

Cilene Victor
Cidoval Moraes de Sousa
(Organizadores)

A PANDEMIA NA
SOCIEDADE DE RISCO
PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO



Campina Grande-PB

2021



Editora da Universidade Estadual da Paraíba

Cidoval Morais de Sousa | *Diretor*

Expediente EDUEPB

Erick Ferreira Cabral | *Design Gráfico e Editoração*

Jefferson Ricardo Lima Araujo Nunes | *Design Gráfico e Editoração*

Leonardo Ramos Araujo | *Design Gráfico e Editoração*

Elizete Amaral de Medeiros | *Revisão Linguística*

Antonio de Brito Freire | *Revisão Linguística*

Danielle Correia Gomes | *Divulgação*

Gilberto S. Gomes | *Divulgação*

Efigênio Moura | *Comunicação*

Walter Vasconcelos | *Assessoria Técnica*

Depósito legal na Biblioteca Nacional, conforme decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

P189

A pandemia na sociedade de risco: perspectivas da comunicação [Recurso Eletrônico]/ Organizadores: Cilene Victor; Cidoval Morais Sousa. – Campina Grande/PB: EDUEPB, 2021. 526p.

Recurso digital (4.3 MB)
Formato: ebook (PDF)
ISBN 978-65-87171-24-1

1. Comunicação de riscos. 2. Sociedade de riscos. 3. Covid-19.
4. Infodemia e desinformação. 5. Educação. 6. Novas mídias.
7. Jornalismo humanitário e de paz.

CDD 370
CDU 37.06

Ficha catalográfica elaborada por Heliane Maria Idalino Silva – CRB-15ª/368

Copyright © **EDUEPB**

A reprodução não-autorizada desta publicação, por qualquer meio, seja total ou parcial, constitui violação da Lei nº 9.610/98.

Risco em comunicação: identidade como precursora da gestão de riscos e consolidação da reputação

Luiz Alberto de Farias

*Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social
Universidade Metodista de São Paulo, SBC, SP, Brasil
Escola de Comunicações e Artes
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil
Email: lafarias@usp.br*

Sergio José Andreucci Junior

*Curso de Relações Públicas
Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, SP, Brasil
Email: s.andreucci@usp.br*

A identidade como precursora da gestão de riscos

A identidade organizacional como ponto de partida para gestão de riscos merece uma atenção especial por parte das organizações, pois a preocupação com as questões relacionadas à imagem e reputação sempre foi pauta para a consecução dos planejamentos estratégicos e de fundamental importância para sobrevivência dos negócios de maneira segura e equilibrada. É primordial compreender que a responsabilidade para geração de uma boa imagem e, conseqüentemente, de uma reputação favorável perante o Mercado e Opinião Pública, depende de um trabalho harmonioso e integrado entre todas as áreas de uma organização. A consolidação de uma imagem é fruto da construção de uma sólida identidade orga-

nizacional, ou seja, de princípios organizacionais bem resolvidos e afinados, ao mesmo tempo, em consonância com o seu papel social e com seus valores éticos diante da sociedade e do mercado.

As organizações não são capazes de alterar diretamente sua imagem, mas podem alterar a sua identidade, a gestão da identidade apresenta-se como um importante instrumento gerencial. Gerenciar a imagem é gerenciar a identidade, então se entende que o profissional de Relações Públicas precisa se ater em primeiro lugar na consolidação e nos ajustes da identidade, para posteriormente desenvolver ações de projeção da imagem organizacional, conforme fluxo a seguir:

Figura 1: Cultura Organizacional, Identidade, Imagem e Reputação



Fonte: Elaborado pelos autores

A atividade operacional de Relações Públicas, por meio das suas ações, pretende difundir a imagem de empresas e organizações, porém é sabido que a transformação e uma possível mudança da imagem só acontecem quando a identidade organizacional é trabalhada, na sua essência e no seu DNA. No âmbito tático e estratégico, compete às Relações Públicas lidar com o reconhecimento da cultura organizacional, pois a cultura organizacional trata de como cada aspecto da organização é interpretado pelos seus membros. A cultura traduz os

valores e a visão em políticas de comportamento, logo os valores sustentados pelos indivíduos e pela própria organização formam o processo de identidade da organização.

A imagem de uma organização é a expressão final das experiências e de todos os elementos que foram constituídos pela cultura organizacional e que formataram a sua identidade perante os seus públicos. A projeção dessa identidade, utilizando-se meios e estratégias, permite ao processo de comunicação efetividade ou não, ou seja, da fonte ao receptor existe um caminho e uma significação que confere a compreensão dessa imagem, portanto, a imagem é a percepção cognitiva que os públicos têm em relação às coisas, um conjunto de significados por meio dos quais organizações, marcas, produtos, pessoas, entre outros, são conhecidos, descritos, lembrados e relatados. Nos termos defendidos por Torquato (2002), deve-se entender imagem por aquilo que a empresa deseja projetar, sendo que a identidade é o caráter, o conceito básico, a personalidade da organização, imagem é a extensão dessa identidade.

A reputação pode ser considerada como o maior patrimônio das organizações, resulta ao longo do tempo por meio de situações desejadas ou indesejadas, programadas ou não programadas, e é a consequência de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos da organização com seus ambientes interno e externo. Segundo Fombrun & Shanley (1990), pode-se afirmar que a repetição de comportamentos da organização, fruto da sua cultura e identidade, gera imagens que, na percepção das pessoas, traduzem sua

conduta, a sua forma de agir, por meio de políticas e ações, formando a sua reputação perante os seus públicos. Essa interpretação final gera conceitos favoráveis ou desfavoráveis, transformando de maneira dinâmica e periódica o comportamento e a conduta futura das organizações.

Dessa forma, imagens positivas de uma organização geram reputação que é percebida pelos públicos e acaba gerando uma expectativa de continuidade, respeito e confiança no cumprimento dos compromissos da organização junto à sociedade e no mercado. As escolhas da sociedade, bem como dos consumidores, por aceitar ou não uma causa, um produto ou serviço, passam pelo crivo de vários atributos relacionados ao conceito, que estão inclusos na reputação favorável ou desfavorável da organização. Sendo assim, torna-se mais atraente aquela organização que desfruta de melhor reputação.

A reputação representa o resultado final desse processo de comunicação junto aos públicos, ou seja, como a organização está sendo vista e avaliada de maneira subjetiva e afetiva em relação a todos os seus atributos.

Os esforços permanentes em desenvolver técnicas e métodos para o levantamento de dados, análise e mensuração de resultados em comunicação são constantes, pois somente dessa forma as organizações conseguem se posicionar em um mercado e em uma sociedade em incessante mudança. Os impactos positivos ou negativos dessa relação são reflexos exatos do grau de maturidade de como essas organizações administram, com efetividade ou não, o poder da informação. A reputação é o resultado da construção histórica de uma cultura

Risco em comunicação: identidade como precursora da gestão de riscos

organizacional consolidada na sua identidade, projetada por sua imagem, percebida e avaliada pelos públicos, resultando finalmente em um conceito entendido como reputação. Assim, o maior desafio de uma organização está relacionado diretamente à sua capacidade de se manter competitiva e viva, conseqüentemente, o poder da sua reputação perante os seus públicos de interesse e Opinião Pública torna-se o seu maior bem, entendido por muitos como intangível, mas compreendido por todos como essencial.

