

Crise, risco e comunicação: revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação¹

Ana Karin Nunes ²

Rosângela Florczak de Oliveira³

Resumo

Embora presente no cotidiano da gestão de organizações públicas e privadas e de figuras públicas, além de cada vez mais frequente no espaço da formação acadêmica, o tema de gestão de risco e de crise no contexto da comunicação ainda pode ser considerado novo quanto à produção de conhecimento científico no Brasil. Com o intuito de visualizar o volume e as características das pesquisas produzidas na área, este artigo apresenta uma revisão de literatura, a partir de pesquisa quantitativa e qualitativa exploratória teórica, baseada em levantamento bibliométrico. A partir de um conjunto de 90 produções analisadas, divididas por tipo, foi possível compreender que a produção científica sobre o tema no país ainda não permite a legitimação de um campo de pesquisa robusto, tanto em volume quanto em qualidade de discussão teórico-científica.

Palavras-chave: Gestão de Crise; Gestão de Risco; Comunicação Organizacional; Relações Públicas

1. Introdução

Este artigo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura produzida no Brasil sobre os temas de crise e risco, na perspectiva da comunicação. O trabalho é fruto do Projeto de Pesquisa em Gestão de Risco e Gestão de Crise no Contexto da Comunicação, desenvolvido em parceria por professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). A inspiração metodológica para a revisão da literatura foi Vašíčková (2019), pesquisadora da Faculdade de Gestão da Universidade de Economia de Praga, República Tcheca.

Inicialmente, apresenta-se a condução metodológica do estudo. Por meio do mapeamento de produções científicas no Brasil foi possível chegar a um conjunto de referências

¹Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) 1 GT 1: Comunicação, Ética e Alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² 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 da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS. E-mail: ana.karin@ufrgs.br 1.

³ Doutora e Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). E-mail: roflorczak@gmail.com

produzidas por professores e pesquisadores brasileiros, publicadas em território nacional num determinado escopo temporal. Com base nisso, procedeu-se à análise das características que marcam essa produção, especialmente considerando aspectos como: 1) tema central predominante; 2) tipos de estudos predominantes; 3) tipos de análises predominantes, em relação a setores, áreas do conhecimento e abordagem metodológica; 4) autores recorrentes; 5) abordagem conceitual sobre os temas de crise, risco, comunicação de crise, gestão de crise, comunicação de risco: perspectiva proativa ou reativa.

Ao final, apresentam-se reflexões sobre o futuro da pesquisa na área, no Brasil, necessidades de avanços e desenvolvimento de modelos teórico-práticos. Em síntese, identificou-se que a produção científica sobre o tema de gestão de risco e de crise no Brasil ainda é muito centrada na descrição e análise de casos isolados, o que dificulta a legitimação de um campo de pesquisa robusto, tanto em volume quanto em qualidade de discussão teórico-científica.

2. Condução metodológica

Vašíčková (2019) defende que a gestão de crises é um tema cada vez mais recorrente no ambiente de negócios, impulsionando gestores a se prepararem para lidar com situações adversas, tanto em sentido preventivo quanto de resposta rápida e efetiva. Nessa perspectiva, a gestão de crises é caracterizada como um conjunto de abordagens e métodos que conduzem à minimização de impactos negativos ou mesmo a evitar crises potenciais. A partir da revisão da literatura de abordagens sobre gestão de crise, a pesquisadora propõe um modelo conceitual denominado como Processo Proativo de Gerenciamento de Crises.

A revisão de literatura proposta por Vašíčková (2019) se concentrou em duas perspectivas: i) gestão de crise como um processo que busca direcionar a organização para tarefas de análise e avaliação de sinais de alerta com potencial para crises; e ii) abordagem da gestão de crise, como reativa ou proativa. Como de abordagem reativa foram denominados os estudos e pesquisas que apresentavam procedimentos para a superação da crise, a estabilização de um sistema e a geração de aprendizados a partir dela. Abordagens reativas devem ser adotadas frente a crises inesperadas, visando medidas de curto prazo. Por sua vez, como abordagem proativa foram categorizados estudos e pesquisas que visavam procedimentos de alerta precoce, de monitoramento de crises e riscos potenciais.

O estudo de Vašíčková (2019) foi relevante para a pesquisa aqui apresentada no sentido de indicar tanto a necessidade de definição do universo de análise quanto dos critérios a serem adotados na avaliação dos materiais selecionados. Afinal, o que se buscava, desde o início do

trabalho, era ir além de uma simples quantificação das pesquisas produzidas no Brasil sobre os temas de crise e risco, na perspectiva da comunicação; mas oferecer argumentos sobre a contribuição dessas produções para o avanço da pesquisa em sentido teórico-prático no país.

Sendo assim, o primeiro passo foi a definição do *corpus* de pesquisa. Como tipos de obras a serem selecionados definiu-se: livros, artigos em periódicos científicos, artigos em anais de eventos científicos, teses e dissertações de universidades brasileiras que apresentam linhas de pesquisa ligadas à Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Quanto aos eventos científicos, a escolha se deu pelos dois de maior relevância e impacto para a área de Comunicação ao longo dos últimos cinco anos: Congresso Anual da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) e Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom). O Congresso da Abrapcorp está em sua 15ª edição no ano de 2021 e conta, historicamente, com a participação de estudantes, professores, pesquisadores e profissionais das áreas de relações públicas e comunicação organizacional. Por sua vez, o Intercom está em sua 44ª edição em 2021, congregando estudantes, professores, pesquisadores e profissionais da grande área da Comunicação Social.

Quanto ao corte temporal, para a categoria livros foram consideradas obras publicadas no Brasil, por autores brasileiros, nos últimos 20 anos (janeiro de 2011 a fevereiro de 2021). Para os demais tipos de obra, foram consideradas produções feitas nos últimos 5 anos (janeiro 2015 a fevereiro de 2021). As bases de dados recorridas foram: Portal de Periódico da Capes; acervo de bibliotecas das principais universidades brasileiras com programas de pós-graduação consolidados nas áreas de Comunicação, em especial com linhas de pesquisa com foco em relações públicas e/ou comunicação organizacional; e Anais do Intercom e Abrapcorp. Como critérios de busca foram definidas as seguintes palavras-chave: crise, risco, comunicação de crise, gestão de crise, comunicação de risco.

O Quadro 1, a seguir, aponta para um *corpus* de pesquisa formado por 90 produções, distribuídas por ano e respectivo tipo. Predominam, de forma geral, a produção de artigos em periódicos e em anais de eventos.

Quadro 1. Produção científica sobre os temas crise e risco – Brasil

	2020-21	2019	2018	2017	2016	2015	2014-21	Total
Artigos – Periódicos	07	01	04	01	09	03		25
Artigos – Anais Abrapcorp	04	02	01	03	00	00		10
Artigos – Anais Intercom	04	02	02	02	01	04		15
Teses	03	02	03	02	04	01		15
Dissertações	03	00	03	00	01	03		10
Livros	01	01	01	03	01	02	06	15
							Total	90

Fonte: as autoras, 2021

Para cada produção, além do registro do tipo e ano de publicação, foram sistematizadas informações sobre autores, dados de catalogação, palavras-chave e resumo. As duas últimas foram informações determinantes para a definição das categorias de análise, quais sejam: 1) tema central predominante; 2) tipos de estudos predominantes; 3) tipos de análises predominantes, em relação a setores, áreas do conhecimento e abordagem metodológica; 4) autores recorrentes; 5) abordagem conceitual sobre os temas de crise, risco, comunicação de crise, gestão de crise, comunicação de risco: perspectiva proativa ou reativa.

3. Características e abordagens da produção

Das 90 produções selecionadas, cabe destacar que o tema central predominante foi a gestão de crises, conforme o Quadro 2. Há uma incidência maior de produções que versam sobre a gestão de crises como processo, especialmente análises sobre a forma como organizações e figuras públicas se portaram ou deveriam se portar em situações de conflito. Além disso, é possível afirmar que predominam estudos sobre risco e crise em contextos organizacionais, especialmente do segundo setor (empresas). São tímidas tanto as iniciativas de estudo sobre gestão de risco, comunicação de risco, assim como estudos em contextos de primeiro e terceiro setor.

Quadro 2. Tema central das produções

Tema	Quantitativo
Crise, Comunicação de Crise	60
Risco, Comunicação de Risco	27
Crise e risco	03
Total	90

Fonte: as autoras, 2021

Quanto aos autores recorrentes, não é possível afirmar que há predomínio de um ou outro pesquisador em qualquer um dos tipos de produção categorizados. Há uma diversidade de autores e respectivas instituições de educação superior, não sendo possível dizer, por exemplo, que as produções estão mais ou menos concentradas por regiões e/ou grupos. Por outro lado, pode-se dizer que os livros são publicados predominantemente por profissionais atuantes no mercado, com experiência como consultores e/ou assessores, enquanto os demais tipos de produção são de autoria de professores e pesquisadores ligados a instituições de educação superior. A seguir, apresenta-se uma análise das produções por tipo.

3.1 Artigos em periódicos científicos

Do total de 25 artigos publicados em periódicos científicos no Brasil no período de janeiro de 2015 a fevereiro de 2021: 18 abordam predominantemente o tema de gestão de crise, comunicação de crise; 05 abordam risco, comunicação de risco; e 02 abordam ambos os temas, de forma combinada. Esses temas são abordados em relação a outros subtemas, entre os quais, redes sociais digitais, fluxo de informações, posicionamento de marca, gestão de negócio, identidade, imagem e reputação organizacional, públicos estratégicos. Também chama a atenção o fato de que, no período de 2020-2021, 03 das produções tiveram como foco a pandemia da Covid-19 (SMYTHE, 2020; MELO e CABRAL, 2020; BASTOS et.all.,2021).

Naturalmente, pelos objetivos inicialmente delineados para este estudo, a maioria das produções concentra-se na área de Comunicação. Registra-se, contudo, interfaces com as áreas da Saúde e Engenharia Ambiental, no tocante à comunicação de risco, em especial.

Os artigos, em sua maioria (23 deles) são caracterizados como pesquisas exploratórias, assumindo a forma de estudos de caso e pesquisa bibliográfica. Os casos estudados são marcados por grandes organizações de natureza privada como Volkswagen, Odebrecht, Vale S.A., Shell/Basf, Celtins; estatais como a Petrobrás; e entidades representativas como a

Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Apenas 02 produções são pesquisas descritivas, com foco em levantamento. A autoria do conjunto de artigos é variada, concentrada em professores e pesquisadores vinculados a instituições de educação superior. No cruzamento com outros tipos de produção, percebe-se ainda que alguns artigos são resultados de pesquisa de tese ou dissertação, tais como Machado e Barichello (2015) e Leitzke e Marchiori (2016).

Quanto à abordagem conceitual sobre os temas de crise e risco, os artigos, por meio dos dados de seus respectivos resumos foram avaliados e classificados como reativos ou proativos. Um total de 14 artigos foram considerados de abordagem reativa por tratarem de posicionamentos pontuais de busca pela superação de crises, sem apresentar proposições no sentido de construção de novas posturas teórico-metodológicas em sentido preventivo. Outros 11 artigos foram classificados como proativos porque discutiram, além da apresentação de cenários e casos, procedimentos com vistas ao alerta precoce de situações de risco e crise, como por exemplo, Oliveira (2020) que traz proposição metodológica para a comunicação dialógica estratégica na prevenção e gestão de crise.

Também não foi verificada uma predominância em termos de periódicos científicos nos quais os artigos foram publicados. Trata-se de revistas das áreas de Comunicação, Gestão, Marketing, especialmente. Foram encontrados dois números de revistas dedicados ao tema: um da *Organicom* (USP, SP) e outro da *Cadernos de Comunicação* (UFSM, Santa Maria, RS). A edição da *Organicom* não foi considerada no escopo da pesquisa por estar fora do período determinado – ano de 2007. Contudo, deve ser reconhecida como de grande relevância para a produção científica sobre risco e crise no âmbito de relações públicas e comunicação organizacional.

3.1.1 *Organicom* N° 06: um marco na conexão dos temas risco, crise e comunicação

Ao tratar da presença dos temas risco e crise no contexto da comunicação, é necessário mencionar a edição de Número 06 da *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom*, publicação científica editada conjuntamente pela Universidade de São Paulo (USP), por meio de sua Escola de Comunicação e Artes (ECA), e pela Abrapcorp, por meio do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA/USP (Gestcorp). Embora tenha sido publicada em 2007, portanto fora do período estabelecido para este estudo, a referida edição traz um dossiê dedicado ao tema: *Comunicação de Risco e Crise – prevenção e gerenciamento*.

São sete artigos produzidos por pesquisadores de diferentes filiações acadêmicas sobre aspectos do processo de gestão de risco e crise e suas interfaces com a comunicação. Há, ainda, um editorial sobre o tema e uma entrevista com um dos autores pioneiros na área de comunicação de risco e crise, no Brasil, João José Forni, sob o título: Comunicação em tempos de crise. Pela representatividade do periódico, que é classificado com Qualis Capes B14, a publicação significou um marco para a pesquisa do tema na área acadêmica no Brasil, consolidando, também, o lugar da comunicação na gestão dos riscos e das crises e detalhando sua contribuição possível no gerenciamento das crises, no planejamento da comunicação de crise e, ainda, na comunicação do risco.

Por sua própria especificidade, o campo da Comunicação, especialmente das Relações Públicas, tem papel ativo quando o assunto é crise. Seus profissionais hoje se colocam em posições estratégicas, inclusive como gestores das mais diversas situações de comunicação de crise. E, assim, abre-se um novo campo de atuação e, conseqüentemente, de estudo para a área, cujo leque se estende em terminologias como administração ou gerenciamento de crise, comunicação de crise, planejamento de comunicação de crise ou, ainda, comunicação de riscos (REVISTA ORGANICOM, 2007, p.05-07).

Entre as pesquisas apresentadas na edição estão: a importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises (SHINYASHIKI; FISCHER e SHINYASHIKI, 2007); comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas (ALVES, 2007); o papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises (DE OLIVEIRA, 2007); a reputação sob a lógica do tempo real (ROSA, 2007).

3.2 Artigos em Anais de evento

No contexto da produção científica apresentada nos dois eventos escolhidos pela representatividade no campo da Comunicação, foram selecionados 25 artigos a partir da análise do título, resumo e palavras-chave: 15 do Congresso da Intercom – Grupo de Pesquisa (GP) Comunicação Organizacional e Relações Públicas; e 10 do Congresso da Abrapcorp – todos os Grupos de Trabalho (GTs). É relevante destacar que, embora o Congresso da Abrapcorp seja direcionado para pesquisadores das áreas de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, a frequência de trabalhos sobre gestão de risco e crise no contexto da comunicação, no período analisado, foi menor que no Congresso da Intercom, que reúne pesquisadores de áreas diversas como Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Produção Audiovisual, Comunicação Multimídia, entre outras.

⁴Qualis/CAPES: conjunto de definições e formas de classificação que determinam o valor dos elementos que compõem a produção acadêmica, como a qualidade dos periódicos e dos livros (LEITE, 2013).

Outro aspecto que chama atenção é a escassez de trabalhos que apresentam o tema. No Congresso da Abrapcorp, por dois anos (2016 e 2015), não foram apresentadas pesquisas sobre gestão de risco e crise. Nos demais anos analisados há o registro de 01 a 04 trabalhos por edição do evento. Já no Congresso da Intercom, o tema está presente em todas as edições de 2015 a 2020, embora em nenhuma das edições tenha chegado a representar 10% dos trabalhos apresentados. Em 2020, o ano de maior presença do tema neste Congresso, foram 04 trabalhos, o que significou 9,75% do total do GP Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

O tema central predominante nas pesquisas apresentadas é crise, gestão de crise e comunicação de crise, com 19 trabalhos. Risco e comunicação do risco são objetos de 05 artigos e apenas 01 apresenta gestão de risco e gestão de crise como parte de um mesmo processo.

Ao compreender o tipo de análise, fica evidente o predomínio dos estudos de caso a partir de eventos envolvendo marcas que ganharam notoriedade pública. Na maioria das comunicações feitas nos Congressos, os pesquisadores partem do caso para analisar aspectos específicos. No Congresso da Intercom de 2020, por exemplo, os 04 artigos apresentados sobre o tema traziam a pandemia da Covid-19 como objeto de estudo. Desses, 02 localizam a gestão da crise da pandemia na empresa Vale S.A (AGUIAR, 2020 e GARRIDO e AGUIAR, 2020), um dos artigos analisa a gestão de crise no espaço da gestão pública, especificamente no Governo Federal (NUNES, 2020) e o quarto propõe um olhar para as organizações de grande porte (PINHEIRO, 2020). Os dois primeiros tem como objeto empírico as redes sociais e o discurso da liderança, respectivamente. Já os dois últimos, apresentam um estudo exploratório teórico. Os estudos de caso também se repetem em 2019, 2018, 2017 e 2016 e 2015

Quanto ao tipo de estudo realizado, fica clara a pulverização de temas: redes sociais e mídias digitais, papel da liderança, comunicação interna, processos gerenciais por meio do manual, relacionamento com a imprensa, função política de relações públicas e comunicação de risco. Em alguns casos há uma análise do processo gerencial dos riscos e das crises.

