Não foi possível determinar, a priori, o tamanho do universo de pesquisa devido à indisponibilidade de dados sobre o contingente total de organizações que atuam no Brasil. Frente a isso, optou-se por realizar uma pré-seleção de um conjunto de organizações de diferentes naturezas jurídicas, portes e atividades principais, distribuídas pelas cinco grandes regiões brasileiras. Ao todo, foram listadas 863 organizações a partir de buscas em sites corporativos e na mídia social digital LinkedIn. A amostra foi selecionada de forma aleatória por conveniência.

Os convites para participação foram enviados aos respondentes por meio de endereços de e-mail disponíveis publicamente em sites corporativos e via LinkedIn. O questionário foi disponibilizado por meio de um *link* que direcionava para a plataforma *Survey Monkey*. O período de envio dos convites e de aceite das respostas ocorreu de outubro de 2022 a março de 2023. Inicialmente, foi realizado um pré-teste com quatro respondentes, durante o mês de outubro de 2022, para identificar possíveis ajustes nas questões. Os

resultados desse pré-teste também foram considerados na análise dos resultados gerais da pesquisa.

Ao todo, 43 gestores de diferentes organizações atuantes no Brasil participaram da pesquisa, fornecendo informações sobre as práticas de gestão adotadas pelas organizações no atual contexto nacional. Os resultados são apresentados e analisados em diálogo com pesquisa semelhante realizada anteriormente por Deloitte (2015) e com o referencial teórico proposto. Como se trata de uma amostra aleatória por conveniência também não é possível concluir que os dados obtidos sejam representativos do universo brasileiro. No entanto, acredita-se que são bastante significativos para elucidar algumas das práticas profissionais adotadas na área de risco e crise no país.

#### 4 Discussão dos resultados

No primeiro bloco de questões, os gestores responderam a perguntas sobre seus perfis pessoais e o perfil de suas organizações. Esses dados foram importantes para traçar um perfil tanto dos respondentes quanto das respectivas organizações. Quanto ao perfil dos 43 gestores, 30,2% ocupam cargos de presidente ou *chief executive officer* (CEO), 20,9% são assistentes ou analistas, 18,6% estão em nível de diretoria ou superintendência, 16,3% são gerentes, 9,3% são coordenadores ou supervisores e 4,7% ocupam outros níveis de gestão não especificados. De maneira geral, pode-se afirmar que a maioria dos gestores está em níveis organizacionais estratégicos, diretamente envolvidos na definição de políticas e diretrizes globais.

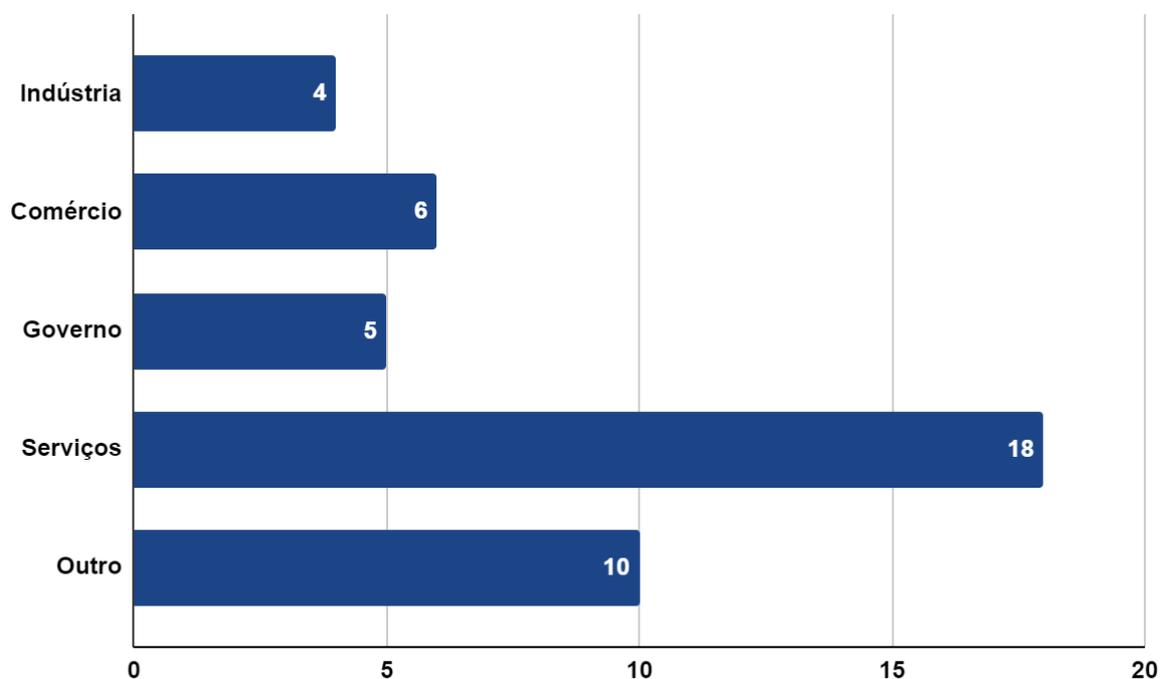
No que se refere ao perfil das organizações representadas pelos gestores, a distribuição regional mostra que 48,8% das organizações estão localizadas na região Sul do Brasil, 41,9% no Sudeste, 7,0% no Centro-Oeste e 2,3% no Nordeste. Não houve respostas de organizações da região Norte. Em relação ao tipo de organização, a maioria das participantes da pesquisa são organizações privadas (67,4%), seguidas por instituições ou órgãos públicos (16,2%). Também houve registros de fundações e associações de direito (4,6%), cooperativas (2,3%), organizações não governamentais (4,6%), e outras denominações (4,6%).

Em relação ao porte das organizações (aqui mensurado pela Receita Operacional Bruta anual), 30,2% são microempresas (faturamento até R\$ 360 mil), 25,6% são grandes empresas (faturamento superior a R\$ 300 milhões), 11,6% são pequenas empresas (faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões), e 23,3% são médias empresas (faturamento

entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões). Além disso, 9,3% dos gestores não souberam informar o porte de suas organizações.

Quanto à atividade principal das organizações, conforme a Figura 1, a maioria (18) pertence ao setor de serviços. Na opção 'outro', a qual recebeu parte significativa de respostas, foram citadas as atividades de educação, religião, finanças e criptomoedas.

**Figura 1** - Atividade principal das organizações



Fonte: Elaborado pelos autores.

No bloco de questões relativo à gestão de riscos organizacionais, os gestores foram inicialmente questionados sobre a existência de uma área específica para o gerenciamento de riscos. Nesse contexto, 53,5% responderam afirmativamente, 34,9% indicaram que não há essa área e 11,6% não souberam informar. Chama a atenção o fato de que, entre as organizações que disseram gerenciar riscos, não há predominância em relação ao porte ou setor de atuação. Ou seja, os dados indicam que a gestão de riscos não possui relação direta com o tipo ou tamanho da organização. Além disso, para os gestores que confirmaram a existência de uma área dedicada à gestão de riscos, foi questionado quais tipos de risco são gerenciados. A Tabela 1 demonstra que os riscos mais comumente gerenciados pelas

organizações brasileiras participantes da pesquisa são os riscos financeiros (12,8%), de imagem e reputação (12,8%) e operacionais (12,1%).

**Tabela 1** - Tipos de risco gerenciados pelas organizações

<b>Tipo de risco</b>	<b>% de respostas</b>
Financeiro	12,8%
Imagem e reputação	12,8%
Operacionais	12,1%
Segurança da Informação	9,4%
Trabalhista	7,4%
Contábil	7,4%
Ambiental	7,4%
Saúde e Segurança do Trabalhador	6,7%
Projetos	6,7%
Tributário	6,1%
Concorrência e Mercado	5,4%
Resíduos, Efluentes e Emissões	3,4%
Outro	2,0%

