

---

## **Risco e crise no contexto da função organizacional política de relações públicas<sup>1</sup>**

Ana Karin NUNES<sup>2</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

### **Resumo**

O artigo busca aproximar os conceitos de relações públicas, risco e crise. Para tanto, são trazidas perspectivas teóricas de diferentes áreas do conhecimento, as quais justificam a relação desses temas na gestão da função política da organização. Além disso, discute-se como o profissional de relações públicas pode atuar de forma estratégica na gestão de riscos e de crises, visando à harmonia no sistema organização-públicos e, conseqüentemente, à reputação favorável. São apresentados exemplos de duas indústrias do Estado do Rio Grande do Sul que, a partir de situações de crises decorrentes dos riscos de sua atuação, reestruturaram suas práticas.

**Palavras-chave:** crise; risco; comunicação; relações públicas.

### **Introdução**

Na perspectiva da função organizacional política de relações públicas, a crise é uma das etapas do processo de cooperação-conflito no sistema organização-públicos. Ou seja, a crise está sempre em iminência na medida em que uma organização se relaciona com o meio no qual está inserida. Daí emergem as metodologias que visam a ações planejadas de comunicação que resultem em uma reputação positiva para a organização e que evitem situações de perda de controle junto aos diversos atores da micro e da macropolítica organizacional.

Ganham destaque, nesse contexto, os planos de gestão de risco, os quais buscam construir estratégias que auxiliem as organizações na diminuição dos impactos dos diversos perigos decorrentes do cumprimento de sua missão. A comunicação de risco, temática ainda pouco estudada no Brasil, entra nesse cenário como um instrumento de gestão que, por meio da troca de informações com os públicos de interesse, auxilia a organização no relacionamento com as partes afetadas.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professora e pesquisadora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs), e-mail: [ana.karin@ufrgs.br](mailto:ana.karin@ufrgs.br)

---

Entende-se que a aproximação entre as temáticas de relações públicas, risco e crise tem sido cada vez mais necessária no Brasil. Fatores como a globalização, a democratização do acesso à Internet, o aumento do número de organizações em todos os setores da economia, entre outros, justificam a profissionalização da atividade de relações públicas em relação à gestão da comunicação de risco e da gestão de crise. Em acréscimo, a visão sistêmica e integrada desses elementos pode contribuir significativamente para a gestão da função política das organizações.

Este artigo está ancorado em dois objetivos. Inicialmente, busca aproximar os conceitos de relações públicas, risco e crise, de forma que a relação entre os temas seja vista de forma orgânica. Num segundo momento, apresentam-se algumas práticas vigentes em relação à gestão de crise e à gestão de risco, especificamente no setor da indústria do Estado do Rio Grande do Sul. Com isso, busca-se cumprir o segundo objetivo, de discutir como o profissional de relações públicas pode atuar de forma estratégica na gestão de riscos e de crises, visando à harmonia no sistema organização-públicos.

### **Relações públicas, risco e crise**

Relações públicas, segundo a teoria da função organizacional política proposta por Simões (1995), é uma ciência que tem por objetivo prever e controlar o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, administra a função política da organização, ou seja, aquela que se ocupa, por meio de filosofia, política e normas, das relações entre a organização e os seus públicos, em benefício de interesses comuns. Por meio da atividade de relações públicas, a organização busca relações legítimas, evitando conflitos e fazendo valer a sua missão com ética e transparência. Portanto, frente ao pressuposto de que a função política é inerente a toda organização, a atividade de relações públicas justifica-se como ciência e como atividade profissional.

O objetivo da atividade de relações públicas é “a cooperação mútua, entre as partes, do sistema organização-públicos, visando à consecução da missão organizacional” (SIMÕES, 2001, p.52). Nessa direção, o objeto formal do qual ocupa-se o profissional é a bipolaridade conflito/cooperação. Significa compreender que na sua relação com os diversos públicos de interesse, a organização está em permanente

---

estágio de embate/harmonia, o que requer atuação planejada e estratégias pautadas na ética, na transparência, no diálogo e na redução da incerteza nas relações.

