



Quem

Rosângela Florczak

Decana e Professora da Escola de Comunicação, Artes e Design - Famecos, da PUCRS. Doutora e Mestre em Comunicação pela PUCRS, com especialização em Sociologia pela UFRGS; em Comunicação Empresarial e em Teorias e Práticas de Ensino pela ESPM. É graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela UFSM. Atuou como executiva de comunicação em organizações de grande porte, especialmente na área educacional e saúde. Foco Gestão de Reputação - prevenção e contenção de crises de imagem.

Atua como Professora de Graduação e Pós-Graduação na área de Comunicação Organizacional. É Diretora do Capítulo RS da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) e também sócia-diretora da Verity Consultoria.

Bate-papo sobre Gestão de riscos e crises

Conflitos e tensões geoeconômicas desencadearam uma série de riscos globais profundamente interconectados, de acordo com o Relatório de Riscos Globais do Fórum Econômico Mundial de 2023. Isso inclui crises de abastecimento de energia e alimentos, que provavelmente persistirão nos próximos dois anos, e riscos de recessão, fortes aumentos em custo de vida, dificuldades de endividamento e sociedades polarizadas possibilitadas pela desinformação e

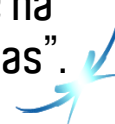
desinformação. Ao mesmo tempo, essas crises correm o risco de prejudicar os esforços para enfrentar os riscos de longo prazo, principalmente os relacionados às mudanças climáticas, à biodiversidade e ao investimento em capital humano.

E esta foi a base da conversa com a entrevistada Rosângela Florczak, consultora de empresas e decana e professora da PUCRS, que segue para estimular sua leitura integral do estudo:

1. Qual foi a ocorrência mais determinante que levou sua carreira a dar atenção e desenvolver experiência em gestão de riscos e crises?

Desde que comecei a atuar como executiva na área de comunicação, os eventos críticos passaram a fazer parte da minha agenda diária. Invariavelmente, chegavam a mim quando já estavam escalando, ou seja, assumindo lugar no espaço público e na atenção de partes interessadas da organização. Na época - fins dos anos 1990 e início dos anos 2000 - era comum que a comunicação só fosse envolvida na operação. Raramente na construção da estratégia e, nunca em ações preventivas.

“Antes, eventos críticos chegavam na comunicação quando já estavam escalando, ou seja, assumindo lugar no espaço público e na atenção de partes interessadas da organização. Era só envolvida na operação, raramente na construção da estratégia e nunca em ações preventivas”.



O evento marcante, na época, foi o 11 de setembro de 2001. Em 2002 tive a oportunidade de fazer um curso na Aeronáutica em São Paulo, sobre prevenção e ação proativa na gestão das crises. Uma das aulas que mais me chamou a atenção foi dada por uma profissional de comunicação da Rede Marriot que gerenciou a crise do hotel que ficava justamente na região das Torres Gêmeas atingidas pelo atentado terrorista. Com ela percebi o tema de outra forma e me identifiquei com o conjunto de práticas preventivas e com a gestão proativa. A partir do curso deixei de atuar reativamente nos eventos críticos e passei a desenvolver metodologia para gestão de risco e crise.

2. Que habilidade você entende ser fundamental ao profissional que queira trabalhar com sucesso em gestão de riscos e crises?

Há um conjunto necessário de competências técnicas e de habilidade socioemocionais. No primeiro grupo, estão:

- (1) a capacidade de ler cenários;
- (2) de ter visão ampla e estratégica do negócio envolvido na crise, assim como de conhecer profundamente a ambiência comunicacional e as relações da marca envolvida com seu ecossistema;
- (3) a agilidade para construir e reconstruir as ações táticas a partir dos resultados do monitoramento e, é claro,
- (4) um amplo repertório para construir e ajustar narrativas alinhadas com a identidade da organização envolvida e que dialogue com a necessidade dos públicos afetados.

Já as habilidades socioemocionais que considero essenciais são:

- (1) equilíbrio emocional para lidar com pressão extrema e tomar decisões em momentos difíceis e de alto risco;

- (2) capacidade de manter-se racional em situações de conflito;
- (3) resiliência;
- (4) habilidade de negociação para diálogos difíceis e
- (5) alteridade e empatia para ler cenários a partir das perspectivas das pessoas envolvidas.

Poderia listar mais algumas, mas são essas que considero essenciais.

3. Que insight mais relevante (ou que risco mais importante) você aponta no relatório do WEF neste ano?

A publicação do *Global Risk Report* promovida pelo Fórum Econômico Mundial (WEF) é, há quase duas décadas, o grande guia para quem pesquisa ou atua na gestão de riscos e de crises. Além dos insights de cada edição anual, há a riqueza de poder estabelecer uma linha do tempo da evolução do tema no mundo, uma vez que a metodologia da construção do relatório vem se mantendo coesa.

Na edição 2023, segue a tentativa do WEF de construir a consciência de uma ação contundente de contenção da crise estrutural que está entre nós. Já não é possível evitar, mas é preciso agir em uma grande articulação internacional, liderada pelos países ricos e potencialmente mais destruidores, para evitar a catástrofe social e ambiental.