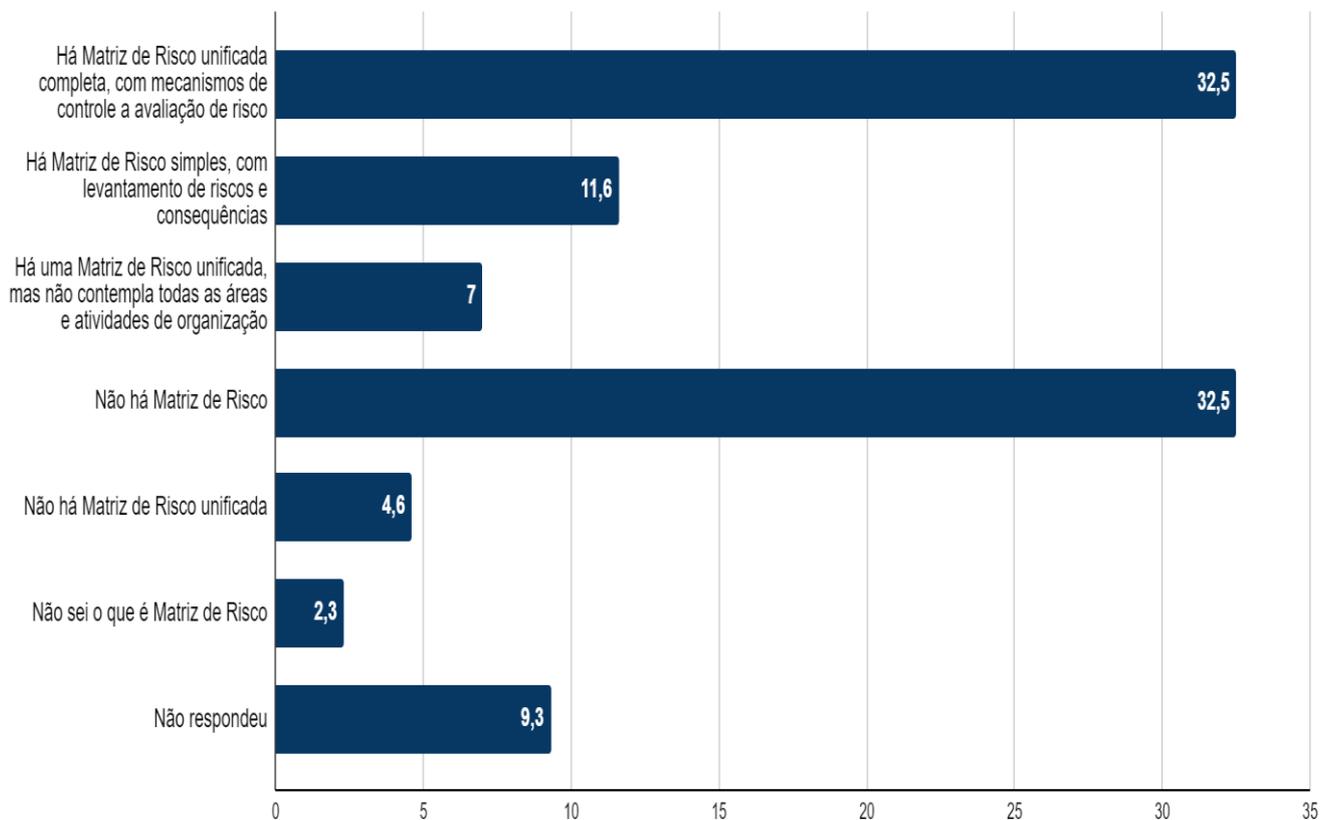
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em pesquisa anterior realizada pela Deloitte (2015), organizações brasileiras referiram que os principais riscos gerenciados na época eram relacionados ao fluxo de caixa, à reputação e imagem, questões trabalhistas e ambientais. Ou seja, percebe-se um cenário semelhante nas duas pesquisas. No entanto, os riscos relacionados à segurança da informação receberam maior ênfase na pesquisa mais recente, o que indica uma convergência com relatórios globais de análise de riscos. A percepção dos riscos presentes pode ser um fator crucial na construção da cultura de resiliência, pois, como afirma Giddens (2010), são justamente esses riscos que provocam transformações fundamentais na maneira como se avaliam ações e relações e se estabelecem padrões de confiança e segurança.

Ainda quanto ao gerenciamento de riscos, os gestores foram questionados sobre a forma como realizam o mapeamento. 37,2% afirmaram realizar o mapeamento dos riscos por meio de equipes multidisciplinares, enquanto 18,6% o fazem por meio de equipes específicas, como as de finanças, controladoria e tecnologia da informação, dentre outras. As demais organizações ou não realizam o mapeamento ou não souberam informar se o fazem e como o realizam. Quanto à Matriz de Risco utilizada, conforme ilustrado na Figura 2, 32,5% afirmam possuir uma Matriz de Risco unificada e completa, com mecanismos de controle e avaliação

de riscos. Já 11,6% trabalham com uma Matriz de Risco simples, com levantamento de riscos e consequências, e 7% possuem uma Matriz de Risco unificada, mas que não contempla todas as áreas e atividades da organização. A existência de uma Matriz de Risco pode ser um elemento revelador do nível de maturidade da consciência de que os riscos – e as crises – são motores centrais no mundo atual, conforme discutido por Bauman e Bordoni (2016).

**Figura 2 - Tipo de Matriz de Risco utilizada pelas organizações**



Fonte: Elaborado pelos autores.

No bloco de questões relativo à gestão de crises, inicialmente os gestores foram questionados se suas organizações já enfrentaram alguma crise que tenha atraído a atenção da sociedade e/ou da mídia. Do total de respondentes, 37,2% responderam que sim, 39,5% disseram que não, e 23,3% não responderam ou não souberam informar. Sobre a área na qual a crise ocorreu, 20% das respostas concentraram-se na área de Relacionamento com clientes/usuários, conforme ilustrado na Figura 4. É importante destacar que, quando questionados sobre as áreas mais sensíveis em termos de prevenção e gestão de crises, o item

Relacionamento com o cliente/usuários foi citado por 53,5% dos gestores, seguido pelos itens de Segurança da informação (citado por 35% dos gestores) e Alta gestão e atuação de lideranças (citado por 30,2% dos respondentes). A visão proporcionada pelos dados evidencia que a Sociedade de riscos (Beck, 2011) proposta na década de 1980 ainda não está plenamente compreendida no contexto das organizações.

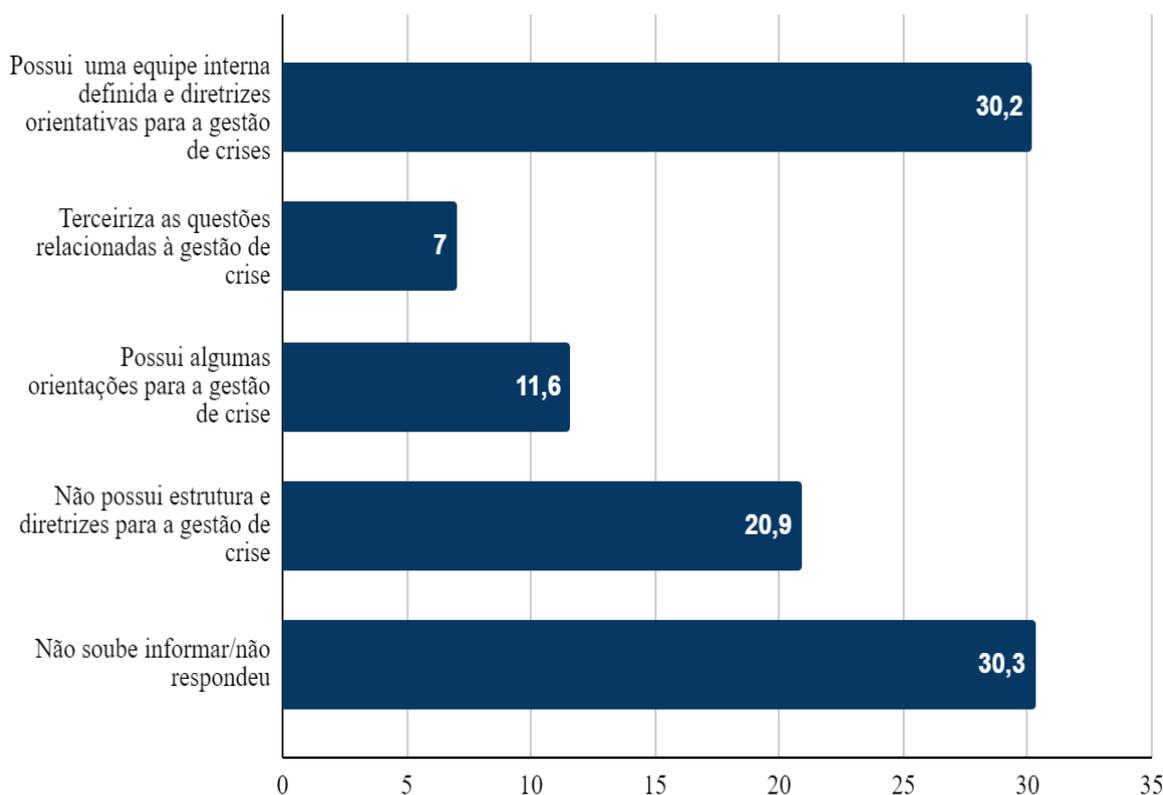
**Tabela 2 - Área da crise vivenciada pelas organizações**

<b>Tipo de crise</b>	<b>% de respostas</b>
Relacionamento com o cliente/usuários	20,0%
Alta gestão e atuação de lideranças	11,4%
Comunicação e Marketing	11,4%
Finanças e assuntos regulatórios	11,4%
Pessoal Interno - Recursos Humanos	11,4%
Efeitos de desastres naturais/ambientais	8,6%
Qualidade de produtos/serviços	8,6%
Segurança da Informação	5,7%
Efeitos do macroambiente (economia, cenário político etc.)	2,9%
Outros tipos	8,6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 3 apresenta as respostas quanto ao sistema de prevenção e gestão de crises das organizações brasileiras participantes da pesquisa. Uma parcela significativa delas, 30,2%, possui uma equipe interna definida e diretrizes orientativas para a gestão de crises. Por outro lado, 7% das organizações terceirizam as questões relacionadas à gestão de crises. A estruturação de áreas, equipes e processos que compõem o sistema refletem o ímpeto de intervir, de escolher as medidas certas e aplicá-las com presteza (Bauman; Bordoni, 2016). Isso é particularmente relevante, considerando que a crise mais profunda pode ser a própria (in)capacidade de lidar com as múltiplas crises que, segundo Castells (2018), afetam cotidianamente as organizações.

**Figura 3 - Sistema de prevenção e gestão de crises das organizações**



Fonte: Elaborado pelos autores.

O elevado índice de respostas ‘não soube informar/não respondeu’ na questão relativa ao sistema de prevenção e gestão de crises pode indicar, pelo menos, dois cenários. O primeiro reflete a inexistência de sistemas específicos de prevenção e gestão de crises, enquanto o segundo pode estar relacionado à falta de transparência sobre como a organização gerencia suas crises.

Em análise comparativa e histórica, destaca-se que, na pesquisa realizada pela Deloitte (2015), 68% das organizações afirmaram não possuir uma área dedicada à gestão de crises. Nessa pesquisa, constatou-se que as crises relacionadas à segurança da informação eram aquelas para as quais as organizações conseguiam identificar mais claramente papéis e responsabilidades. Por outro lado, crises envolvendo corrupção, economia, assuntos regulatórios, política, produto, reputação e imagem, meio ambiente e desastres naturais apresentavam maior dispersão de papéis e ausência de padronização nos processos de resposta.

Em relação à análise de cenários de crise, 39,5% dos respondentes asseguraram que suas organizações avaliam cenários de crise por meio de equipes multidisciplinares. Outros 21% afirmaram que a avaliação é feita apenas em áreas específicas, como Finanças e Tecnologia da Informação. As demais organizações não realizam qualquer tipo de avaliação de cenários de crise.

No que tange ao entendimento sobre o tema crise, 46,5% dos gestores afirmaram que suas organizações reconhecem a necessidade de se preparar para as crises e seus efeitos econômicos e reputacionais. Em contrapartida, 28% mencionaram que, embora considerem o tema relevante, não priorizam a implementação de sistemas preventivos. Os demais gestores ou não opinaram ou declararam conhecer o tema, mas relataram que ele não é ativamente discutido na organização.

Para entender melhor como as organizações se preparam para a prevenção e a gestão de crises, os gestores também foram convidados a indicar os sistemas, processos e estruturas já instalados internamente, podendo escolher múltiplas alternativas. As estruturas mais citadas, de acordo com a Tabela 3, foram a Área de Relacionamento com o Cliente/usuário ou similar e Área de Controle/Gestão da Qualidade. Além disso, 44,2% dos gestores citaram a existência de uma área de gestão de Comunicação e Marketing como parte das estruturas instaladas para a prevenção e gestão de crises.

