

## Gestão de risco e crise em organizações de caráter não privado que atuam no Brasil<sup>1</sup>

Ana Karin NUNES<sup>2</sup>  
Diego Wander da SILVA<sup>3</sup>  
Rosângela Florczak de OLIVEIRA<sup>4</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS

### 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 organizações brasileiras, cuja finalidade foi identificar a forma como trabalham as questões relativas à gestão de risco e gestão de crise. Nessa perspectiva, são abordados os resultados obtidos junto a organizações de caráter não privado – organizações não governamentais, fundações, associações, órgãos públicos. De forma geral, concluiu-se que as temáticas risco e crise, ainda que identificadas claramente no contexto das práticas organizacionais, revelam lacunas em relação à amplitude dos processos e às intervenções preventivas. Ademais, há oportunidades de qualificação no campo conceitual e técnico.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de crise; gestão de risco; comunicação organizacional; relações públicas; organizações não privadas.

### INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo apresentar e discutir dados da Pesquisa de Mercado: Gestão de Crise e Risco, realizada entre 2022 e 2023, a qual buscou compreender de que modo organizações que atuam no Brasil gerem riscos e crises. Neste recorte, dirige-se o olhar especificamente a organizações de caráter não privado, interesse oriundo das especificidades que a investigação demonstrou.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação realizado de 4 a 8 de setembro de 2023.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela UFRGS, mestre em Comunicação Social pela PUCRS, especialista em Gestão Universitária pela UNISC e graduada em Comunicação Social/Relações Públicas pela UNISC. Professora e pesquisadora da UFRGS. E-mail: [ana.karin@ufrgs.br](mailto:ana.karin@ufrgs.br)

<sup>3</sup> Doutor em Comunicação e Informação pela UFRGS, mestre em Comunicação pela PUCRS e graduado em Comunicação Social/Relações Públicas pela PUCRS. Professor e pesquisador da UFRGS. E-mail: [diego.wander@ufrgs.br](mailto:diego.wander@ufrgs.br)

<sup>4</sup> Doutora e mestre em Comunicação pela PUCRS, especialista em Sociologia pela UFRGS e em Teorias e Práticas de Ensino pela ESPM. Decana da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da PUCRS. E-mail: [rosangela.florczak@pucrs.br](mailto:rosangela.florczak@pucrs.br)

A pesquisa foi realizada pelo Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação<sup>5</sup>, desenvolvido em parceria 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 *Sense Solution*. 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.

O Brasil encontra-se, atualmente, em um contexto de legitimação de seu *corpus* teórico científico sobre risco e crise (Nunes e Oliveira, 2021), fenômeno que se reflete também no campo de suas práticas profissionais, uma conjuntura amparada em uma realidade histórico-cultural que ainda reflete poucas práticas desenvolvidas e estruturadas sobre risco e crise, seja em macro contexto social ou em micro contexto organizacional. Ademais, trata-se de um campo em processo de legitimação, o qual ainda não revela grandes expoentes em termos de autoria de produção ou mesmo de construção de bases sólidas de pesquisa, com rigor teórico-empírico e perspectiva multidisciplinar, muito embora já se verifiquem indícios de que este cenário pode mudar a médio prazo.

No Brasil há uma cultura de gestão de crise muito voltada à contenção e ao esquecimento. Percebe-se uma tendência de buscar a solução para a crise quando ela já está instaurada e esquecê-la tão logo seja possível. Esse é um comportamento comum no mercado das práticas profissionais, que acaba influenciando também o contexto da produção acadêmica. Se gera pouco conhecimento sobre o que fazer para evitar crises e sobre como registrar todas as lições que ela deixou para mitigar novos eventos semelhantes. Por isso, avançar no estudo de todas as etapas que envolvem a pré-crise, a crise e a pós-crise é um grande desafio para a comunidade científica brasileira.

---

<sup>5</sup> Integram, também, a equipe do Grupo, a Me. Aline Shimoda (Sense Business Consulting) e os bolsistas de iniciação científica, todos estudantes de Relações Públicas da UFRGS, Aliel Schwarz, Guilherme Camboim e Laura Oliveira.

## **RISCO, CRISE E COMUNICAÇÃO**

Apesar de serem termos de uso corrente no contexto organizacional, nem sempre há clareza sobre o que são e representam riscos e crises na atualidade. Logo, esclarece-se que, no âmbito deste estudo, riscos são entendidos como ameaças, perigos que, se não gerenciados, podem gerar eventos críticos e culminar em crises. As crises, por sua vez, são concebidas como situações que geram danos sobre pessoas e estruturas e, pela visibilidade pública, ameaçam a reputação de organizações e/ou pessoas, impactando diretamente na continuidade de negócios e/ou carreiras.

De forma geral, compreende-se que há uma forte inter-relação entre risco e crise, a qual requer metodologias de antecipação, prevenção e gestão de fatores críticos. Essa concepção também aciona uma visão sistêmica para os temas. As crises costumam ser desencadeadas na medida em que 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.

Thouret (2015), quando trata da prevenção e gestão de riscos naturais na América Latina, alerta para a vulnerabilidade de países em desenvolvimento, tal como o Brasil, para os efeitos diretos e indiretos dos riscos ligados à urbanização acelerada. Essa vulnerabilidade, associada também ao fraco preparo para lidar com crises, é um processo complexo.

O conceito da sociedade de riscos defendido ainda na década de 1980 pelo sociólogo Beck (2010) nunca esteve tão presente na vida contemporânea. Dados do Relatório Anual de Riscos 2023, do Fórum Econômico Mundial, apontam que as crises atuais em curso, decorrentes da sociedade de riscos, estão situadas em questões como abastecimento de energia, custo de vida, abastecimento alimentar e ciberataques em infraestrutura crítica. Nos próximos dois anos, há uma grande tendência do agravamento dos riscos socioambientais, impulsionados por fatores geopolíticos e econômicos. No mundo corporativo, serão ampliados os efeitos de crimes cibernéticos envolvendo

segurança da informação, além de incidentes de danos ambientais de grande escala (WEF, 2023).

A sociedade de riscos tanto pauta a atuação das organizações quanto é diretamente impulsionada por elas. Nesse contexto corporativo, a dificuldade em criar uma cultura de gestão de risco e crise é claramente percebida. Dados de uma pesquisa com empresários brasileiros (Deloitte, 2022) indicam que a cultura organizacional e o engajamento de líderes são os fatores que mais dificultam a implantação de processos eficazes de gestão de riscos. Já no que trata o tema da gestão de crises, o *Global Crisis Survey 2021* (PWC, 2021) aponta que, apesar de alguns avanços nos últimos anos, as organizações ainda precisam profissionalizar mais os 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 rápida e construir soluções integradas em ambientes de alta instabilidade.

As crises nascem, em geral, de riscos que são negligenciados e/ou mal geridos pelas organizações. Nesse sentido, como alerta Teixeira (2019), a gestão de riscos e crises deve ser pensada numa perspectiva integrada, na qual os esforços em torno desenvolvimento sistemas de prevenção sejam vistos como investimentos e não como custos. Mapear, avaliar e monitorar riscos são etapas indispensáveis para um bom planejamento de gestão de crises em âmbito organizacional. Desse panorama emergiu a motivação por compreender como as organizações brasileiras tratam riscos e crises, bem como se podem ser verificados cenários de sistemas integrados da gestão destes elementos.

## **METODOLOGIA**

A Pesquisa de Mercado: Gestão de Crise e Risco, realizada pelo Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação, teve o objetivo de investigar a estrutura de gestão de riscos e crises que as organizações brasileiras criam/mantêm e o lugar que a comunicação ocupa neste contexto. O público-alvo foram gestores que atuam em nível organizacional intermediário ou alta gestão. A técnica de pesquisa utilizada foi a do questionário, aplicado via Survey Monkey, no período de outubro de 2022 a março de 2023. A amostra previamente definida foi do tipo aleatória por conveniência.

Inicialmente, realizou-se um pré-teste com um conjunto de quatro respondentes, os quais foram considerados no escopo de análise dos resultados gerais da pesquisa. Vale destacar que o público-alvo da pesquisa recebeu o convite para responder o questionário através de endereços de e-mail disponíveis publicamente em sites corporativos. Além disso, também foram realizados convites por meio da mídia social LinkedIn.

O questionário foi dividido em três grandes grupos de perguntas: perfil da organização e do gestor respondente; gestão de risco e gestão de crise. Quanto ao perfil da organização, buscou-se identificar aspectos como natureza jurídica, origem (nacional ou multinacional), região de atuação, atividade principal, porte quanto à arrecadação e número de funcionários. Quanto ao perfil do respondente, interessou saber o tempo de trabalho na organização, área e nível decisório de atuação. Sobre a estrutura de gestão de riscos e de crises, buscou-se identificar se a organização dispõe de estrutura e profissionais trabalhando nestes temas, se atua de forma preventiva, se realiza mapeamento de risco e como isso acontece, se já passou por situações de crise e como elas foram gerenciadas.

No total, participaram da pesquisa 44 pessoas em cargos de gestão de diferentes organizações que atuam no Brasil. Deste conjunto, 14 disseram atuar em organizações de caráter não privado – organizações não governamentais, fundações, associações, órgãos públicos. São estes dados que este artigo propõe-se a discutir.

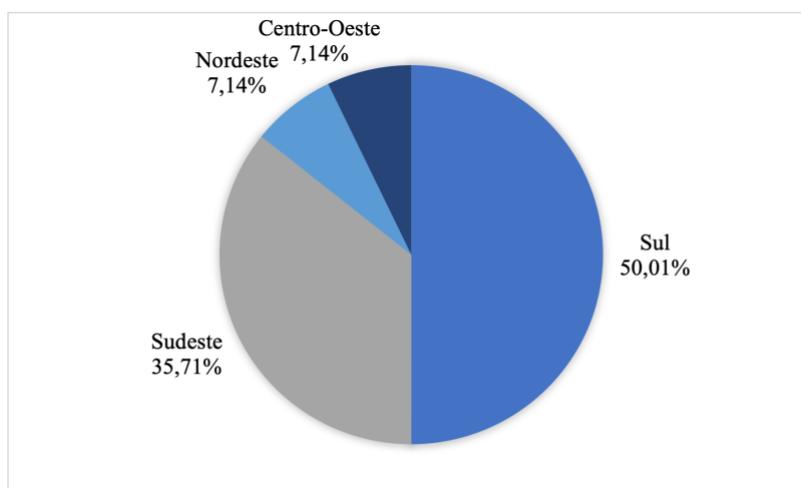
## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Estima-se que, no Brasil, pouco mais de 91% das organizações sejam de natureza jurídica privada (Ferreira e Britto, 2023). Ou seja, organizações não governamentais, fundações, associações e órgãos públicos estão em minoria, embora respondam por um contingente expressivo de pessoas em situação de emprego ativo e pela formulação e implantação de políticas voltadas ao desenvolvimento social. Portanto, analisar, em particular, os dados de como organizações não privadas tratam os temas risco e crise mostrou-se relevante.

Quanto ao perfil das organizações de caráter não privado cujos gestores participaram da pesquisa, conforme o Gráfico 1, predominam as que atuam na região sul

(50,01%) e sudeste (35,71%). Também há respondentes das regiões centro-oeste e nordeste, em representação igual (7,14%). Em relação ao porte, 42,86% das organizações possuem de 100 a 499 empregados, 28,57% menos de 99 empregados e 28,57% de 500 a mais empregados.

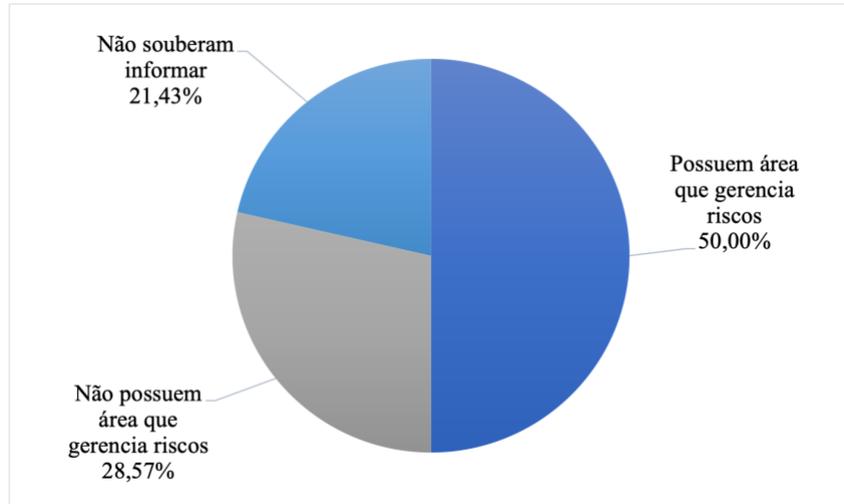
**Gráfico 1 - Região da sede principal da organização**



Fonte: os autores, a partir da coleta de dados (2023).

Acerca da gestão de riscos, das 14 organizações representadas na pesquisa, 50% afirmam possuir uma área que os gerencia. Em 28,57% não há uma área cujo escopo contempla essa responsabilidade. Outros 21,43% não souberam responder, o que chama atenção, considerando que os respondentes ocupam cargos de nível organizacional intermediário e de gestão. É possível visualizar esses percentuais no Gráfico 2.

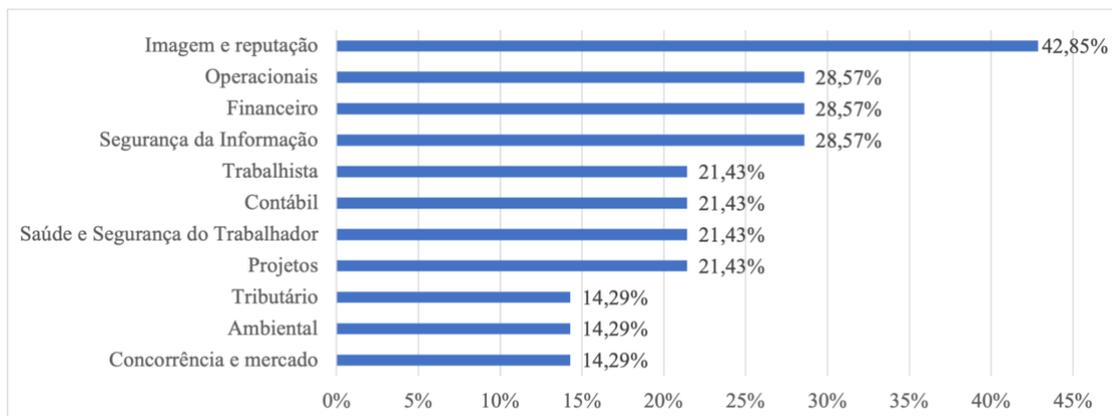
**Gráfico 2 - Existência de área que gerencia riscos na organização**



Fonte: os autores, a partir da coleta de dados (2023).

Os principais riscos gerenciados, que são listados no Gráfico 3 em ordem de incidência, são os de imagem e reputação (42,85%), seguido dos riscos operacionais, de caráter financeiro e de segurança da informação, todos com 28,57% de incidência. Importante considerar que, assim como aponta o Relatório de Riscos Globais 2023 (WEF, 2023), as organizações parecem estar enxergando os riscos relacionados à segurança da informação como um fator crítico.

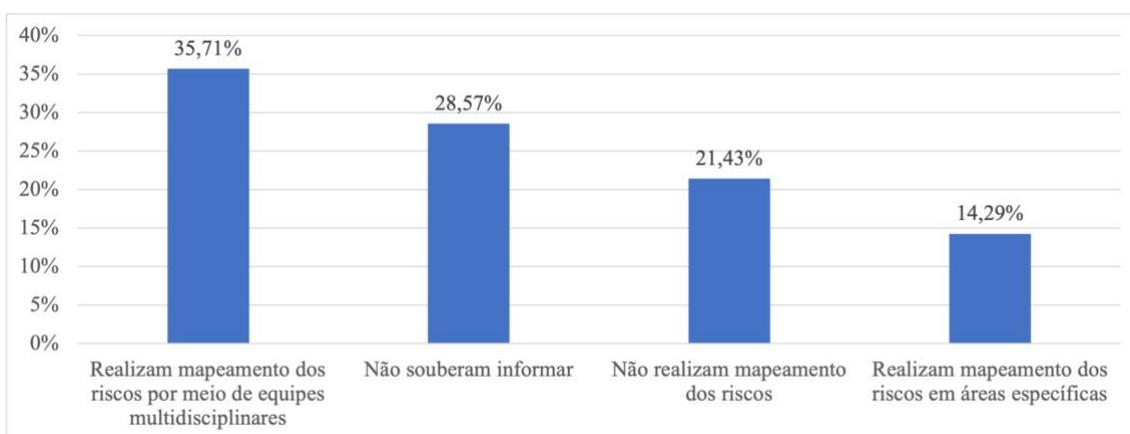
**Gráfico 3 - Riscos gerenciados**



Fonte: os autores, a partir da coleta de dados (2023).

Além disso, 35,71% dos respondentes afirmam realizar mapeamento dos riscos por meio de equipes interdisciplinares. Outros 28,57% não souberam informar, o que novamente chama atenção. 21,43% são os que não realizam mapeamento dos riscos e outros 14,29% realizam mapeamento de riscos em áreas específicas. Nesse último caso, ainda que o tema esteja presente, não se configura como algo transversal à organização, levando a crer que se tratam de ações setorializadas. Os dados podem ser visualizados no Gráfico 4.

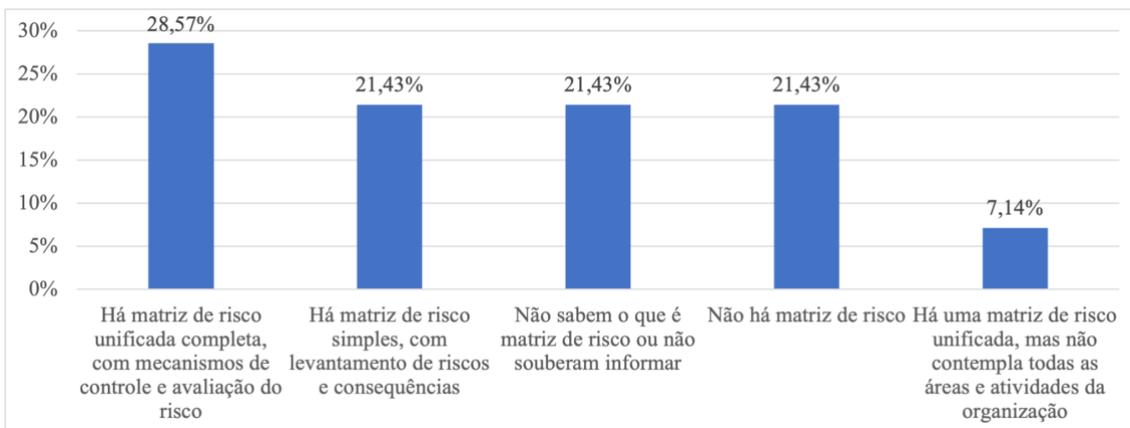
**Gráfico 4 - Mapeamento de riscos**



Fonte: os autores, a partir da coleta de dados (2023).

No Gráfico 5, é possível notar que 28,57% asseguram que possuem uma matriz de risco unificada completa, com mecanismos de controle e avaliação do risco; 21,43% dizem ter uma matriz de risco simples, com levantamento de riscos e consequências; 21,43% não souberam informar ou não sabem o que é matriz de risco; outros 21,43% não possuem matriz de risco; e, por fim, 7,14% comentam que possuem uma matriz de risco unificada, mas que não contempla todas as áreas e atividades da organização.

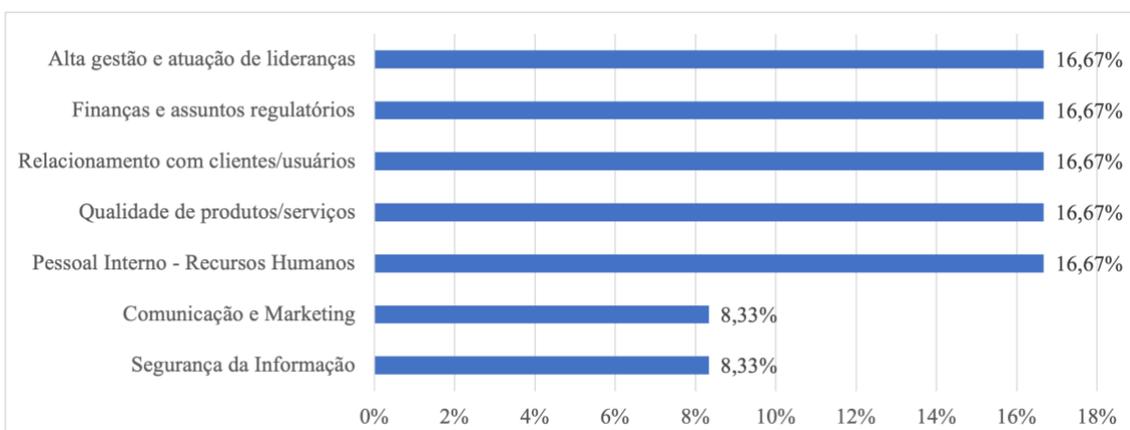
**Gráfico 5 - Matriz de riscos**



Fonte: os autores, a partir da coleta de dados (2023).