Visando esclarecer as diferentes fases implicadas entre esses dois estágios, cooperação e conflito, Simões (1995) propõe a categorização da relação organização-públicos em dez níveis: 1) interesses satisfeitos: ambas as partes da relação, organização-público, estão satisfeitas com as decisões e não se registram contrariedades; 2) insatisfação: fatores de diversas naturezas, seja no âmbito interno ou externo, geram desconfortos na relação, alterando percepção e a disponibilidade de cooperação; 3) fofocas, boatos, rumores e charges: falta de liderança e transparência perante os fatos, entre outros aspectos, abrem espaço para a geração de informações equivocadas sobre a estrutura organizacional; 4) coligações: boatos e rumores geram suspeitas e ameaças, fazendo com que as pessoas se reúnam em torno de líderes de opinião, os quais nem sempre detêm a verdade sobre os fatos; 5) pressão junto ao poder organizacional: com relativa organização, o público reúne forças para pressionar e influenciar decisões organizacionais; 6) conflito: gera-se um impasse no processo decisório, mesmo frente a tentativas de resolução do problema; 7) negociação: começam a haver concessões entre ambas as partes, na tentativa de que o impasse não se agrave; 8) crise: perda do controle da situação, estado de desequilíbrio que distancia ainda mais as partes envolvidas na relação; 9) arbitragem: uma terceira parte, em geral o Estado, intervém na situação, tomando decisões, em geral, contrárias aos interesses de ambas as partes; e 10) convulsão social: o antagonismo extremo gera a violência, exemplificada através de sabotagens, motins e agressão pessoal e ao patrimônio físico.

Ainda com relação às dez fases dos estágios cooperação/conflito, cumpre destacar algumas questões. Primeiro, que esses níveis não ocorrem de forma linear ou sequencial. A relação entre a organização e um determinado público pode, por exemplo, partir, imediatamente, de um estágio de satisfação para conflito. Segundo, o que determinará a intensificação ou não de cada um dos níveis é a capacidade de diálogo entre as partes. Nesse tocante, a gestão da informação é determinante no sistema organizacional. Terceiro, a comunicação é importante tanto no nível interpessoal, de manutenção das relações harmoniosas entre as partes, quanto no nível administrativo, de planejamento de ações estratégicas que construam relações confiáveis, de longo prazo.

Entendida como um dos níveis possíveis dos estágios cooperação/conflito, as crises dizem respeito à perda de controle da situação. Expressam uma situação que

---

ameaça a integridade de uma pessoa ou organização, trazendo danos à imagem e reputação. Shyniashiki, Fischer e Shyniashiki (2007), argumentam que as crises podem ameaçar a sobrevivência de uma organização, exigindo resposta rápida. Ninguém está imune a uma situação conflituosa. O que garantirá a continuidade ou a descontinuidade de um negócio num cenário de crise é a capacidade de ações planejadas, coerentes e efetivas. Ou seja, uma boa gestão da função política da organização.

Ainda nesse cenário, há que se destacar a necessidade de diferenciar crises de situações pontuais. A esse respeito, propõe-se a seguinte reflexão:

When is a “problem” really a “crisis”? To answer this question, consider what such events as product defects, plane crashes, and employee violence have in common. One answer is that all these occurrences can threaten the viability of a key product or service line, an essential business unit, or the organization at large. An event that compromises the health and safety of employees, customers, or the community, or that threatens to destroy public trust in the organization, thus beleaguering the company’s longstanding reputation, can truly be called a crisis. Such events are very much different from a manager’s daily fire-fighting tasks: dealing with hostile customers, for example, or coping with lean staffing, or troubleshooting production-line breakdowns<sup>3</sup>. (PEARSON, et al., 1997, p.51)

Diferentemente dos eventos conflituosos do cotidiano, uma crise reflete um acontecimento, em geral surpreendente, que pode interferir negativamente na consecução dos objetivos e da missão de uma organização. Daí que se argumenta que requer atuação rápida, por meio de planos de gestão de crise, os quais visam orientar a tomada de decisão e dirimir os seus efeitos frente ao contexto interno e externo. Esses planos devem ser elaborados com antecedência, buscando prever situações possíveis de crise.

O mapeamento de riscos é um processo que pode auxiliar significativamente na elaboração de um plano de gestão de crises. Isso porque, ao refletir sobre os riscos e seus impactos, a organização poderá inferir as crises às quais está sujeita, ainda que esse processo não esteja totalmente relacionado. Ou seja, nem sempre a efetivação de um risco gera uma crise, assim como nem todas as crises são derivadas de riscos.

---

<sup>3</sup> Tradução nossa: Quando um "problema" é realmente uma "crise"? Para responder a essa pergunta, considere o que eventos como defeitos de produtos, acidentes de avião e violência de funcionários tem em comum. Uma resposta é que todas essas ocorrências podem ameaçar a viabilidade de um produto principal ou linha de serviço, uma unidade de negócios essencial ou a organização como um todo. Um evento que comprometa a saúde e a segurança de funcionários, clientes ou comunidade, ou que ameça destruir a confiança pública na organização, ameaçando a reputação de longo prazo da empresa, pode realmente ser chamado de crise. Tais eventos são muito diferentes das tarefas diárias de um gerente para apagar incêndios: lidar com clientes hostis, por exemplo, ou lidar com equipe enxuta ou solucionar problemas de interrupção na linha de produção.

As abordagens sobre riscos vem de campos múltiplos, entre os quais a química, a física, a geografia, a sociologia, o direito e a economia. A tradição de pesquisa sobre o tema está centrada em países com longa e forte tradição industrial, bem como em locais com grande incidência de riscos decorrentes de fenômenos naturais/climáticos. A geógrafa francesa Veyret (2015, p.23) fornece elementos importantes para que se reflita acerca do risco como uma construção social: “a percepção que os autores tem de algo que representa um perigo para eles próprios para os outros e seus bens, contribui para construir o risco que não depende unicamente de fatos ou processos objetivos”. Nessa linha de pensamento, a noção de risco é complexa, já que ele pode ser resultado tanto de um perigo real quanto de uma percepção, de um perigo em potencial. Os fatores de risco podem advir de processos naturais, tais como terremotos, ciclones; ou de consequências de atividades humanas, como agricultura, transporte, imigração, economia, entre diversas outras.

Na perspectiva sociológica do tema, cabe lembrar os estudos de Beck (2010), pesquisador alemão que defende que vivemos numa sociedade de riscos. Na medida em que a riqueza se distribui e a globalização acirra a produção industrial, os riscos tornam-se oportunidades de mercado. Ou seja, não há como viver em sociedade sem assumir riscos de todas as ordens, desde a convivência com a família, passando pelo mundo do trabalho, até se chegar às relações sociais e ambientais mais amplas. Portanto, pode-se concluir que os riscos são tão iminentes quanto as crises no contexto organizacional.

Expostas as noções de crise e risco e como estão inseridas no âmbito da função organizacional política de relações públicas, a seguir apresenta-se uma proposta de como esses temas podem ser trabalhados na perspectiva gerencial.

### **Da gestão de risco à gestão de crise: aproximações possíveis**

A gestão de crise tem sido assunto recorrente desde a década de 1990, quando os primeiros estudos sobre cultura organizacional começaram a ser desenvolvidos no Brasil. Mais recentemente, com a democratização do acesso à Internet e o advento das redes sociais digitais, o tema ganhou novas nuances. A agilidade na geração e disseminação de conteúdos fez com que as organizações buscassem novas estratégias de mapeamento e prevenção de crises.

---

A gestão de riscos, por sua vez, ganhou destaque no cenário internacional a partir de grandes acidentes no âmbito da indústria e do meio ambiente, especialmente a partir da década de 1970. No Brasil, a cultura da gestão de risco foi trazida pelas organizações mundiais, em particular pelas de origem europeia e asiática, no sentido de minimizar impactos provocados pela sua atuação no meio ambiente. Já a comunicação de risco surge quando as organizações se veem obrigadas a compartilhar informações que afetam diretamente o cotidiano dos seus diferentes públicos e a forma como ela interage em sociedade. A mídia é um público determinante nesse tocante, visto que tanto pode auxiliar positiva quanto negativamente em situações de riscos envolvendo o sistema organização-públicos.

Dornelles (2012, p.68) adverte que, embora nem sempre as organizações consigam prever todo o cenário de possíveis crises, devem se preparar para gerenciar a comunicação em momentos adversos: “dependendo das respostas em relação aos ‘riscos iminentes’, as iniciativas devem ser definidas com antecedência, pois servirão tanto para diminuí-los quanto para controlá-los, caso venham a se transformar em conflitos ou crises”. A partir desse olhar, defende-se que um bom planejamento de crise deve partir, necessariamente, de uma boa previsão dos riscos aos quais está sujeita a organização. Isso vale para todo tipo de organização, independente do setor que ocupa.

Um elemento importante na gestão de riscos é a ISO 31000, ativa no Brasil desde o ano de 2009, republicada no ano de 2018. Trata-se de uma norma internacional que fornece princípios e diretrizes que auxiliam a organização no mapeamento e gestão de risco. Aplica-se a organizações de diferentes características.

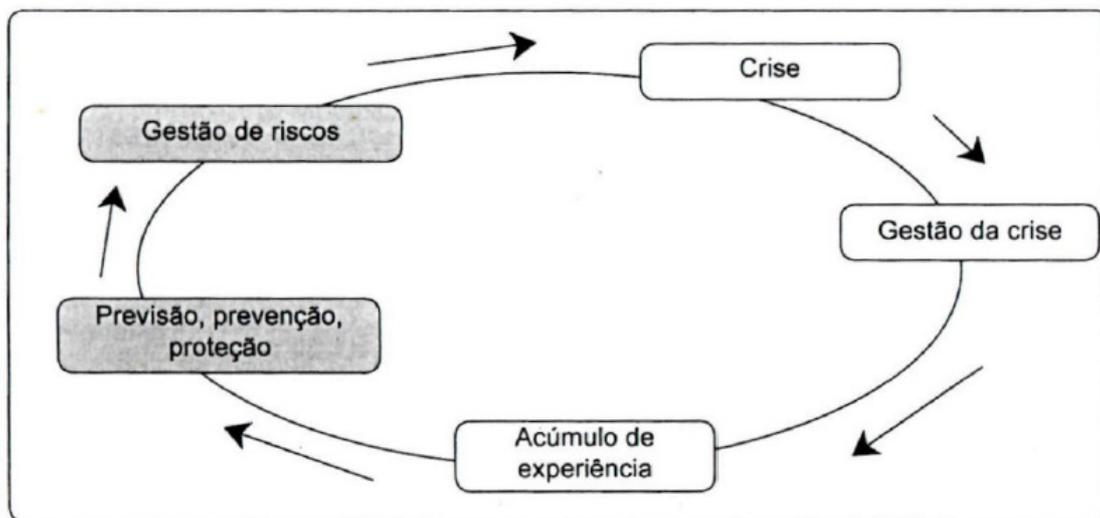
Todas as atividades de uma organização envolvem risco. As organizações gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o e, em seguida, avaliando se o risco deve ser modificado pelo tratamento do risco a fim de atender a seus critérios de risco. Ao longo de todo este processo, elas comunicam e consultam as partes interessadas e monitoram e analisam criticamente o risco e os controles que o modificam, a fim de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional seja requerido. (ABNT, 2009, p.v)

A normativa defende um processo de comunicação bidirecional contínuo na gestão de riscos. Seu objetivo é manter diálogo permanente com todas as partes interessadas, ou seja, públicos afetados pela atuação da organização. Essa comunicação deve incluir informativos e relatórios abrangentes e frequentes do desempenho da

organização na gestão de riscos, tanto para públicos internos quanto externos. Embora poucas organizações tenham obtido a certificação da ISO 31000 no Brasil até o momento, compreende-se que a norma é um guia para que se inicie uma política de gestão de riscos.