**Tabela 3 - Sistemas, processos e estruturas instalados para prevenção e gestão de crises**

<b>Sistemas, processos e estruturas</b>	<b>% de respostas</b>
Área de relacionamento com o cliente/usuário ou similar	53,5%
Área de controle/gestão da qualidade	46,5%
Área de gestão de comunicação e marketing	44,2%
Assessoria de comunicação / imprensa ou similar	41,9%
Comitê de gestão de crise	37,2%
Política de Prevenção e Gestão de Crise	32,5%
Plano de respostas a incidentes, emergências e crises	32,5%
Manual de gestão de crise	30,2%
Área de relações com investidores e/ou parceiros	23,2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Caso uma crise atingisse a organização no cenário atual, 40% dos respondentes indicaram a existência de pessoal interno capacitado e diretrizes claras para uma atuação

rápida. Por outro lado, 32,5% dos gestores mencionaram que o cenário interno seria de improvisação para tentar resolver os problemas. Os demais indicaram que necessitariam buscar auxílio externo ou não souberam informar. Destaca-se que a dimensão considerada fundamental em todas as etapas da gestão dos riscos e das crises, a comunicação (Steelman; MCCaffrey, 2013), apresenta-se de forma parcial e difusa.

Entre os principais desafios citados pelos gestores na implementação de um processo organizacional de gestão de crise estão: a maturidade do processo de avaliação e gestão de riscos (citado por 58,6% dos gestores), o convencimento da alta gestão (citado por 48,3% dos gestores), a falta de profissionais especializados no tema (citado por 44,9% dos gestores), a falta de conhecimentos disponíveis sobre o tema (citado por 24,1% dos gestores) e o sentimento de invulnerabilidade e onipotência da organização (citado por 20,7% dos gestores). Em pesquisa anterior (Deloitte, 2015), a maturidade no processo de gestão de riscos também foi apontada como um desafio, o que reforça a ideia de que essa é uma barreira persistente, dada a inter-relação entre os temas risco e crise nos contextos organizacionais.

Para além das informações contextuais oferecidas pela *Pesquisa de Mercado: Gestão de Crises e Riscos* sobre a estrutura da gestão de riscos e crises das organizações brasileiras, os resultados permitem inferir que o lugar central sugerido pelos aportes teóricos não se verifica no espaço das práticas profissionais. O cenário reforça a ideia de que não há visão sistêmica que acolha a complexidade da sociedade de riscos (Beck, 2011), na qual as crises vieram para ficar (Bauman; Bordoni, 2016). Consequentemente, o lugar da comunicação torna-se igualmente difuso, oscilando entre dois extremos: uma presença instrumental e circunstancial em ações emergenciais e uma presença estratégica, alinhada à prevenção e gestão de riscos e crises de forma sistemática e integrada aos demais processos organizacionais.

## 5 Considerações finais

Este artigo discutiu dados da *Pesquisa de Mercado: Gestão de Crises e Riscos*, realizada entre 2022 e 2023 com profissionais de níveis intermediários ou de alta gestão organizacional. O objetivo foi investigar a estrutura de gestão de riscos e crises nas organizações brasileiras e o papel da comunicação nesse contexto. Os resultados revelam informações sobre o perfil dos gestores e das organizações participantes, bem como suas

práticas e desafios relacionados à gestão de riscos e crises no cenário organizacional brasileiro.

Uma análise comparativa entre o perfil dos gestores e o nível de estruturação das organizações pode revelar aprendizados valiosos sobre a relação entre liderança e práticas organizacionais. Ao observar a predominância de gestores em níveis estratégicos, como presidentes, CEOs, diretores e superintendentes, é natural esperar uma correlação positiva com a existência de estruturas organizacionais robustas e maduras. No entanto, os resultados da pesquisa revelam uma realidade mais complexa.

Embora uma parte significativa dos gestores ocupe posições estratégicas, o nível de estruturação das organizações varia consideravelmente. Por exemplo, mesmo com a presença de gestores em altos cargos, uma parcela considerável das organizações não possui uma área específica para gerenciamento de riscos, como evidenciado pela proporção significativa de gestores que responderam 'não' ou 'não sabe' quando questionado sobre este aspecto.