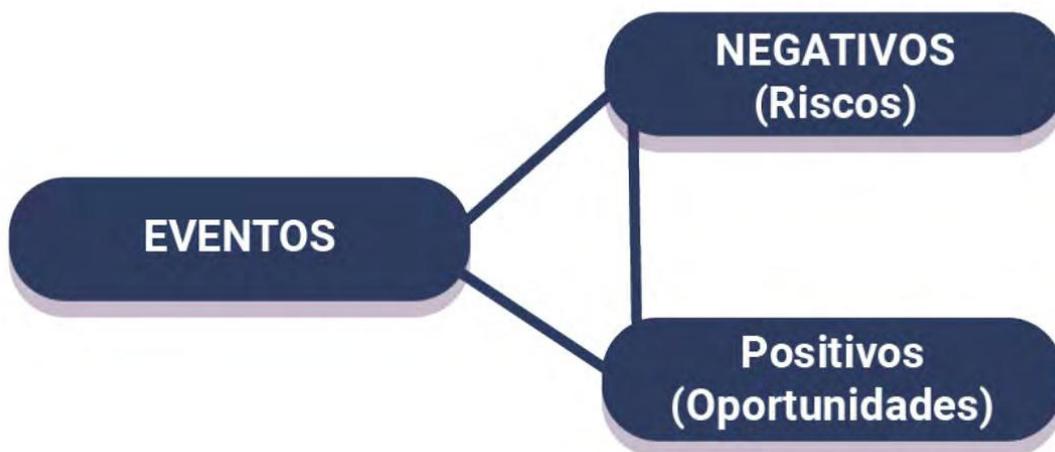
Riscos geram crises

Gerenciar riscos, além de possibilitar uma verdadeira fotografia das potencialidades negativas e positivas de uma organização, exerce um papel efetivo de aprendizado, informação e de melhoria contínua na administração de todos os processos. A gestão de riscos sem dúvida nenhuma é um instrumento poderoso para a tomada de decisão e para o desenvolvimento de ações, constituindo-se como um balizador de condutas e de estratégias corporativas e nesse aspecto entende-se que ao gerenciar riscos a organização se antecipa, possibilitando agir preventivamente diante de prováveis crises oriundas de riscos.

Os riscos poderão ser positivos ou negativos, resultantes de várias causas e, caso ocorram, são capazes de ocasionar vários impactos sobre os objetivos de uma organização, que podem ser de entrega no prazo, de custo, de escopo daquilo que foi contratado, de pessoal ou de qualidade. Um risco positivo, também entendido como uma oportunidade, é re-

sultado de uma condição ou situação favorável com impacto profícuo para organização. Já o risco negativo, também interpretado como uma ameaça, é oriundo de uma condição ou situação desfavorável aos objetivos da organização, proporcionando impactos negativos, incluindo o desgaste da imagem e reputação da própria organização.

Figura 2: Tipos de Eventos de Risco



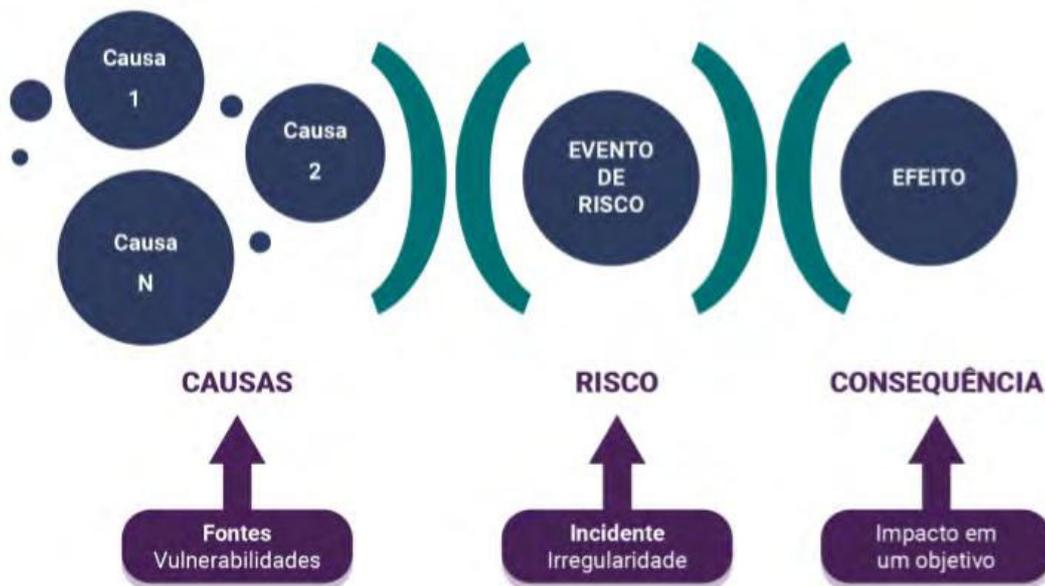
Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, um risco nem sempre precisa ser prejudicial a um projeto ou organização, mas deve ser entendido também por ser responsável por efeitos positivos, e poderão ser originários e divididos em dois grandes grupos: conhecidos e desconhecidos. Os riscos conhecidos são aqueles que podem ser identificados e analisados e, assim, é possível desenvolver respostas a eles utilizando metodologias específicas. Os riscos desconhecidos não podem ser identificados e, assim, é impossível gerenciá-los de forma proativa, restando alocar uma contingência geral contra as suas ocorrências, sendo geralmente ligados a fatores de macroambiente.

