

## **Relações Públicas na Gestão de Riscos: A busca por uma atuação verdadeiramente estratégica<sup>1</sup>**

Sergio J. Andreucci Jr.<sup>2</sup>  
Universidade de São Paulo – USP

### **Resumo:**

A identidade organizacional é vista por este estudo como o ponto de partida para gestão de riscos, pois a preocupação com as questões relacionadas à imagem e reputação é de fundamental importância para sobrevivência dos negócios. Ao refletir sobre comunicação de riscos, o estudo não está apenas caracterizando o trabalho de Relações Públicas nas ações de comunicação dos riscos junto à sociedade e mercado, e sim, propondo que o RP trabalhe no tratamento dos riscos. Nesse caso, a função profissional parte para um exercício intenso e nobre de entender a complexidade da cultura organizacional e gerir suas identidades, por conseguinte legitimando o profissional de Relações Públicas como um gestor de identidades organizacionais, na gestão de riscos e na proteção reputacional das organizações.

**Palavra-chave:** comunicação; relações públicas; riscos; identidade; reputação.

### **Resumo expandido:**

O estudo está relacionado à atuação do profissional de Relações Públicas na gestão de riscos e crises, indagando qual seria o posicionamento mais correto do RP para administração de contingências que envolvam a imagem e a reputação de organizações, ou seja, propondo um reposicionamento estratégico voltado à gestão de riscos corporativos de imagem. Uma reflexão sobre o papel das Relações Públicas, na aproximação mais assertiva junto à Administração e aos processos de produção, antecipando-se às possibilidades de crise, trabalhando preventivamente nas anomalias e nos riscos de imagem da cadeia produtiva.

Tratar com atenção as vulnerabilidades, além de defender a imagem e a reputação, prepara a empresa para possíveis eventos indesejados, contribui para o aperfeiçoamento da organização e para o fortalecimento de todos os seus recursos, incluindo pessoas. A gestão de riscos, assim sendo, acontece antes do próprio evento

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do 25º Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação, professor do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - USP. Email: s.andreucci@usp.br.

indesejado, protegendo as empresas e organizando o seu sistema anticrises, baseado em todos os fatores de micro e macroambientes, que interferem direta ou indiretamente na organização.

A identidade organizacional é vista por este estudo como ponto de partida para gestão de riscos, pois a preocupação com as questões relacionadas à imagem e reputação sempre foram pauta para a consecução dos planejamentos estratégicos e de fundamental importância para sobrevivência dos negócios de maneira segura e equilibrada. Ao pensar sobre comunicação de riscos, o estudo não está apenas caracterizando o trabalho de Relações Públicas nas ações de comunicação de riscos, e sim, propondo que se trabalhe também no tratamento dos riscos.

A metodologia da pesquisa foi estruturada por meio de uma abordagem empírica exploratória, acompanhada de estudo de caso e aplicação de pesquisa qualitativa direta. O levantamento bibliográfico considerou a análise de 366 referências de obras nacionais e internacionais dos principais teóricos das áreas de Relações Públicas; Comunicação Organizacional; Administração; Gestão de Riscos; Gestão de Crises; Cultura Organizacional; Identidade; Imagem; Reputação; Opinião Pública; Mensuração de Resultados e Usinas Hidrelétricas (objeto do estudo de caso), além de artigos publicados em revistas científicas, *journals* e sites com temas correlatos.

A aplicação da pesquisa teve como objetivo geral analisar e diagnosticar os processos de gestão de riscos e de crises corporativas de imagem, em especial, em grandes empresas geradoras de energia hidrelétrica no Brasil. Tendo ainda, como objetivos específicos, a verificação dos fatores de riscos, seus impactos e probabilidades, além do grau de maturidade dessas organizações no que tange aos processos de comunicação de risco e de crise.

Como resultado final o trabalho apresentou uma nova metodologia de levantamento e análise de riscos em comunicação, denominada “Matriz de Probabilidade de Riscos em Comunicação”, baseada no levantamento de fatores de

interferência de ambientes e na aplicação adaptada dos conceitos da ISO 31000<sup>3</sup> e do COSO<sup>4</sup>, que tratam da gestão de riscos organizacionais.

Ao final deste estudo, a pesquisa apresentou convicções importantes para uma reflexão necessária para o campo de ensino e para o desenvolvimento profissional de Relações Públicas. Tem-se a clareza de que o papel mais estratégico para gestão de crises deverá anteceder ao próprio evento da crise, ou seja, é muito mais seguro, econômico e eficiente para salvaguarda da imagem e reputação das organizações, o trabalho apurado das Relações Públicas na gestão de riscos, antecipando fatos, verificando vulnerabilidades, tratando os problemas na fonte. Antes que essas vulnerabilidades se transformem em riscos e riscos se transformem em crises, pois estar preparado para as contingências é ser estratégico e faz parte de um planejamento responsável, pois devemos medir e agir continuamente sobre os nossos riscos, mas não podemos fazer o mesmo com as incertezas.

## Referências:

ANDREUCCI, Sergio. **Riscos de comunicação: a relevância da gestão de identidades nas relações públicas**. São Paulo: Editora Aberje, 2023.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – **Internal Control. Integrated Framework**, 2013. Disponível em: < <http://www.coso.org/>>. Acesso em 20 abr. 2025.

DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIAS, Luiz Alberto. **Estratégias de Relacionamento com a Mídia**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

---

<sup>3</sup> ISO 31000 é um conjunto de normas internacionais para gestão de risco. Foi desenvolvida em novembro de 2009 pela Organização Internacional de Normalização. O objetivo desta norma é fornecer um vocabulário e uma metodologia consistentes para avaliar e gerenciar riscos, resolvendo as ambiguidades e diferenças históricas nas formas como os riscos são descritos, podendo ser integrada em outros sistemas de gestão.

<sup>4</sup> O COSO® (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa.

---

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org). Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ISO, **International Organization for Standardization** , 2011. Disponível em: <[www.iso.org](http://www.iso.org)>  
Acesso em 20 abr. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohlin. **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

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