Quanto aos autores mais frequentes, não é possível perceber uma prevalência significativa. Entre os 10 artigos apresentados no Congresso da Abrapcorp, apenas dois autores têm mais de 01 trabalho. Já a abordagem conceitual que prevalece nos trabalhos apresentados neste evento é a proativa – 09 trabalhos, três a mais que a abordagem reativa.

Ao analisar os artigos apresentados em diferentes Grupos de Pesquisa do Congresso da Abrapcorp, são reafirmadas as percepções alcançadas na análise do evento da Intercom. O tema central permanece sendo a crise e a comunicação de crise. Há presença marcante dos estudos de caso envolvendo organizações como Vale S.A, Globo e Petrobras, assim como Shell e Basf. O tipo de análise parece envolver uma diversidade ainda maior de temas em relação ao

Grupo de Pesquisa Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Intercom. Entre eles estão: redes sociais digitais, influenciadores digitais e *haters*; responsabilidade social, comunicação de risco em organizações públicas, entre outros.

Nos 10 artigos do *corpus* analisado, há apenas uma recorrência de autor no período 2015-2021. Tratando da gestão e comunicação do risco, Leitzke (2017, 2020) apresentou dois trabalhos. Quanto à abordagem conceitual observada a partir dos resumos dos trabalhos, há um equilíbrio: cinco trabalhos são frutos de estudo e análise de casos sem proposição de elementos para novas posturas teórico-metodológicas, portanto, reativos, e cinco apresentam proposições e reflexões proativas.

Em ambos os congressos se percebe que, nos anos analisados, começam a emergir trabalhos sobre risco e crise no contexto da comunicação nos espaços destinados à iniciação científica.

3.3 Teses e Dissertações

As 23 teses e dissertações selecionadas para análise foram coletadas nas bases de dados de programas de pós-graduação de diferentes campos de estudo, em universidades brasileiras, também no período de 2015 a 2020-2021. Aqui foram consideradas, intencionalmente, pesquisas que não são oriundas apenas dos programas de comunicação, incluindo programas das Ciências Administrativas, da Agrociências, das Engenharias e outras que analisam o processo completo da gestão de risco e crise e nele incluem, ou não, a comunicação. O objetivo foi compreender o olhar para a comunicação em outras áreas de pesquisa. Neste tipo de produção, o tema central predominante é a gestão de risco (15 trabalhos) em relação à gestão de crise (08 trabalhos).

A definição do tipo de estudo que prevalece entre as teses e dissertações analisadas encontra a limitação de que nem sempre os procedimentos metodológicos são claramente assumidos nos resumos dos trabalhos apresentados. Mesmo com as informações não padronizadas, é possível afirmar que apenas um trabalho assume a característica quantitativa, sendo que os 22 demais se apresentam como qualitativos, exploratórios, e que 13 deles trazem estudos de casos múltiplos ou únicos. Os procedimentos diferenciados de coleta de dados como observação não participante e etnografia são raros, sendo que para os dois tipos citados só há um caso de cada.

O foco da análise é pulverizado. É possível encontrar pesquisas que enfocam gestão de marca, comunicação pública e mídias sociais, e reputação nas redes sociais; responsabilidade

social, epidemia e mídia, midiatização das crises, crise operacional em setores regulados como aviação, prevenção à desastres ambientais e desastres naturais. Já em gestão e comunicação de risco, os temas se desdobram em gestão de riscos na cadeia de suprimentos, na indústria automobilística, em empresas de tecnologia da informação, no setor não financeiro e na inovação, entre outros. Há também pesquisas mais generalistas, abrangendo metodologias de gestão de risco e de comunicação em geral e enfoques específicos como comunicação pública de risco e comunicação de risco na área de combustíveis nucleares.