Risco em comunicação: identidade como precursora da gestão de riscos

Em se tratando de riscos negativos, os seus elementos são divididos basicamente em três etapas crescentes, ou seja, tudo começa com uma vulnerabilidade ou fator de risco gerador da causa, proveniente dos ambientes interno ou externo; em seguida, essa probabilidade se concretiza e um evento de risco podendo na sequência promover um efeito negativo e uma consequência para o projeto e para própria organização.

Figura 3: Componentes de Eventos de Risco



Fonte: ENAP, 2018, adaptado pelos autores

Leite (2020) considera que, ao iniciar uma avaliação de risco, a primeira preocupação está na identificação se o risco está numa condição inerente ou trata-se de um risco residual. Segundo o autor, o risco inerente representa a quantidade de riscos que existem e são conhecidos pela organização, portanto, o risco a que uma organização está exposta, sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto. No entanto, risco

residual representa a quantidade de riscos que permanecem ou que aparecem após a inclusão dos controles adicionais ou mesmo após ajustes dos controles existentes. Os riscos tratados em algumas situações, mesmo com os instrumentos de controle, poderão gerar ainda outros riscos secundários, que são aqueles que surgem como resultado direto da implementação de uma resposta ao risco identificado, ou seja, é um risco proveniente de um efeito colateral da resposta do próprio risco originário, em outras palavras, mesmo resolvendo um problema inicial outro risco foi gerado.

A grandeza de um risco consiste na combinação das consequências e de suas probabilidades. A partir de um processo avaliativo, é possível comparar os resultados da análise de riscos, por meio da compreensão da natureza do risco, suas vulnerabilidades e seus critérios para o entendimento de quão aceitável ou tolerável certo risco tende a ser. Tal avaliação é apresentada como auxílio para escolhas sobre o tratamento de riscos, um processo de modificação do efeito de incertezas, podendo evitar a ação do risco a partir de uma descontinuidade relacionada a uma fonte de risco, assumir a gravidade de uma incerteza com finalidade de alcançar uma oportunidade, alterar as probabilidades de ocorrência como também suas consequências, compartilhar o risco com outros meios bem como setores financeiros e estratégicos, além da retenção consciente.

Tais formas de atuar podem ser vistas como caminhos para redução, eliminação e mitigação de consequências de caráter negativo, contudo, pode haver o surgimento de novos riscos, a alteração de pré-existentes, a existência de riscos resi-

duais remanescentes. Dessa maneira, o controle é entendido como um dispositivo modificador, mas não necessariamente eficaz em sua totalidade.

A identificação dos fatores para gestão de riscos é primordial, pois baseada nas informações e nos contextos de micro e macroambientes a organização se fundamenta para gestão de riscos. De acordo com Oliva (2016), partindo de uma perspectiva relacional dos agentes na cadeia de valor do ambiente de negócios, propõe que a identificação dos riscos corporativos ocorra de maneira sistêmica. O autor aponta os eventos relacionados ao macroambiente (econômicos, políticos, social e tecnológicos), os aspectos relacionados ao ambiente de valor (financeiros, operacionais, de imagem, de sustentabilidade ambiental, éticos; de inovação; e estratégicos) e os agentes que se relacionam com o microambiente da organização (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, governo e sociedade). O autor ressalta a importância dos agentes no ambiente de valor das organizações, pois contribuem para a manutenção e criação de valor (OLIVA, 2016).

Os riscos poderão afetar o equilíbrio e o valor das instituições, dessa forma comprometem de maneira crítica e acentuada a reputação de uma organização. Como observado anteriormente, assumir o risco é um processo que tem duas vertentes: a positiva, que pode significar uma oportunidade, e a negativa, que pode ser uma ameaça. Porém, vimos que se trata de um processo que poderá ser totalmente gerenciado quando a percepção de Relações Públicas se encontra e adere integralmente aos processos de gestão de riscos. Portanto,

um risco, quando mal gerenciado na sua origem, é capaz de se transformar em uma possível crise.

Segundo pesquisa do *Institute for Crisis Management* – ICM¹, entre os anos de 2002 e 2011, apenas 39% das crises em empresas nos Estados Unidos tiveram um grau de surpresa, outras 61% ocorreram porque riscos potenciais e pequenos sinais de alerta foram ignorados. Ainda conforme a pesquisa do ICM, o número de crises que geram manchetes na imprensa aumentou mais de 80% desde 2007, sem considerar os efeitos multiplicadores das redes sociais digitais. De acordo com Forni (2010), crise é qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade. Isso pode ser entendido pois, nos dias atuais, com os meios de comunicação e a rapidez da informação, qualquer problema mal administrado pode ganhar dimensões de uma grande crise. Para o autor, crise é um acontecimento que pelo seu potencial geralmente inesperado tem o poder de desestabilizar organizações e provocar pautas negativas.