Veyret (2015) oferece um bom esquema para que se pense a relação entre riscos e crise. A autora parte do pressuposto de que grandes crises e catástrofes contribuem para sensibilizar população e gestores para a questão dos riscos. A Figura a seguir ilustra a proposta, a qual se fundamenta na ideia de que a ocorrência de uma crise permite o acúmulo de experiências pós-crise. Essas experiências são tão múltiplas quanto os atores nela envolvidos. Dessa relação entre os atores e suas experiências com as crises surgem novos arranjos, fundamentados em previsão, prevenção e proteção de quem passou a enxergar os riscos e os problemas deles derivados.

Figura – Relação entre riscos e crises



Fonte: Veyret (2015, p.48)

A proposta da geógrafa francesa está alicerçada no contexto dos arranjos urbanos. Seus exemplos e possibilidades de uso vão ao encontro da forma como as populações ocupam os espaços geográficos. Porém, acredita-se que o modelo seja aplicável ao contexto da gestão da função política de relações públicas, visto que propõe uma visão integrada da gestão de riscos e de crises.

Em geral, espera-se que uma organização tenha desenvolvido um plano de gestão de crise antes que ela aconteça. O mesmo se aplica ao plano de gestão de risco. A

ânsia de prever e controlar o futuro faz com que se espere que todos estejam preparados para as situações conflituosas para que, quando elas se manifestarem, sejam passageiras e deixem pouca ou nenhuma sequela. Porém, na prática das pequenas, médias e grandes corporações, não é assim que o processo se desenvolve. Via de regra, é a manifestação de uma crise que leva o grupo gestor a desenvolver planos para que o fato não se repita. Tal como as cidades se replanejam frente às catástrofes, as organizações reveem processos, equipes e estruturas em função dos conflitos. Daí que se diz que uma crise pode, também, representar uma oportunidade de melhoria. No Brasil esses exemplos são bastante visíveis na indústria, por exemplo, que historicamente gera riscos à sociedade, mas só diante de crises envolvendo públicos variados é capaz de repensar suas práticas, sob pena de não conseguir reverter os danos à reputação organizacional.

No contexto da atividade profissional de relações públicas, a gestão integrada de crise e risco deve envolver toda a organização. Antes de qualquer coisa, os gestores, especialmente os do nível estratégico, devem estar convencidos de que independente do tamanho ou escopo de atuação, riscos precisam ser mapeados e conhecidos tanto quanto crises podem ser gerenciadas se houver pessoas e recursos financeiros preparados para este fim. Em resumo, a construção de um plano de gestão de risco e de um plano de gestão de crise é uma tarefa coletiva que depende de disposição prévia dos atores organizacionais.

A construção do plano de gestão de riscos de uma organização deve ser conduzida por gestores do nível estratégico e especialistas das respectivas áreas que constituem o seu foco de atuação. A comunicação é uma das etapas do plano. Portanto, trata-se de um documento de visão sistêmica, com estrutura e dinâmica de acompanhamento setorial e global.

Do ponto de vista da área de relações públicas, em especial, recomenda-se que o plano de gestão de riscos desdobre-se em um plano setorial, de comunicação de risco. Esse plano deve conter elementos como: 1) escopo estratégico da organização: missão, visão, valores, estruturas e públicos de interesse; 2) riscos inerentes à atuação da organização: conforme sua natureza, ambientais/naturais, industriais e tecnológicos, econômicos, geopolíticos e sociais, bem como a probabilidade de ocorrência, impacto, públicos afetados e setores/áreas responsáveis na organização; 3) objetivos esperados e metas a serem atingidas com o plano de comunicação de riscos; 4) estratégias de comunicação de riscos: ações necessárias, canais de comunicação, públicos envolvidos,

ações junto à mídia, responsáveis na organização; 5) contatos de referência: tanto internos (organização) quanto externos (comunidade, imprensa); 6) acompanhamento de avaliação: prever como será feito o acompanhamento e a avaliação da efetividade das estratégias de comunicação de riscos. Em linhas gerais, o plano de comunicação de riscos deve, obrigatoriamente, ser fruto do plano global de gestão de riscos. Ainda nessa perspectiva, deve contribuir positivamente para que a organização gerencie seus riscos junto aos seus públicos de interesse, promovendo relações transparentes e éticas.