O que sempre me chama atenção neste relatório, invariavelmente, não está no ranking das 10 crises mais severas no curto e no longo prazo, mas sim as interconexões e as entrelinhas desse riquíssimo relatório. Neste ano, fica bem claro que o que está movendo o mundo hoje são sentimentos mais primitivos e coletivos na história da humanidade que nos levam para as páginas mais sombrias. O medo, a desconfiança, o egoísmo, entre outros, são os motores de crimes sociais como a xenofobia e a desigualdade. A economia e as sociabilidade não são entes isolados, mas sim profundamente interconectados com essas emoções básicas. O relatório nos mostra que a concentração do poder digital e as assimetrias dos recursos, assim como a desinformação e a propagação de informações falsas se imbricam com a deterioração severa da saúde mental e com o colapso das estruturas e serviços públicos, por exemplo.

“O que está movendo o mundo hoje são sentimentos mais primitivos e coletivos na história da humanidade, que nos levam para as páginas mais sombrias. O medo, a desconfiança, o egoísmo, entre outros, são os motores de crimes sociais como a xenofobia e a desigualdade”.



A riqueza do relatório nos permite inúmeras leituras e usos da abundante informação ali disponível. Basta articular todas as dimensões envolvidas que temos um retrato duro e frio do nosso tempo.

4. Como você tem visto a estruturação das empresas atuantes no Brasil para a gestão de riscos e crises?

Finalmente estamos avançando na estruturação da área no Brasil. Por ser um tema interdisciplinar, precisamos articular diferentes conhecimentos na organização e setores responsáveis, mas a consolidação do compliance e as exigências do cenário internacional, assim como os altos custos das crises, os riscos do ambiente digital e a valoração da reputação como um ativo estratégico têm promovido os avanços que precisávamos há décadas.

Hoje temos um ecossistema fortalecido para lidar com riscos e crises. Empresas de grande porte com área robustas e profissionais altamente capacitados para fazer a gestão dos riscos reputacionais e a contenção das crises. Também assistimos um interesse crescente pela pesquisa do tema no Brasil e o surgimento de uma rede de serviços de consultoria, assessoria e soluções tecnológicas voltadas para a área. Deve ser a área com maior crescimento em gestão e reputação nesta década.

5. O cenário brasileiro traz alguma particularidade não coberta pelo relatório WEF que seria importante observar para o futuro no foco de gestão de riscos e crises?

O Brasil sempre tem as suas supressas e peculiaridades. Eu não diria que temos outros temas, mas sim, uma forma própria de viver os grandes riscos. Tenho a sensação que ainda acreditamos nas máximas de que "Deus é brasileiro", de que somos "Abençoados por Deus e bonitos por natureza", ou seja, naturalizamos a desgraça. Entendemos o enfrentamento das crises como testes de resistência de nossa garra e fé e, com isso, ignoramos a riqueza da prevenção e trocamos o custo relativamente baixo de gerenciar os riscos pelo alto custo de conter as crises. Infelizmente ainda precisamos desenvolver a Cultura do Cuidado no contexto das organizações brasileiras, o que implica em uma consciência cada vez maior dos riscos e da necessidade de prevenção e segurança. Mas estamos caminhando.

6. Deixe uma dica de conteúdo sobre gestão de riscos e crises que seria imprescindível ter contato para qualificar o olhar no tema:

Sites

<https://crisisreadyinstitute.com/>

<https://www.comunicacaoecrise.com/site/>

<http://www.patricklagadec.net/uk/>

Livros

BONIME-BLANC, Andrea. [Manual de riesgo reputacional](#): sobrevivir y prosperar en la era de la hipertransparencia. Corporate Excellence-Centre for reputation Leardership, 2016.

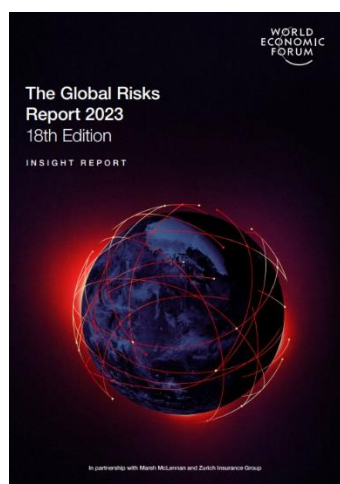
Obra essencial para quem trabalha na área. A versão impressa tem preço alto, mas minha dica é a versão para o Kindle.

MORIN, Edgar; VIVERET, Patrick. [Como viver em tempo de crise?](#). Editora Bertrand Brasil, 2013. Leitura reflexiva para compreender o lugar social e filosófico das crises em nosso tempo, a partir do olhar do pensador da complexidade, Edgar Morin.

WHEATLEY, Margaret J. [Liderança para tempos de incerteza](#). Editora Cultrix, 1999. Obra clássica que atualiza os pressupostos da gestão e da estratégia para os tempos vividos e a partir da perspectiva da complexidade.

FORNI, João José. [Gestão de Crises e Comunicação](#): o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015.

Sistematiza o conhecimento e propõem iniciativas concretas de prevenção e gestão.



Fonte de inspiração

Global Risks Report 2023

A falha na mitigação e adaptação às mudanças climáticas, desastres naturais, perda de biodiversidade e degradação ambiental representam cinco dos 10 principais riscos do relatório de risco global do World Economic Forum em sua versão 2023. O material está baseado nas opiniões de mais de 1200 especialistas em riscos globais, formuladores de políticas e líderes do setor e centra atenção nas crises interconectadas, como o caso da produção e disponibilização de alimentos, perda de biodiversidade e clima.

Autor
World Economic Forum

Link:
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf