

Lideranças e cuidado na gestão de riscos em organizações brasileiras

Leadership and care in risk management in Brazilian organizations

Liderazgo y cuidado en la gestión de riesgos en organizaciones brasileñas



Rosângela Florczak de Oliveira

- Doutora e Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS);
- Professora e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) e Programa de Pós-Graduação em Teologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- E-mail: rosangela.florczak@pucrs.br.



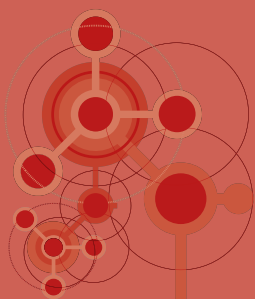
Ana Karin Nunes

- Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);
- Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS);
- Professora e pesquisadora na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), da UFRGS.
- E-mail: ana.karin@ufrgs.br



Diego Wander da Silva

- Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS);
- Professor e pesquisador na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), da UFRGS.
- E-mail: diego.wander@ufrgs.br



RESUMO

Apontados como elementos que atrasam a gestão de riscos e de crise no Brasil, a cultura organizacional e as lideranças seguem constando na lista de entraves. Ao analisar a *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada pelo Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação (RCCom), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), o objetivo deste artigo é refletir sobre a atuação das lideranças nas estratégias de cuidado que caracterizam a gestão de riscos e a cultura preventiva às crises.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • RELAÇÕES PÚBLICAS • GESTÃO DE RISCO • GESTÃO DE CRISE • LIDERANÇA.

ABSTRACT

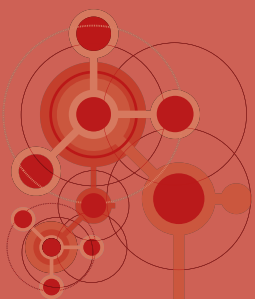
Identified as elements that hinder risk and crisis management in Brazil, organizational culture and leadership continue to be listed as obstacles. Analyzing the *Market Research: Risk and Crisis Management* conducted by the Risk, Crisis, and Communication Research Group (RCCom), from the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) and the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul (PUCRS), this article aims to reflect on the role of leadership in the care strategies that characterize risk management and the preventive culture towards crises.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS • RISK MANAGEMENT • CRISIS MANAGEMENT • LEADERSHIP.

RESUMEN

Identificados como elementos que obstaculizan la gestión de riesgos y crisis en Brasil, la cultura organizacional y el liderazgo siguen figurando en la lista de obstáculos. Al analizar la *Investigación de mercado: gestión de riesgo y crisis*, realizada por el Grupo de Investigación Riesgo, Crisis y Comunicación (RCCom), de la Universidad Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) y de la Pontificia Universidad Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el papel del liderazgo en las estrategias de cuidado que caracterizan la gestión de riesgos y la cultura preventiva ante las crisis.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • RELACIONES PÚBLICAS • GESTIÓN DE RIESGOS • GESTIÓN DE CRISIS • LIDERAZGO.



CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Compreendida como uma área em legitimação (Nunes; Oliveira, 2021) na pesquisa acadêmico-científica no Brasil, a gestão de riscos e de crise no contexto da comunicação também parece estar em consolidação no espaço das práticas profissionais. A *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada entre 2022 e 2023², aqui abordada, apresenta dados que podem apoiar o entendimento do tema no espaço organizacional.

Na primeira fase do século XXI, a sociedade passou a se caracterizar por um fenômeno que tem sido nomeado como metamorfose (Beck, 2018), ou seja, enfrenta transformações profundas e ubíquas. “As certezas fixas não são mais fixas. Elas estão metamorfoseadas num sentido que pode ser compreendido como a ‘Virada Copernicana 2.1’” (Beck, 2018, p.18). Para o autor, a sociedade vive uma transformação completa que implica um tipo diferente, uma realidade diferente, um modo diferente de estar no mundo, ver o mundo e fazer política. Diante desse cenário, a convivência com os riscos se intensifica ainda mais.

Em complemento, e tendo como viés de análise a vida política, Castells (2018, p.7) entende que: “nossas vidas titubeiam no turbilhão de múltiplas crises”. Em uma visão potencialmente pessimista em relação a Beck (2018), o sociólogo espanhol aponta o contexto que desafia a sociedade.

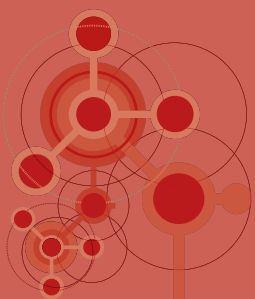
Uma crise econômica que se prolonga em precariedade do trabalho e em salários de pobreza. Um terrorismo fanático que fratura a convivência humana, alimenta o medo cotidiano e dá amparo à restrição de liberdade em nome da segurança. Uma marcha [...] rumo a inabitabilidade de nosso único lar: a terra. Uma permanente ameaça de guerras atroz como forma de lidar com os conflitos. Uma violência crescente contra as mulheres [...] uma galáxia de comunicação dominada pela mentira [...] na qual nos transformamos em dados (Castells, 2018, p. 7).

Como consequência devastadora do cenário descrito por Castells (2018), o próprio autor alerta que, no estágio atual da sociedade, a crise mais profunda é, justamente, a (in)capacidade de lidar com as múltiplas crises que envenenam nossas vidas. Viver em estado constante de crise não é agradável, alertam Bauman e Bordoni (2016). Para eles, o estado de crise prepara o ser humano, psicologicamente, para o pior e é esse o sentimento mais velho do mundo, que acompanha a humanidade ao longo de uma realidade marcada pela insegurança.

Nessa conjuntura social que reverbera nas organizações, observamos crescer o sentimento de incerteza e a necessidade de avançar na compreensão dos temas de riscos e crise, bem como acerca das estratégias de comunicação a eles associados. “Há um ímpeto de intervir: de escolher as medidas certas e aplicá-las com presteza” (Bauman; Bordoni, 2016, p. 16). Situando como *lócus* da ação, o mercado, as organizações e a gestão, categorias-chave para a compreensão do universo social no contexto da sociedade capitalista, encontramos a perspectiva da gestão que, na visão de Chanlat (2010), envolve conjuntos de práticas que podem ser observadas pela antropologia da ação humana e pela experiência no contexto organizacional.

As medidas certas mencionadas por Bauman e Bordoni (2016) aqui são entendidas como estratégias e têm o sentido proposto por Chanlat (2010): atividades sociais construídas por meio de ações humanas que reagrupam fontes cognitivas, comportamentais,

2 O estudo é resultado das ações do *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação*, constituído por professores e estudantes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e por profissionais do mercado profissional, no sentido de colaborar com a legitimação da área de estudos e práticas sobre os temas no Brasil.



discursivas e físicas que são mescladas, coordenadas e adaptadas para a construção da prática. Os praticantes da estratégia são os atores que influenciam a construção da prática.

No espaço das organizações, esses praticantes das estratégias podem ser compreendidos enquanto lideranças. De acordo com pesquisa realizada pela Deloitte (2022) com empresários brasileiros, o comprometimento desses sujeitos e aspectos relacionados à cultura organizacional são os fatores que mais dificultam a implantação de processos eficazes de gestão de riscos. Ou seja, os praticantes da estratégia não atuam como poderiam.

A partir do olhar para a sociedade contemporânea e sua metamorfose e do reconhecimento do estado de crise que reverbera nas organizações, assim como do ímpeto de agir dos atores organizacionais por meio de estratégias de enfrentamento, o objetivo geral deste estudo recai sobre um dos aspectos que compõe a temática de investigação do *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação*. Buscamos, especificamente, refletir sobre a atuação das lideranças nas estratégias de cuidado que caracterizam a gestão de riscos e a cultura preventiva às crises em organizações brasileiras de diferentes naturezas. Para tanto, são apresentados dados da *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada entre 2022 e 2023, a qual tem características qualitativa e exploratória.

Para alcançar o objetivo estabelecido, partimos da apresentação das lentes teóricas que direcionam o estudo. Na sequência, são apresentados os resultados alcançados pela pesquisa empírica. A revisão bibliográfica e os dados da pesquisa são triangulados também com estudos anteriores (Deloitte, 2015, 2022), no sentido de buscar uma visão sistêmica, em sentido histórico, sobre a gestão de riscos e crise por organizações brasileiras.

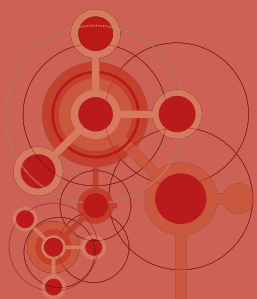
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os esforços de pensadores das Ciências Sociais oferecem princípios para o embasamento teórico acerca do entrelaçamento da gestão de riscos e crise, assim como da complexidade de comunicar e da necessidade de estabelecer estratégias de prevenção e cuidado nas organizações e o respectivo papel das lideranças. Assumimos uma mudança de era na sociedade contemporânea (Balandier, 2019, p. 17): “é um mundo onde as incertezas se reforçam ao se acumularem, onde nada parece resistir”. Essa perspectiva encontra a visão de Beck (2018), de um mundo em metamorfose, e de Bauman e Bordoni (2016), que apontam para um estado de crise que chegou para ficar.

Diante do desafio de compreender fenômenos sociais enquanto os vivenciamos, deparamo-nos com a necessidade de articular conhecimentos que ainda estão em processo de construção e validação. A busca por novas referências é claramente defendida por autores como Wheatley (2006, p. 19): “esse mundo dramático e turbulento caçoa dos nossos planos e previsões [...]. Nada mais faz sentido. [...] Não podemos ter a esperança de entender alguma coisa usando os velhos mapas”.

É no contexto de metamorfose que Beck (2018) situa o mundo digital e suas fronteiras que se tornam líquidas e flexíveis, nas quais, por exemplo, os Estados-Nação precisam se reinventar, uma vez que as nações são metamorfoseadas. De maneira similar ao modo que se reconfigura a nova ordem mundial internacional, desdobram-se, para o autor, a industrialização, o capital, as classes, os sistemas e, sob a perspectiva desse estudo, adicionamos as organizações.

Para compreender as organizações é preciso visualizar o sistema que as gera e abriga. Sob o ponto de vista do sistema econômico predominante no mundo, o capitalismo, autores identificados com perspectivas mais críticas sustentam que, nas primeiras décadas do século XXI, conformou-se uma nova etapa histórica de seu desenvolvimento, denominada como



Era do Capitalismo de Vigilância (Zuboff, 2020). A característica central da etapa de desenvolvimento está na imbricação entre mecanismos tecnológicos e experiência humana como elementos principais para as práticas comerciais.

Das lentes paradigmáticas do pós-estruturalismo emerge a perspectiva da Sociedade do Controle. Conforme Lazzarato (2006), na sociedade do controle, o poder é exercido pelas tecnologias de ação à distância da imagem, do som e das informações. Essas tecnologias são, para o autor, como máquinas de modular e cristalizar a subjetividade – uma espécie de modulação do cérebro, constituindo hábitos, sobretudo na memória mental. A introjeção comportamental, que na sociedade disciplinar demandava a ação da autoridade; na sociedade do controle é mais sutil, ocorre à distância, forjando cérebros com seus mecanismos de influência.

A abordagem da sociedade do controle nos aproxima da discussão de Castells (2017), que posiciona a comunicação no centro da discussão sobre o poder nas relações entre a sociedade e estados, instituições e organizações. Um aspecto da abordagem de Castells (2017) interessa sobremaneira para essa fundamentação teórica. O autor relembra que tanto o poder quanto o contrapoder dependem da batalha sobre a moldagem de mentalidades realizada no espaço das redes de comunicação.

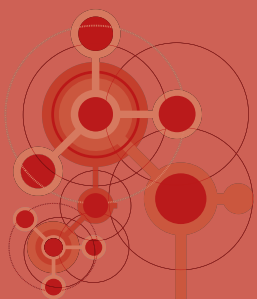
Sendo assim, Castells (2017) afirma que nessa sociedade os discursos são gerados, difundidos e disputados para, então, serem internalizados e, por fim, incorporados na ação humana na esfera socializada construída em torno das redes de comunicação digital. No interior dessas redes estão, inclusive, a mídia e a internet. “O poder da sociedade em rede é o poder da Comunicação” (Castells, 2017, p. 99). Desse ponto, ao articular as convergências e complementaridades entre a visão econômica – do capitalismo de vigilância – e social – da sociedade do controle baseada em redes moduladas pelos algoritmos – torna-se possível lugarizar o poder na sociedade contemporânea e ressignificar as relações, ou seja, os diálogos e as trocas simbólicas que configuram a comunicação no ambiente digital.

Comunicação, riscos e crise

Estando a comunicação organizacional atenta ao contexto da organização e às relações entre as pessoas que estão a ela conectadas por meio de diálogos e construção de sentidos, os riscos e as crises passam a fazer parte do conjunto de preocupações da área. Riscos são, na perspectiva sociológica de Beck (2011), fatores intrínsecos ao modo de produção que caracterizam o tempo vivido, ou seja, a sociedade de riscos. Na medida em que a riqueza se distribui e a globalização acirra a produção industrial, os riscos tornam-se presentes até o surgimento da figura contemporânea do risco digital que se caracteriza por ser imaterial (Beck, 2018) e surge como efeito colateral não desejado da metamorfose do mundo.

O conceito macro da sociedade de riscos aplica-se também ao contexto dos microssistemas organizacionais, na medida em que organizações sociais tanto são resultado da sociedade de risco quanto alimentam o sistema capitalista que produz, de forma crescente, novos e complexos riscos. Ou seja, organizações geram riscos que, se não gerenciados, impactam diretamente na dinâmica de vida em sociedade. No ambiente de gestão de riscos e crise, o processo comunicacional assume lugar central, entendido para além da mera transmissão de informações e situado no tenso espaço da confiança, do vínculo e das relações humanas. “Informar, expressar-se e transmitir não são mais suficientes para criar uma comunicação” (Wolton, 2011, p.31). A comunicação como processo vai além da disseminação de mensagens, assumindo papel de construção de sentidos e narrativas que contribuem para a percepção dos riscos e crises em níveis individuais e coletivos.

As palavras crise e risco estão presentes no cotidiano da sociedade, sendo atribuídas, com frequência, a eventos que podem desestabilizar uma determinada ordem, interromper ações ou comprometer seriamente a reputação de pessoas e sistemas organizacionais. Quando mal geridos, riscos e crises despertam também o interesse da opinião pública, tornam-se pauta da



imprensa e de formadores de opinião. Contudo, no âmbito da comunidade científica, a velocidade por consumir e produzir informações sobre esses fenômenos parece não acompanhar a realidade dos fatos.

Frente a esse cenário, o *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação* tem como perspectiva teórica estudar risco e crise no âmbito da comunicação, em contextos organizacionais, de figuras públicas e de celebridades. Dito isso, para a equipe do projeto, riscos são entendidos como ameaças, perigos que, se não forem 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, compreendemos 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, assim como o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento diante de eventos críticos, em tempo de mitigar acontecimentos com potencial de se transformar em crises reputacionais.

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

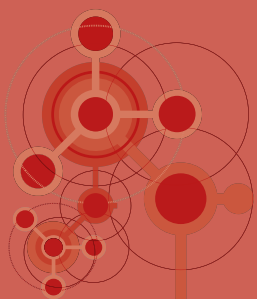
Em todas as etapas propostas por Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) há atribuições claras no âmbito da comunicação organizacional. Para Steelman e MCCaffrey (2013), enquanto na comunicação de risco o foco é a prevenção de danos, na comunicação de crise o foco é a comunicação durante um evento crítico. Também no pós-crise, a área assume contribuição importante na aprendizagem e na recuperação dos estragos provocados pelo acontecimento. A comunicação tem, portanto, um lugar central no processo de prevenção e gestão. Ao mesmo tempo em que é um meio pelo qual se constroem sentidos e narrativas, também é o espaço pelo qual se operam as relações de poder e disputa entre os múltiplos atores que compõem cenários de crise.

Entendida como um dos níveis possíveis dos estágios cooperação/conflito (Simões, 1995), 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 à reputação. Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) argumentam que as crises podem ameaçar a sobrevivência de uma organização, exigindo resposta rápida. Ninguém está imune a uma situação conflituosa.

Estratégias de cuidado e liderança organizacional

Ter a definição prévia de estratégias comunicacionais para a gestão de crise, desde a prevenção, gestão de riscos até o pós-crise, pressupõe um olhar de cuidado compatíveis com a necessidade de diálogos e trocas comunicacionais da sociedade de vigilância e de controle digital. Entendemos que a construção de estratégias de cuidado poderá inspirar-se em aportes de conhecimento proporcionados pela ética do cuidado, uma vez que é cada vez mais importante levar em conta a integralidade dos sujeitos em interação, em especial, suas dimensões emocionais e psíquicas.

A ética do cuidado, conforme Molinier (2015), nasceu nos Estados Unidos, no âmbito da Psicologia Moral, com a obra de Carol Gilligan (2021), na década de 1980, e se desenvolveu no campo dos estudos de gênero. Embora tenha permanecido bastante



restrita por longo tempo, vem ganhando atenção neste início de século XXI, em um período da história que traz novamente à tona preocupações com a atenção vinculadas a uma boa gestão.

Analisar o conflito entre a gestão e o cuidado poderia nos ajudar a sentar uma base saudável para um confronto equilibrado e ajudar a desenvolver compromissos entre lógicas diferentes em uma perspectiva progressista. Essas lógicas, ou melhor, essas gramáticas distintas poderiam escutar-se entre si e, eventualmente, colocar-se de acordo ou ter a capacidade de gerar coincidências (Molinier, 2015, p. 133, tradução nossa)³.

As teorias do cuidado partem do reconhecimento da vulnerabilidade como condição comum da humanidade. “O que define o ser humano é a sua dependência com os demais”⁴ (Molinier, 2015, p. 134, tradução nossa). Para uma das principais referências da ética do cuidado, Joan Tronto (2009, p. 144-145, tradução nossa), o cuidado tanto pode descrever uma atividade singular como um processo: “[...] não se trata apenas de uma preocupação intelectual, [...], mas de uma preocupação com a vida envolvendo a atividade do ser humano nos processos da vida cotidiana. O cuidado é tanto uma prática quanto uma disposição”⁵.

O aporte do cuidado, que representa o fortalecimento do sentido do humano, converge com o entendimento de que a organização pode se converter em um agente de cuidado visível a partir de estratégias de gestão de riscos, especialmente no campo comunicacional, inspirando estratégias marcadas pelos diálogos e trocas significativas.

Ao reconhecer as organizações como sistemas vivos, com capacidade de adaptação e crescimento comum a toda a vida (Wheatley, 2006), é possível compreender, também, que as lideranças assumem um lugar central na visão e nas estratégias de adaptabilidade. Conforme Hutchins e Wang (2008), existem cinco elementos a serem considerados como inerentes nos processos de gestão de crise organizacional: tecnologia, estrutura organizacional, fatores humanos, cultura organizacional e condições psicológicas da alta gestão. Por sua vez, Bhaduri (2019) esclarece que a cultura organizacional e os fatores humanos são os elementos mais importantes nesse contexto, especialmente quando relacionados a líderes cujos estilos fomentem a proatividade e a participação coletiva na resolução de problemas.

[...] a cultura organizacional desempenha um papel visível na formação da reação de uma organização a situações de crise, tanto positiva quanto negativamente. Além disso, elementos humanos como liderança eficaz, equipes coordenadas e funcionários motivados também podem ter um grande efeito na prevenção e controle de crises. [...] No entanto, nem todos os líderes estão igualmente equipados para gerenciar situações de crise (Bhaduri, 2019, p. 535, tradução nossa)⁶.

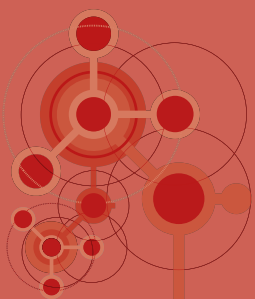
A partir de uma extensa revisão de estilos de liderança frente aos estágios de gestão de crise organizacional, Bhaduri (2019) enfatiza que as organizações contemporâneas devem buscar desenvolver competências para a gestão de crise, tanto em nível de equipes quanto de lideranças. Os líderes podem facilitar o desenvolvimento de uma cultura organizacional de alto impacto frente a situações de crise, incentivando os indivíduos a monitorar situações complexas e fazer intervenções de forma proativa.

3 No original: “Analizar el conflicto entre la gestión y el cuidado podría ayudarnos a sentar una base saludable para una confrontación equilibrada, y ayudar a desarrollar compromisos entre lógicas diferentes en una perspectiva progresista. Estas lógicas o, mejor, estas gramáticas distintas podrían escucharse entre sí y eventualmente ponerse de acuerdo o tener la capacidad de generar coincidencias” (Molinier, 2015, p. 133).

4 Na língua original, em espanhol: “Lo que define al ser humano es su dependencia con los demás” (Molinier, 2015, p. 134).

5 Na língua original, em francês: “[...] il n'est pas simplement une préoccupation intellectuelle, [...], mais un souci porté à la vie engageant l'activité d'êtres humains dans les processus de la vie quotidienne. Le care est à la fois une pratique et une disposition” (Tronto, 2009, p. 144-145).

6 Na língua original, em inglês: “[...] organizational culture plays a visible role in shaping an organization's reaction to crisis situations, both positively and negatively. Additionally, human elements like effective leadership, coordinated teams and motivated employees can also have a great effect on averting and controlling crisis. [...] However, not all leaders are equally equipped to manage crisis situations (Bhaduri, 2019, p. 535).



Com base no aporte dos pesquisadores e teóricos que aqui são assumidos como nossas lentes para compreender o necessário olhar de cuidado, em especial as lideranças organizacionais, como forma de enfrentar o atual estado de crise que reverbera nas organizações, é necessário voltar o olhar para o que está acontecendo no espaço das práticas. A *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada pelo *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação*, em 2022 e 2023, fornece dados que nos apoiam nesse olhar.

PESQUISA DE MERCADO: ESTRATÉGIAS DE CUIDADO PARA PREVENÇÃO NO ESPAÇO DAS PRÁTICAS

Conforme já referido, o Brasil encontra-se em um contexto de legitimação de seu corpus teórico científico sobre risco e crise (Nunes; Oliveira, 2021), fenômeno que se reflete também no campo de suas práticas profissionais. Configura-se 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.

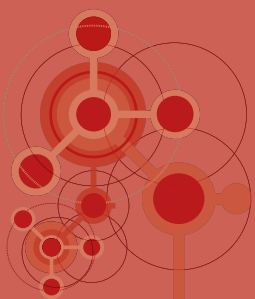
Para se aproximar dessas práticas, a *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada entre 2022 e 2023, teve como objetivo investigar a estrutura de gestão de riscos e crise que as organizações brasileiras criam/mantêm e o lugar que a comunicação ocupa neste contexto. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com perguntas predominantemente fechadas. O questionário foi enviado aos gestores por meio de contatos de e-mail disponíveis publicamente nos sites das organizações. O período de coleta dos dados estendeu-se de outubro de 2022 a março de 2023. A amostra previamente definida foi do tipo aleatória por conveniência. No total, participaram da pesquisa 44 gestores de diferentes organizações que atuam no Brasil.

A pesquisa foi dividida em três blocos de questões: perfil da organização e do gestor respondente; gestão de risco e gestão de crise. No primeiro bloco, perfil da organização, tem-se que 90,7% das empresas são nacionais e apenas 9,3% têm outra nacionalidade (França, Argentina, China e Itália). Entre as respondentes, prevalecem as organizações da região Sul (48,84%), seguidas pelo Sudeste (41,86%), pelo Centro-Oeste (6,98%) e Nordeste (2,33%). Não há respondentes da região Norte.

Quanto à natureza, 67,44% são organizações privadas; 16,28% são instituições ou órgãos públicos, 4,65% fundações e associações de direito privado, 4,65% são organizações não-governamentais, 2,33% são cooperativas e mais 4,65% se identificaram como sendo de outras naturezas como religiosas e filantrópicas. Quanto ao porte, 30,23% se identificaram como microempresa, 11,63% como pequena empresa, 23,26% como média empresa, 25,58% como grande empresa e 9,30% não identificou o porte.

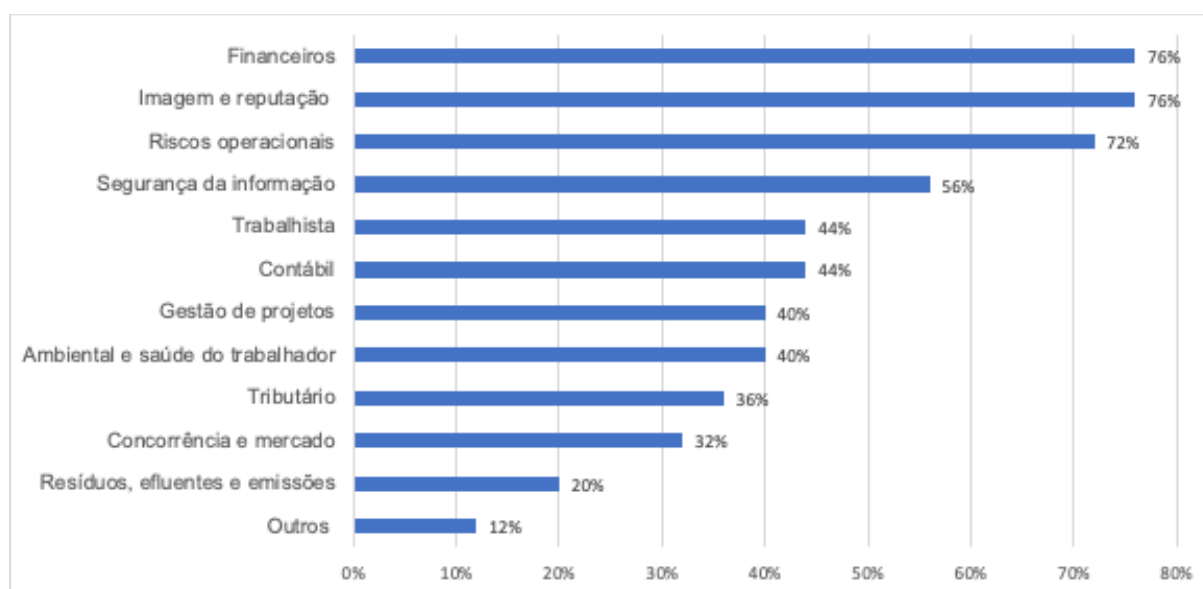
Entre os respondentes, 27,9% são integrantes de alta gestão, que aqui poderiam ser compreendidos como decisores e em uma aproximação livre, como as lideranças das organizações. O segundo grupo mais significativo de respondentes são profissionais de comunicação e marketing (37,21%), seguidos por profissionais de gestão de riscos (6,98%) e por respondentes das áreas de gestão de pessoas, gestão de projetos e continuidade de negócios, todos com 4,65%. Outras áreas somaram 13,95%.

Ao analisar as respostas sobre o nível decisório dos respondentes, percebemos que 30,23% são presidentes ou *Chief Executive Officer* (CEO), seguidos de 18,60% de diretores e superintendentes e 16,28% de gerentes, além de 9,30% de coordenadores e supervisores. Assim, entendemos que 74,41% dos respondentes ocupam posições de gestão e/ou liderança intrínseca ao cargo com o qual se identificam. Os demais (23,93%) são analistas ou assistentes e 4,65% atuam em outros cargos.



Focamos agora na gestão de riscos, entendidas como estratégias de cuidado para prevenir as crises. Do total de respondentes, 58,97% afirmam ter uma área funcional destinada a gerenciar diferentes riscos. O Gráfico 1 apresenta aqueles que são mais incidentes na realidade das organizações participantes.

Gráfico 1 – Incidência de riscos gerenciados



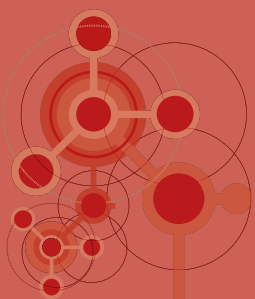
Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Portanto, os riscos mais presentes, enquanto escopo de prevenção, são os financeiros (76%), os de imagem e reputação (76%), os operacionais (72%) e os de segurança da informação (56%). De modo complementar, os resultados indicam que 41,03% das organizações realizam mapeamento de riscos por meio de equipes multidisciplinares, enquanto 20,05% realizam esse mapeamento em áreas específicas. Nas demais, não há mapeamento ou o respondente desconhece.

Segundo dados de pesquisa empírica anterior (Deloitte, 2015), no Brasil, no ano de 2015, os riscos que ocupavam lugar de destaque na gestão das organizações também eram os de origem financeira, seguidos por reputação e imagem, questões trabalhistas e ambientais. Em sentido comparativo entre as pesquisas, percebemos um pequeno acréscimo ao índice de riscos de segurança da informação, fator que, em 2015, era apontado como uma das principais preocupações das lideranças numa perspectiva de futuro. Ataques cibernéticos, vazamento de informações e implicações relacionadas com ataques de vírus estavam em destaque e, em 2023, consolidam-se como temas sensíveis para a gestão organizacional.

Na pesquisa realizada pelo *Grupo Risco, Crise e Comunicação*, apenas 35,90% dos respondentes afirmam ter matriz de risco completa e em uso, uma das estratégias de cuidado mais importantes da gestão de riscos, junto com a definição de uma equipe interna de gestão de riscos, que está presente em 58,97% das organizações. Outros 12,82% afirmam possuir uma matriz de risco simples, sem mecanismos de controle e avaliação. Essas carecem de alternativas de monitoramento uma vez que se limitam ao levantamento de riscos e consequências.

Outra resposta que chama a atenção em nosso contexto de análise é o fato que 48,48% das organizações já enfrentaram uma crise severa. Dessas, 19,05% afirmam que ela foi causada pelo comportamento da liderança/alta gestão. Já na pergunta que interroga sobre áreas sensíveis com potencial de gerar crise, a liderança/alta gestão aparece com 39,39%. Completando as informações obtidas pelo questionário, em 42,42% dos respondentes, a principal dificuldade a ser transposta para consolidação de um processo organizacional e gestão de crise é justamente o convencimento da alta gestão. Ou seja, há muitas barreiras vinculadas às lideranças que dificultam o amadurecimento da gestão de riscos nas organizações avaliadas.



No ano de 2015, 53% das organizações diziam já ter passado por algum tipo de crise (Deloitte, 2015). À época, economia e assuntos regulatórios, desastres naturais e questões envolvendo produto eram as principais fontes geradoras de crises. A resposta às crises era concentrada, predominantemente, no grupo de trabalho relativo ao tema da crise. Ou seja, a resposta à crise não era elaborada em sentido integrado e estratégico, o que também refletia dificuldades em termos de liderança e maturidade institucional.

Em sentido comparativo, naqueles indicadores em que isso é possível, entre a pesquisa apresentada pela Deloitte (2015) e a pesquisa realizada pelo *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação* entre os anos de 2022 e 2023, percebemos uma diferença pouco significativa de evolução do cenário. Há uma preocupação, de forma geral, com iniciativas que visem a gestão de riscos e crise, embora nem sempre isso seja endereçado a uma equipe profissionalizada e estruturada, de forma integrada à estratégia organizacional.

AS LIDERANÇAS EM TEMPOS DE INCERTEZA E AS ESTRATÉGIAS DE CUIDADO

A *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada com organizações de diferentes portes e naturezas, confirma a perspectiva de um papel pouco significativo das lideranças organizacionais brasileiras nas estratégias de cuidado voltadas à gestão de riscos, o que poderia contribuir para uma cultura preventiva em relação às crises.

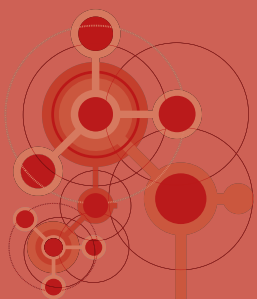
Se, como afirmam, Bauman e Bordoni (2016), viver em estado de crise não é agradável e o ímpeto de intervir consiste em escolher as medidas certas e aplicá-las com presteza, no ambiente organizacional, são as lideranças que poderiam ocupar o lugar de promotores e atores à frente da gestão do tema. Para Chanlat (2010), isso significaria reagrupar fontes cognitivas, comportamentais, discursivas e físicas.

Ao articularmos as estratégias possíveis para o cuidado na gestão de riscos com os resultados obtidos na pesquisa de mercado, identificamos limitações associadas à atuação das lideranças, aspecto que ganha relevância ao reconhecer os líderes como criadores de cultura (Schein, 2009), e como aqueles atores que desenvolvem a estratégia (Chanlat, 2010).

Na pesquisa, as estratégias de cuidado que emergem são preponderantemente ligadas às dimensões cognitiva e física. Ou seja, parte dos líderes se envolvem em organizar, coordenar e implementar ações que visem à minimização dos impactos ao acionar equipes especializadas, fazendo mapeamentos e matrizes de risco.

Por outro lado, no que tange à dimensão comportamental, fica evidente que a atitude refratária de lideranças é caracterizada como uma das maiores dificuldades para adoção de estratégias do cuidado em mais de 42% dos casos. Também na dimensão comportamental e discursiva (simbólica de direção e orientação), o líder é causador de crise em 19% dos casos, o que pode evidenciar uma dinâmica de contratestemunho.

A comunicação, presente em todas as ações e dimensões, assume maior relevância na perspectiva comportamental e discursiva. A partir dos dados da pesquisa, é possível compreender que as lideranças estão distantes do que poderiam se tornar se fosse percebido o valor da cultura da prevenção e a importância do desenvolvimento de estratégias de cuidado.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

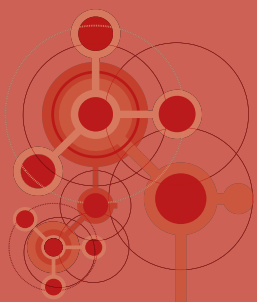
Em tempos de metamorfose ou mudança de era, na qual a sociedade é marcada por incertezas e um estado permanente de crise, as organizações se veem diante do desafio de evitar o maior dos efeitos que é justamente a incapacidade de lidar com as múltiplas crises. Sobre elas, reverberam novos fenômenos como a vigilância e o controle, de modo que viver nesse estado constante é fonte de geração de sofrimento.

O ímpeto de intervir, escolher as medidas certas e aplicá-las com presteza para reduzir os danos e impactos sobre as organizações, pessoas, estruturas e dimensões não tangíveis passa pela atuação da liderança. Reagrupar fontes cognitivas, comportamentais, discursivas e físicas em forma de estratégias e colocá-las a serviço do cuidado como forma de prevenção a ponto de caminhar no fortalecimento de uma cultura preventiva ou do cuidado parece ser um caminho possível.

Entretanto, ao olhar o cenário das práticas no Brasil, deparamo-nos com um largo espaço a ser compreendido e preenchido pela ação da liderança. Mais do que entender que a continuidade ou a descontinuidade de um projeto ou uma organização num cenário de crise é a capacidade de ações planejadas, coerentes e efetivas, é preciso que as lideranças se posicionem como embaixadoras dessa cultura, implementando não só estratégias cognitivas e físicas, mas também, e principalmente, estratégias comportamentais e discursivas que levem a uma ação humana mais significativa a ponto de se converterem em práticas sociais.

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt; BORDONI, Carlo. *Estado de crise*. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.
- BECK, Ulrich. *A metamorfose do mundo: novos conceitos para uma nova realidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
- BECK, Ulrich. *Sociedade de Risco: Rumo a uma outra modernidade*. São Paulo: Editora 34, 2011.
- BHADURI, Raka M. Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, [s.l.], v.43, n.5/6, 2019, p.554-569. DOI: 10.1108/EJTD-10-2018-0109
- BALANDIER, Georges. *O social em tempos de incerteza*. São Paulo: Edições SESC, 2019.
- CASTELLS, Manuel. *Ruptura: A crise da democracia liberal*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2018.
- CASTELLS, Manuel. *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.
- CHANLAT, Jean-François. *Gestão Empresarial-Uma Perspectiva Antropológica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DELOITTE. *Cinco Pilares de Riscos Empresariais 2022*. 7. ed. [S. l.]: Deloitte, 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/cinco-pilares-riscos-empresariais.html>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- GILLIGAN, Carol. *Uma voz diferente: Teoria psicológica e o desenvolvimento feminino*. Petrópolis: Vozes, 2021.



HUTCHINS, Holly; WANG, Jia. Organizational crisis management and human resource development: a review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, London, v.10, n.3, p.301-330, 2008.

KUPERMANN, Daniel; DEAN-GOMES, Gustavo. Sándor Ferenczi e os princípios para uma ética do cuidado. *Revista Interações*, Santarém, v. 17, n. 59, p. 28-49. DOI: 10.25755/int.25100

LAZZARATO, Maurizio. *As revoluções do capitalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

MOLINIER, Pascale. Salud y trabajo en trabajadores hospitalarios: cultura de la gestión, cultura del cuidado: una conciliación imposible. *Revista Hospitalaria Niños*, Buenos Aires, v. 57, n. 257, p. 132-140, 2015.

NUNES, Ana Karin; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Crise, risco e comunicação: revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação. In: CONGRESSO ABRAPCORP, 15., 2021, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Disponível em <https://abrapcorp.org.br/anais2021/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Revista Organicom*, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 149-159, 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995.

TRONTO, Joan C. *Who cares?: how to reshape a democratic politics*. New York: Cornell University Press, 2015.

TRONTO Joan. *Un Monde vulnérable. Pour une politique du care*. Paris: La Découverte, 2009.

WHEATLEY, Margaret J. *Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix, 2006.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ZUBOFF, Shoshana. *A era do capitalismo de vigilância: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.