O plano de comunicação de riscos dará condições para que a organização construa também o seu plano de gestão de crise. Conhecedora dos riscos aos quais está sujeita e das ações de comunicação a serem desenvolvidas frente a cada um deles, a atividade de relações públicas terá melhores condições de mapear os tipos de crise que podem ocorrer no sistema organização-públicos. Dornelles (2012) e Forni (2017) fornecem uma boa base teórica para a construção de um plano de gestão de crise. Ambos ressaltam que a tarefa de mapear crises é bastante complexa, independente da natureza da organização. Elas podem ter origem em fatores diversos como má gestão, fenômenos da natureza, tecnologia, saúde, segurança, ambiente político, etc. Além disso, uma única crise pode ter origem em variados fatores. De todo modo, acredita-se que aquilo que muitas vezes denomina-se como crises de imagem ou crises de reputação, são crises originadas em fatores específicos, tais como os exemplos citados anteriormente, e que influenciam na forma como a organização é vista pelos seus públicos. Ou seja, defende-se neste artigo que imagem e reputação são elementos afetados e não originários de uma crise.

Um plano de gestão de crise deve ser simples e flexível, como defende Forni (2017). Entre os seus elementos, destacam-se: 1) escopo estratégico da organização: missão, visão, valores, estruturas e públicos de interesse; 2) riscos inerentes à atuação da organização e formas de gestão na perspectiva global e setorial de comunicação; 3) objetivos esperados e metas a serem atingidas com o plano de gestão de crise; 4) mapeamento das situações de crise: crises naturais, tecnológicas, saúde e alimentação, confronto, malevolência, distorção de valores, decepção, má administração; 5) estrutura de gestão de crise: gabinete de crise (responsabilidades e atribuições), recursos financeiros, materiais e humanos da equipe de gestão de crise, porta-voz, auditorias de vulnerabilidade; 6) protocolos de comunicação: procedimentos de comunicação interna e de comunicação externa a serem adotados em situações de crise. Ou seja, frente às

situações de crise mapeadas, como será o fluxo de comunicação com os públicos (cenário interno e cenário externo), como serão informados, quais serão os canais utilizados, que ações de comunicação serão desencadeadas pela área de comunicação, como serão estruturados o manual de crise e as estratégias de disseminação do plano de gestão de crise junto aos níveis estratégico, tático e operacional; 7) avaliação e diagnóstico: fase de retomada, pós-crise.

Estruturados os planos de comunicação de risco e de gestão de crise, a atividade de relações públicas terá condições de avaliar de forma sistemática a sua contribuição para a harmonia no sistema organização-públicos. Para tanto, é importante que ambos os documentos prevejam indicadores e metas mensuráveis, de curto, médio e longo prazo. Também através dessa mensuração se criarão condições para a revisão dos planos e readequação frente à dinamicidade da organização e do meio no qual está inserida.

A seguir, na tentativa de estimular a discussão sobre como o profissional de relações públicas pode atuar de forma estratégica na gestão de riscos e de crises visando à harmonia no sistema organização-públicos, apresentam-se exemplos de empresas que passaram por situações de crise e práticas de comunicação adotadas atualmente.

### **Práticas na indústria do Rio Grande do Sul**

Buscando aproximar as perspectivas teóricas aqui defendidas com o contexto corporativo atual, a seguir apresentam-se dois exemplos oriundos do setor da indústria do Estado do Rio Grande do Sul. Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma análise exploratória. A análise documental e a pesquisa flutuante foram utilizadas como técnicas de coleta de dados. Destaca-se, ainda, que os dados aqui apresentados são um recorte de um universo em processo de pesquisa e análise com início em 2018 e previsão de continuidade nos próximos três anos. Portanto, trata-se de considerações preliminares.