Em relação às crises, 50% das organizações asseguram que já passaram por alguma situação altamente negativa que atraiu a atenção da sociedade e/ou mídia. Quanto às áreas nas quais as crises ocorreram, como ilustra o Gráfico 6, são cinco as que predominam em termos de representatividade. O fato de a atuação das lideranças estar entre os pontos críticos quando o assunto é a incidência de crises explica-se, em grande parte, pelo cenário das organizações não privadas nos últimos anos. O Brasil ganhou as manchetes internacionais por casos de corrupção e tráfico de influência envolvendo o setor público, em especial.

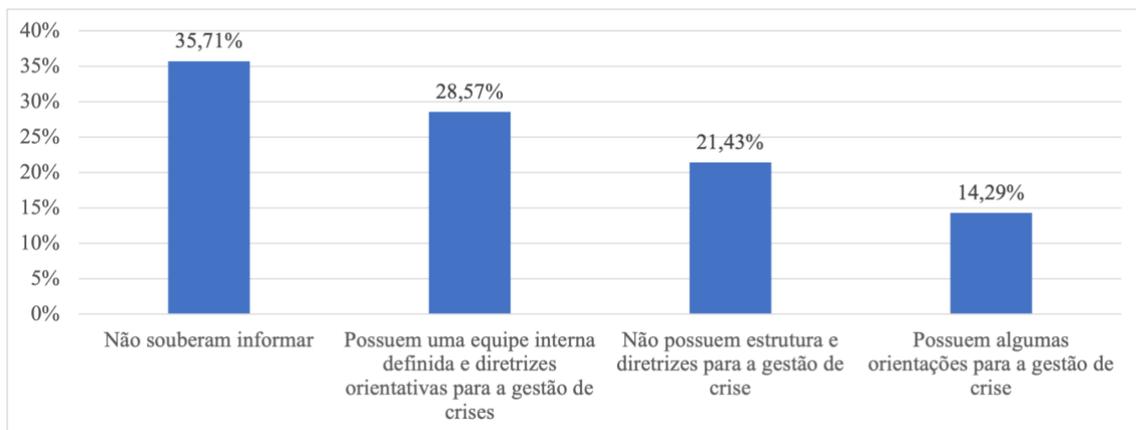
**Gráfico 6 - Áreas nas quais as crises ocorreram**



Fonte: os autores, a partir da coleta de dados (2023).

Para o gerenciamento desses acontecimentos, 28,57% possuem uma equipe interna definida e diretrizes orientativas para a gestão de crises. Acima desse percentual estão os que não souberam responder (35,71%). Ainda, 21,43% não possuem estrutura e diretrizes para a gestão de crise e 14,29% possuem algumas orientações para a gestão de crises. Ou seja, as práticas de prevenção parecem estar em segundo plano no cenário de gestão de crise, o que revela uma tendência à cultura de contenção.

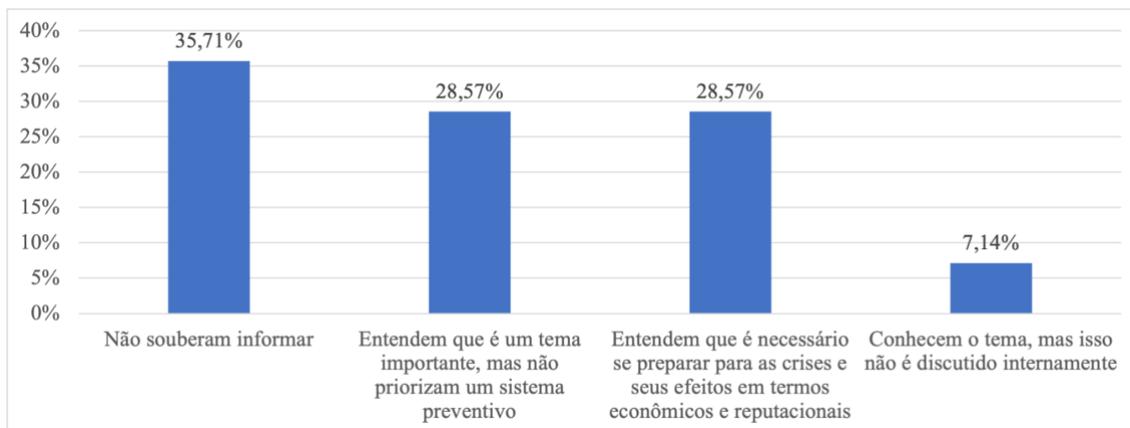
**Gráfico 7 - Dinâmica de prevenção e gestão de crises**



Fonte: os autores, a partir da coleta de dados (2023).