Por se tratar de pesquisas inéditas com fins de obtenção de título de mestre ou doutor, não há recorrência de autores. Cada pesquisa analisada é de autoria de um pesquisador diferente. Na abordagem conceitual, observa-se que 15 trabalhos tem abordagem reativa, ou seja, analisam e apresentam evidências a partir de casos, documentos e outras fontes de dados; e 8 pesquisas são proativas, ou seja, apresentam proposições teórico-metodológicas que propõem avanços para o campo de pesquisa ou para o espaço das práticas profissionais.

3.4 Livros

Com relação aos livros, por se tratar de um tipo de obra que visa a um diálogo mais amplo com o campo de conhecimento no qual está inserido, decidiu-se considerar o período dos últimos 20 anos – janeiro de 2010 a fevereiro de 2021. Neste interstício, foram identificados 15 livros, os quais abordam o tema de gestão de crises. Reedições da mesma obra dentro do período não foram contabilizadas. Como fator limitante na análise deste tipo de obra cita-se o fato de que nem todas foram acessadas no seu conjunto. Ou seja, partiu-se de sinopses disponíveis na Internet.

Quanto à autoria, verificou-se que os livros foram, em sua maioria, produzidos por profissionais com experiência de atuação no mercado profissional, especialmente assessores e consultores. Foram identificados 04 livros de Mário Rosa (2001, 2003, 2006 e 2017), um dos primeiros consultores a atuar no Brasil com o tema de gestão de crises, formado em Jornalismo. Suas obras abordam a gestão de crises a partir do relato de casos reais de crises envolvendo políticos, figuras públicas e grandes corporações, apontando erros e acertos na condução de situações que afetam significativamente a reputação de pessoas e organizações. Roberto de Castro Neves, consultor na área de comunicação empresarial, responde por duas produções no período (2002, 2009). Suas obras trazem a relação da gestão de crise como sistemas integrados de comunicação empresarial e imagem corporativa. Importante ressaltar também a obra do Jornalista e Consultor João José Forni, a qual conta com três edições (2013, 2015, 2019),

abordando conteúdos de interesse de gestores e profissionais de comunicação na condução do processo de gestão de crise. Outro livro que contou com duas edições no período foi o de Patrícia Teixeira (2013, 2019), o qual trata a gestão de crises com foco nos ambientes digitais.

Livros resultantes de pesquisas de dissertação e/ou tese também configuram entre o grupo selecionado, tais como Machado (2020). Além disso, identificou-se uma obra, no período, resultante da organização de vários trabalhos, Prado (2017), a qual discute metodologias e lições sobre crises de reputação e imagem na perspectiva de 23 profissionais de comunicação corporativa.

O tema central predominante entre os livros é a gestão de crise em relação com outros subtemas como imagem, reputação, ambientes digitais, gestão organizacional. Poucas fazem referência à gestão integrada entre riscos e crises. Identificou-se uma obra, a de Torquato (2012), que, apesar de trazer o tema no título, faz pouca referência à crise como processo. De forma geral, a maioria dos livros traz a apresentação e análise de casos específicos, especialmente do setor empresarial. De forma ampla, pode-se dizer que um grupo de livros apresenta e relata casos, um segundo traz um conjunto de procedimentos a serem adotados em situações de crise e um terceiro tem características bastante heterogêneas quanto a objetivos e foco de abordagem do tema.

Há que se ressaltar que não foram identificadas obras com foco em geração e discussão de conhecimento científico novo e aprofundando sobre o tema. Com isso, as abordagens conceituais em perspectiva reativa também ganham maior destaque. Mesmo entre as abordagens proativas, percebe-se uma tendência maior no sentido da proposição de avanço e prescrição de práticas profissionais do que de campo de pesquisa.

3.5 Reflexões sobre o futuro da pesquisa na área

Do conjunto de 90 produções analisadas por este estudo, evidencia-se uma produção científica centrada na gestão de crises no Brasil. Ainda são tímidas as iniciativas de produções quanto à gestão de risco na relação com a comunicação. Acresce-se a isso o fato de que predominam as publicações de artigos em periódicos e eventos científicos. Teses e dissertações não foram produzidas em volumes expressivos nos últimos cinco anos. O mesmo pode-se afirmar em relação aos livros no período dos últimos 10 anos. Também não é possível afirmar que no país existem grandes expoentes em termos de autoria de produções sobre o tema.

A pulverização de produções, autores e temas relacionados leva à reflexão sobre a urgência de um maior investimento em termos de esforços de pesquisa no Brasil sobre gestão de crise e risco na relação com a comunicação. Trata-se de temas recorrentes e que ocupam

lugar de destaque no ambiente científico de países norte-americanos, europeus e asiáticos, para citar alguns exemplos. Esta recorrência, por sua vez, não se dá exclusivamente pela predileção de pesquisadores pelo tema, mas, fundamentalmente, pela dinâmica da vida em sociedade, pelo pressuposto de que as organizações e figuras públicas estão sujeitas a riscos (BECK, 2002) e crises (COOMBS, 2015) a todo o tempo.

Um problema a ser superado quanto ao futuro da pesquisa sobre gestão de risco e crise na relação com a comunicação, no Brasil, é o tipo de análise adotado. A predominância de estudos de caso revela uma produção que, atualmente, esgota-se nela mesma. Isto porque dificilmente estudos de caso permitem generalizações e aprofundamento em sentido teórico-metodológico na abordagem de um tema. A adoção de metodologias que comportem levantamento de dados mais abrangentes e análises mais amplas é altamente recomendável na abordagem sobre gestão de risco e crise. Além disso, extrapolar o campo das organizações de segundo setor também é necessário. O primeiro setor, os governos, demonstram, cada vez mais, a necessidade de avanços quanto à gestão e comunicação de riscos e crises. Ademais, preparar profissionais de comunicação para atuar na perspectiva da gestão da imagem e reputação de figuras públicas e celebridades com foco em riscos e crises também é necessário.

3.6 Considerações finais

Este artigo teve como objetivo apresentar uma revisão da literatura produzida no Brasil sobre os temas de crise e risco, na perspectiva da comunicação. Para tanto, procedeu-se a um levantamento bibliométrico que resultou em um conjunto de 90 produções científicas distribuídas por tipo: livros, artigos em periódicos científicos, artigos em anais de eventos científicos, teses e dissertações. A análise das características que marcam esta produção considerou os seguintes critérios: 1) tema central predominante; 2) tipos de estudos predominantes; 3) tipos de análises predominantes, em relação a setores, áreas do conhecimento e abordagem metodológica; 4) autores recorrentes; 5) abordagem conceitual sobre os temas de crise, risco, comunicação de crise, gestão de crise, comunicação de risco: perspectiva proativa ou reativa.

Identificou-se que a produção científica sobre o tema de gestão de risco e de crise no Brasil ainda é muito centrada na descrição e análise de casos isolados, em grande parte oriundos do segundo setor, o que dificulta a legitimação de um campo de pesquisa robusto, tanto em volume quanto em qualidade de discussão teórico-científica. Entende-se por campo de pesquisa robusto aquele que é capaz de fornecer discussões aprofundadas sobre um tema, com sólidas e

diversificadas metodologias de pesquisa, capaz de oferecer suporte a práticas e à geração de novos conhecimentos e avanços para a área de conhecimento em questão.

Acredita-se que o futuro da pesquisa sobre a gestão de risco e de crise no Brasil deve passar, necessariamente, pelo reconhecimento da relevância e pertinência dos temas em termos de pesquisa, formação de pessoas e geração de novas práticas profissionais. A crise sanitária da Covid-19 no Brasil, para citar um exemplo atual, tem mostrado as inúmeras dificuldades que gestores e profissionais de áreas técnicas e científicas encontraram em contextos de crise, em todos os setores e níveis gerenciais, indistintamente. Portanto, continuar negligenciando a produção de conhecimento científico sólido a esse respeito não contribuirá, a longo prazo, para a profissionalização de práticas de comunicação em sentido proativo ou reativo.

Por fim, no sentido de dar continuidade à análise sobre a produção de gestão de risco e crise no Brasil, este estudo identificou ainda a necessidade de que se verifiquem quais são as principais fontes usadas pelos autores brasileiros, bem como características de estudos gerados por conta de trabalhos de conclusão de curso e de iniciação científica. Portanto, no âmbito do Projeto de Pesquisa em Gestão de Risco e Gestão de Crise no Contexto da Comunicação, pretende-se dar continuidade à análise aqui apresentada.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Júlia de Almeida. A Vale sob a ótica da crise: análise de discurso do vídeo “Covid-19” publicado nas mídias sociais da empresa durante a pandemia. **Anais do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** (Intercom 2020). Salvador, BA. 2020.

ALVES, José Eduardo Prestes. Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. **Revista Organicom**, v. 4, n. 6, p. 86-99, 2007.

BASTOS, V.R. et all. A influência da hospitalidade na gestão de crise nos negócios durante o isolamento social. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, 2021, Edição Especial.

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

CADERNOS DE COMUNICAÇÃO. Publicação do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria, RS, v.24, n.3, 2020. ISSN: 1677-9061.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding**. 4ª ed. University of Central Florida, Senge Publications, 2015.

DE OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises. **Revista Organicom**, v. 4, n. 6, p. 160-173, 2007.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GARRIDO, Bianca e AGUIAR, Júlia de Almeida. Discurso, Liderança e Crise: a Vale No Jornal Nacional Durante a Pandemia da Covid-19. **Anais do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** (Intercom 2020). Salvador, BA. 2020.

LEITE, Fernando; CODATO, Adriano. Autonomização e institucionalização da Ciência Política brasileira: o papel do sistema Qualis-Capes. **Agenda Política**, v. 1, n. 1, 2013.

LEITZKE, M.R.L.; MARCHIORI, M. Comunicação de Risco: um descompasso entre discurso e prática no caso Shell/Basf. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 6(12), pp.107-124, 2016.

LEITZKE, Milene R. Lourenço; BARBIERI, Camilla, SANTOS, Larissa M. O. O papel do estado em situações de risco: a comunicação e a garantia ao acesso à informação pública do risco. In: **Anais do XI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas** (Abrapcorp. 2017).

LEITZKE, Milene Rocha Lourenço; MARCHIORI, Marlene Regina; DE OLIVEIRA JIMENEZ, Michele. Discursos contraditórios e Percepções Distorcidas: Uma Análise do Processo de Comunicação de Risco no Caso Shell/Basf. In: **XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas** (Abrapcorp, 2020).

MACHADO, J.; BARICHELLO, E. M. M. R. Comunicação de crise em mídias sociais digitais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobras. **Revista Organicom**, v. 12, n. 22, p. 187-197, 2015.

MACHADO, Jones. **Gestão estratégica da comunicação de crise**. Santa Maria, RS: Facos, UFSM, 2020.

MELO, C.; CABRAL, S. Pandemias e comunicação: uma avaliação experimental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54(4), p. 735-757, jul-ago 2020.

NEVES, Roberto de Castro. 3. ed. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2009.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NUNES, Ana Karin. Gestão de Crise e Gestão Pública: reflexões no cenário da COVID-19 no Brasil. **Anais do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** (Intercom 2020). Salvador, BA. 2020.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. **Revista Cadernos de Comunicação**, v.24, n.3, Santa Maria, RS, 2020.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Anais do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** (Intercom 2020). Salvador, BA. 2020.

PRADO, Elisa (org.). **Gestão de reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. São Paulo, SP: ABERJE, 2017.

REVISTA ORGANICOM. **Crises e sua inevitabilidade: tudo o que é sólido pode se desmanchar no ar**. Publicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. v. 4, n. 6, 2007, ISSN: 2238-2593.

ROSA, Mario. **A era do escândalo**: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

ROSA, Mario. **A reputação na velocidade do pensamento**: imagem e ética do pensamento. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Revista Organicom**, v. 4, n. 7, p. 58-69, 2007.

ROSA, Mario. **A síndrome de Aquiles**: como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROSA, Mario. **Entre a glória e a vergonha**: memórias de um consultor de crises. São Paulo: Geração Editorial, 2017.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Revista Organicom**, v. 4, n. 6, p. 148-159, 2007.

SMYTHE, Kelli Cristine Assis Silva. Caminhos para o fazer projetual no design de comunicação de risco. **Revista Brasileira de Design da Informação**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 103-120, 2020.

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

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação crise e imagem**: fundamentos das organizações do Século XXI. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VASÍČKOVÁ, Veronika. Crisis management process: a literature review and a conceptual integration. **Acta Oeconomica Pragensia**, 2019, 27(3-4), p. 61-77.