Essa discrepância entre o perfil dos gestores e a estrutura organizacional sugere que posições hierárquicas elevadas nem sempre se traduzem em organizações mais estruturadas para a gestão de riscos e crises. Outros fatores, como cultura organizacional, prioridades estratégicas e recursos disponíveis, desempenham um papel crucial na determinação do grau de maturidade e eficácia das práticas de gestão de riscos e crises.

Quanto às estruturas de gestão de risco e de crises mantidas pelas organizações, conclui-se que há uma preocupação maior quanto aos riscos do que quanto às crises. Do total de respondentes, 53,5% afirmaram possuir uma área específica de gerenciamento de riscos, enquanto equipes internas de gestão de crises estão presentes em apenas 30,2% das organizações. Os riscos de maior preocupação são de origem financeira, imagem e reputação e operacionais. Já em relação às crises, as áreas mais sensíveis em termos de prevenção e gestão são relacionamento com o cliente/usuários, segurança da informação e alta gestão e atuação de liderança. Chama a atenção o fato de que riscos e crises cuja origem se dá em fatores externos, como questões climáticas e ambientais, apareceram de forma tímida entre os participantes. Isso pode indicar tanto um impacto reduzido desses fatores nos negócios quanto uma dificuldade em compreender a interação entre os ambientes interno e externo.

Os resultados evidenciam uma tendência cultural no Brasil de buscar soluções para crises apenas quando elas já estão instauradas, ao invés de adotar medidas proativas de prevenção e gerenciamento de riscos. Essa atitude, amplamente observada tanto nas práticas

de mercado quanto no contexto da pesquisa acadêmica, sublinha a necessidade urgente de uma mudança de paradigma.

A maturidade do processo de avaliação e gestão de riscos foi apontada como o principal desafio a ser enfrentado pelas organizações brasileiras no desenvolvimento e na manutenção de sistemas mais robustos de gestão de riscos e crises, um apontamento que se alinha a pesquisas anteriores similares. Esse aspecto também pode ter impacto na construção de culturas organizacionais mais resilientes. A comunicação, nesse contexto, poderia ter um papel crucial de auxiliar na criação de condições para a disseminação dessa cultura.

Um passo importante a ser considerado no amadurecimento tanto da pesquisa científica quanto das práticas profissionais no Brasil sobre gestão de risco e crise é a compreensão de que estes são temas estratégicos, dizem respeito à sobrevivência e sustentabilidade das organizações a longo prazo. Portanto, requerem olhar e trabalho integrado, vontade política institucional constituída e perenidade. Nesse contexto, o lugar da comunicação se dá na perspectiva de uma via de mão-dupla, tanto de escuta de todas as partes envolvidas quanto na disseminação de informações que visem à prevenção e gestão de riscos e crises.

Ainda no que diz respeito ao papel da comunicação, é necessário superar a falsa ideia, amplamente propagada no Brasil, de que a gestão de crises organizacionais é exclusiva da profissão de relações públicas. Gerir a comunicação de risco e a comunicação de crise é lugar do profissional de relações públicas, o que não significa que para isso ele tenha que estar à frente do processo como um todo. Ademais, legitimar toda a grande área da Comunicação Social como aquela que por competência técnica e científica deve ocupar o lugar que lhe cabe na gestão da comunicação de risco e crise também é um desafio no qual precisam ser empregados mais esforços.

Espera-se que essa pesquisa, apesar das limitações em termos de tamanho da amostra, tenha contribuído para um melhor entendimento do cenário atual das práticas profissionais de gestão de riscos e crises no Brasil. Ademais, sugere-se que pesquisas futuras invistam em investigações semelhantes, buscando identificar características distintivas dos diferentes tipos e tamanhos de organizações quanto à gestão de riscos e crises.

A continuidade e o aprofundamento das pesquisas no campo de gestão de riscos e crises são essenciais para transformar a abordagem brasileira, promovendo uma cultura de antecipação e resiliência que pode prevenir ou mitigar crises futuras. A colaboração entre instituições de ensino, profissionais, organizações e sociedade é essencial para acelerar esse

processo, consolidando um corpo teórico e prático que beneficie todos os setores, contribuindo para sistemas mais seguros e resilientes.