Em relação ao entendimento do tema nas organizações, como ilustra o Gráfico 8, em 28,57% delas é visto como importante, mas não se prioriza a constituição de um sistema preventivo. Outros 28,57% asseguram compreender que é necessário se preparar para as crises e seus efeitos em termos econômicos e reputacionais. 7,14% conhecem o tema, mas ele não é discutido internamente. Contudo, a maioria, 35,71%, não souberam informar.

**Gráfico 8 - Entendimento do tema crise**



Fonte: os autores, a partir da coleta de dados (2023).

De forma geral, os dados da pesquisa sobre gestão de risco e crise no contexto das organizações não privadas no Brasil demonstram que há uma preocupação dos gestores com os temas, embora isso não se manifeste na consolidação de estruturas gerenciais dedicadas a este cenário de forma sistêmica e integrada. Verifica-se que a gestão de riscos, ainda que de modo sutil, é um tema mais presente no cotidiano organizacional quando comparado à gestão de crise, na qual predominam iniciativas reativas e improvisadas, visto que existem menos mecanismos previamente definidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados apresentados, é possível inferir que a gestão de riscos e de crises são perspectivas pautadas em um conjunto de organizações contempladas no estudo. Porém, há lacunas no que envolve maturidade e amplitude dos processos, demonstrando potencial de qualificação e robustez técnica.

Quanto à postura das organizações frente aos temas, especialmente de crise, parece prevalecer a cultura da contenção. Não foi possível identificar sistemas de gestão integrada e preventiva, na maioria das organizações. O próprio desconhecimento dos gestores quanto a alguns questionamentos realizados também demonstra que risco e crise são temas pouco trabalhados e, quando isso ocorre, se dá mais em nível setorial.

Enquanto limitações do estudo, destaca-se que os dados não traduzem a realidade do universo de organizações não privadas, mas viabilizam um exercício inicial de aproximação a esse conjunto de organizações brasileiras, dificilmente privilegiadas em investigações desses temas. Espera-se que o estudo contribua para o avanço na produção de conhecimento sobre gestão de riscos e crises, especificamente no que se dirige à realidade brasileira, e potencialize abordagens preventivas e consistentes.

## REFERÊNCIAS

BECK, Ulrich. **Sociedade de Risco**: rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Editora 34, 2010.

DELOITTE. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. **Cinco Pilares de Riscos Empresariais 2022**. 7.ed. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/cinco-pilares-riscos-empresariais.html>> Acesso em: 09 jul. 2022.

FERREIRA, I.; BRITTO, V. CEMPRE 2021: número de empresas cresce 5,8% e pessoal assalariado aumenta 4,9%. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37193-cempre-2021-numero-de-empresas-cresce-5-8-e-pessoal-assalariado-aumenta-4-9>> Acesso em: 15 ago. 2023.

NUNES, Ana Karin; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Crise, risco e comunicação: revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação. **Anais do XV Congresso Abrapcorp, 2021**. Disponível em <<https://abrapcorp.org.br/anais2021/>> Acesso em: 10 jul. 2022.

PWC. PricewaterhouseCoopers. **Global Crisis Survey 2021: Building resilience for the future**. 2021. Disponível em <<https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>> Acesso em: 10 ago. 2023.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora?** Gestão de crises nas redes sociais. ed.2. São Paulo, Évora, 2019.

THOURET, Jean-Claude. Avaliação, prevenção e gestão dos riscos naturais nas cidades da América Latina. In: VEYRET, Ivete (org.). **Os riscos: o homem como agressor e vítima do meio ambiente**. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2015.

WEF. World Economic Forum. **The Global Risks Report 2023**. ed.18th. Disponível em: <[https://moodle.ufrgs.br/pluginfile.php/6142649/mod\\_resource/content/1/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://moodle.ufrgs.br/pluginfile.php/6142649/mod_resource/content/1/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)> Acesso em: 15 ago. 2023.