Para a construção do corpus de pesquisa a ser apresentado neste artigo, foram selecionadas duas indústrias com atuação na região metropolitana de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul. Para esta seleção, foram utilizados como critérios: tempo de atuação (há, pelo menos, três décadas no mercado), tamanho (patrimônio e receita líquida) e destaque na imprensa por algum tipo de crise nos últimos três anos. A opção

---

pelo setor da indústria se deu em virtude de que este segmento, historicamente, é o que mais tem trabalhado com situações de gestão de risco e crise. Também é aquele que, em geral, ganha maior visibilidade na mídia quando enfrenta situações de crise. A fim de preservar a identidade das organizações, elas serão nominadas como Indústria 1 e Indústria 2.

Inicialmente, foram selecionadas matérias veiculadas por jornais locais à época das crises enfrentadas pelas empresas. O propósito desta fase foi compreender os riscos que originaram as situações de conflito, bem como o comportamento das organizações, do ponto de vista da comunicação com os públicos. Num segundo momento, realizou-se uma pesquisa flutuante nos sites corporativos das indústrias escolhidas e rede social digital Facebook. Essa pesquisa, realizada em 2018/1, possibilitou a seleção de documentos que permitiram responder se as indústrias possuem alguma política voltada a riscos e crise.

A Indústria 1, no ano de 2015, esteve no foco de uma crise envolvendo questões de dano ao meio ambiente e riscos decorrentes da ampliação de sua fábrica. Foi autuada, à época, pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental (Fepam), por emissões atmosféricas fora do padrão, excesso de ruído, produção de mau cheiro, liberação de substâncias tóxicas. Os vizinhos da fábrica em expansão reclamavam constantemente do barulho, mau cheiro e sujeira. O caso foi comentado nas redes sociais digitais e ganhou manchetes em importantes jornais de circulação estadual e nacional. Os comunicados emitidos pela empresa à época eram no sentido de tranquilizar a população e enfatizar os altos investimentos na resolução dos problemas. Atualmente, a Indústria 1 conta com um site corporativo que traz documentos esclarecedores sobre a sua política de gestão de riscos. Explicita que possui um processo de mapeamento e gestão de riscos, especialmente os que envolvem a comunidade afetada pelos seus processos produtivos. A comunicação na rede social digital Facebook, quando destinada a riscos, enfatiza cuidados a serem adotados frente a eventos pontuais, especialmente em relação aos vizinhos da fábrica. Quanto às situações envolvendo a gestão de crises, não se localizou nenhum documento específico no site. Contudo, os documentos institucionais reforçam a abertura ao diálogo, o mapeamento dos públicos de interesse, os princípios norteadores da relação organização-públicos e os investimentos em canais de comunicação múltiplos.

A Indústria 2, no ano de 2016, passou por duas crises significativas. A primeira delas foi decorrente do encolhimento do seu setor de atuação no mercado brasileiro. O seu desempenho financeiro foi fortemente afetado pela recessão econômica vivida no país. Além disso, suas principais controladoras estavam envolvidas nos escândalos de corrupção investigados pela Operação Lava Jato da Polícia Federal. Porém, essas duas situações parecem ter sido contornadas na medida em que as ações da companhia mantiveram valores elevados nos últimos dois anos. Também foi destacada, em 2018, entre as dez empresas mais almejadas por jovens em início de carreira. A pesquisa, de âmbito nacional, foi realizada por uma consultoria de gestão de carreiras. Não há, no site corporativo, documentos que explicitem políticas de gestão de riscos. Quando abordam o assunto fazem relação com situações de segurança do funcionário no ambiente de trabalho. Contudo, localizou-se uma notícia, datada do ano de 2017, mencionando uma premiação internacional recebida pela correta gestão de riscos ambientais. O destaque foi concedido pela gestão da emissão de gases de efeito estufa, consumo de água e uso das florestas. Na página oficial da empresa na rede social digital Facebook foram localizadas algumas postagens destinadas à comunicação de risco envolvendo a divulgação de ações preventivas junto ao público interno (segurança no trabalho) e comunidade (meio ambiente). Não foram localizados documentos sobre políticas de gestão de crises no site corporativo. Porém, cabe destacar a presença de um artigo, publicado em 2016, assinado por um dos diretores da empresa, avaliando a crise econômica nacional, interferências do cenário internacional e consequências para a Indústria 2. O tom do texto é de que a empresa encarava a crise como oportunidade de vislumbrar novos mercados e oportunidades de negócio.

Nos dois casos analisados e brevemente apresentados, encontra-se eco para a ideia defendida anteriormente de que, em geral, são as crises que levam as organizações a reestruturar-se e preparar-se para os riscos aos quais estão sujeitas. No caso da Indústria 1 isso parece ainda mais evidente. A crise decorrente dos riscos causados pela empresa, especialmente à população do entorno, parece ter contribuído para o desenvolvimento de atitudes pró-ativas, de desenvolver políticas de gestão de riscos que sejam comunicadas e reconhecidas pelos seus públicos.

Em relação à Indústria 2, os riscos decorrentes do ambiente externo se materializaram na forma de crises que poderiam ter influenciado significativamente na sobrevivência organizacional. Contudo, a situação parece ter gerado condições para o

---

encontro de novas oportunidades de negócio e manutenção de uma boa imagem frente aos públicos de interesse.

Como aprendizados, para além da aproximação dos conceitos de relações públicas, crise e riscos, os dois casos deixam claro que a gestão destes aspectos pode trazer muitos benefícios à reputação organizacional. É sabido que organizações que gozam de credibilidade junto à sociedade tem melhores condições de conseguir apoio público frente a situações conflituosas. Porém, também há que se dizer que credibilidade e boa reputação são ativos intangíveis construídos à base de diálogo, responsabilidade, ética e compromisso, fatores intrínsecos à função política da organização.

### **Considerações finais**

O artigo foi estruturado frente a dois objetivos: aproximar os conceitos de relações públicas, risco e crise, de forma que a relação entre os temas seja vista de forma orgânica; e discutir como o profissional de relações públicas pode atuar de forma estratégica na gestão de riscos e de crises, almejando a harmonia no sistema organização-públicos. Para tanto, foram explicitadas as relações teórico-práticas entre os temas e apresentadas algumas práticas corporativas que vão ao encontro das ideias defendidas.

À atividade de relações públicas, que tem por missão gerir a função política de uma organização, cabe a qualificação e especialização quanto à comunicação com vistas à gestão de risco e de crise. Toda organização que deseja construir uma reputação sólida frente aos seus públicos de interesse deve ser alertada e educada quanto aos riscos aos quais está sujeita, assim como quanto aos efeitos que crises não gerenciadas podem provocar a curto e a longo prazo.

Todavia, reconhece-se que essa qualificação e especialização devem ser frutos de pesquisa acadêmica sólida quanto a estes temas. A busca por referenciais de áreas diversas que já possuem trajetória consolidada na gestão de riscos e de crises pode contribuir sobremaneira para isso. Por outro lado, o mundo corporativo também tem reunido experiências que merecem ser apropriadas e recontextualizadas na perspectiva de comunicação e relações públicas.

---

## Referências

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Gestão de riscos: princípios e diretrizes.** Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-geste3a3o-de-riscos.pdf>> Acesso em 20 de junho de 2018.

BECK, Ulrich. **La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad.** Barcelona: Paidós, 2002.

DORNELLES, Souvenir Maria G. Planos de Prevenção para Gerenciamento de crises de opinião pública. In: DORNELLES, S. M. G. (org.). **Relações Públicas: planejamento e comunicação.** Porto Alegre, RS: Edipucrs, 2012, pp.65-81.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2013.

PEARSON, C. M.; et al. **Managing the Unthinkable.** Organizational Dynamics, Vol 26, Issue 2, Autumn 1997, pp. 51-64.

SHINYASHIKI, R.T.; FISCHER, R.M.; SHINYASHIKI, G. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Revista Organicom**, Ano 4, Número 6, 1º semestre de 2007, pp. 149-159.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política.** 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e micropolítica.** São Paulo: Summus, 2001.

VEYRET, Yvette (org.). **Os riscos: o homem como agressor e vítima do meio ambiente.** São Paulo: Contexto, 2015.