## Referências

BAUMAN, Z.; BORDONI, C. **Estado de crise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

BECK, U. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

CASTELLS, M. **Ruptura**: a crise da democracia liberal. São Paulo: Zahar, 2018.

COOMBS, W. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. **Corporate Reputation Review**, New Jersey, v. 10, p. 163-176, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>. Acesso em: 01 out. 2024.

DELOITTE. **Inteligência em gestão de riscos e antecipação a crises**: a estrutura e as práticas de prontidão das organizações. [S. l.]: Deloitte, 2015.

DELOITTE. **Cinco Pilares de Riscos Empresariais**. [S. l.]: Deloitte, 2022.

GIDDENS, A. **A política da mudança climática**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

MIZRAK, K. C. M. Crisis management and risk mitigation: strategies for effective response and resilience. In: MIZRAK, K. C. M. **Trends, challenges, and practices in contemporary strategic management**. Hershey, PA: IGI Global, 2024. p. 254-278.

NOVELLI, A. L. R. Pesquisa de opinião. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 164-179.

NUNES, A. K.; OLIVEIRA, R. F. Brazilian approaches to crisis and risk in the context of communication: a field in search of legitimation. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, New Jersey, v. 31, p. 780-796, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12480>. Acesso em: 01 out. 2024.

PRICEWATERHOUSECOOPER. **Global Crisis Survey 2021**: building resilience for the future. [S. l.]: PwC UK, 2021.

SHINYASHIKI, R. T.; FISCHER, R. M.; SHINYASHIKI, G. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 149-159, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931>. Acesso em: 01 out. 2024.

STEELMAN, T. A.; MCCAFFREY, S. Best practices in risk and crisis communication: Implications for natural hazards management. **Natural Hazards**, New York, v. 65, p. 683-705, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11069-012-0386-z>. Acesso em: 01 out. 2024.

THOURET, J.-C. Avaliação, prevenção e gestão dos riscos naturais nas cidades da América Latina. In: VEYRET, I. (ed.). **Os riscos: o homem como agressor e vítima do meio ambiente**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2015. p. 23-112.

TOPPER, B.; LAGADEC, P. Fractal crises—a new path for crisis theory and management. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, New Jersey, v. 21, n. 1, p. 4-16, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12008>. Acesso em: 01 out. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2024**. New York: World Economic Forum, 2024.

## **Professional structures for risk management and crisis management in organizations that operate in Brazil**

### **Abstract**

The article aims to present and discuss data from a market research study conducted between 2022 and 2023 with professionals working at intermediate or senior management levels. The research aimed to investigate the risk and crisis management structures maintained by Brazilian organizations, as well as the place that communication occupies in this context. Interviews were conducted with 43 managers from organizations of various sizes and fields of activity. Overall, it was concluded that organizational maturity in the risk assessment and management process is the main challenge to be faced by Brazilian organizations in creating and maintaining more resilient cultures. Issues such as the relationship between leadership profiles and organizational practices, as well as the relationship between organizational risks and the external environment, are also highlighted as important elements in the discussion about the role of communication in these spaces.

### **Keywords**

brazilian organizations; crisis management; organizational communication; public relations; risk management

### **Autoria para correspondência**

Ana Karin Nunes  
[ana.karin@ufrgs.br](mailto:ana.karin@ufrgs.br)

## Como citar

NUNES, Ana Karin; OLIVEIRA, Rosângela Florczak; MONTAGNER, Diego Wander; SHIMODA, Aline Barros. Estruturas profissionais de gestão de riscos e crises em organizações que atuam no Brasil. **Intexto**, Porto Alegre, n. 57, e-143040, 2025. DOI: <https://doi.org/10.19132/1807-8583.57.143040>

Recebido: 04/10/2024

Aceito: 09/12/2024

Copyright (c) 2025 Ana Karin Nunes. Rosângela Florczak de Oliveira, Diego Wander Montagner, Aline Barros Shimoda. Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. Os Direitos Autorais dos artigos publicados neste periódico pertencem aos autores, e os direitos da primeira publicação são garantidos à revista. Por serem publicados em uma revista de acesso livre, os artigos são de uso gratuito, com atribuições próprias, em atividades educacionais e não-comerciais