Segundo Robbins (2010), todas as organizações, de qualquer característica e dimensão, estão “sempre expostas a enfrentar situações de risco produzidas por emergências ou por possíveis crises, tanto de origem endógena como exógena, às quais repercutem de distinta maneira e intensidade no desenvolvimento” (2010, p. 113).

Situações de crise começam a apresentar seus sinais bem antes, embora grande parte das organizações costumam ignorá-las, nas anomalias e pequenas indicações cotidianas, que

1 Fundado em 1990, o *The Institute for Crisis Management* (ICM) foi uma das primeiras empresas de consultoria em gestão de crise na América do Norte.

se multiplicam silenciosamente e ameaçam as empresas, consequentemente ao longo prazo poderão afetar sua reputação (FORNI, 2010). Esses eventos consistem no fato de que elas poderão influir em todos os comportamentos da organização, não somente na imagem e reputação perante o meio externo, mas também nas relações internas entre as áreas e os seus colaboradores, gerando impactos na ordem das relações vigentes, pois uma crise implica a presença de vários tipos de interpretação que atuam ou pressionam sobre uma mesma situação. Desta forma, expectativas e interpretações de natureza individual, grupal, institucional e até mercadológica exigem respostas rápidas e seguras.

Partindo desse preceito, o conceito de crise refere-se a conflitos pontuais que se manifestam nas perturbações, pelo qual o ineditismo das crises surge em momentos de incerteza, no comportamento de alguns elementos constitutivos interno e externo, em algum lugar do sistema ou em certos estados específicos. Enfatiza-se também a crise a partir de uma confrontação aberta, na qual o conflito aumenta sem controle, tornando-o cada vez maior e complexo. Conforme a análise de Lerbinger (1997), crises são partes integrantes das organizações, portanto é praticamente impossível a sua imunidade organizacional, em virtude da grande velocidade com que ocorrem as mudanças sociais e remetem ao confronto de variados desafios, sendo que a resposta a esses desafios é que condicionará o êxito ou o fracasso organizacional.

Eventos indesejáveis e inesperados, muitas vezes gerados pelo macroambiente e de difícil controle, podem tornar

indisponíveis ou degradar a qualidade e o desempenho dos recursos que são utilizados pela organização ou dos produtos e serviços que ela gera. Além disso, eventos no ambiente interno ou externo podem alterar o grau de utilidade dos recursos, dos produtos e serviços, ou ainda, deturpar a imagem da instituição perante o público. Situações desse tipo afetam negativamente e dificultam o alcance dos objetivos organizacionais.

As crises afetam não apenas as marcas, mas provocam a alteração do sentimento e percepção que o público possui em relação à organização.

A organização que tem forte consolidação da sua identidade, declarando objetivamente os seus valores institucionais, provavelmente é percebida positivamente e detém uma boa reputação junto a Opinião Pública e mercado, logo, a sua credibilidade é edificada por meio da sua reputação e a sua marca ligada diretamente ao conceito da qualidade dos seus produtos, dos seus serviços e das ações que a cercam.

A relevância da gestão de identidades nas Relações Públicas

A atividade de Relações Públicas exercida no Brasil por meio das áreas específicas de comunicação corporativa, assessorias, consultorias e agências de RP tem por demanda tradicional atender situações do cotidiano da comunicação organizacional, bem como eventualmente responder por situações inesperadas pela ocorrência de crises de imagem. Tradicionalmente, as ações de gestão de crises estão muito

relacionadas às atividades de assessoria de imprensa, preparação de porta-vozes, comunicação com lideranças e demais táticas voltadas para públicos estratégicos ligados diretamente ao contexto, com o objetivo de minimizar os efeitos negativos de imagem proporcionados pela crise.

O que sabemos de fato é como uma crise começa, porém não sabemos quando e como termina, os resultados reputacionais e o tempo de crise são praticamente incertos, portanto, todas as organizações que se envolvem em alguma situação de crise acabam demandando muitos recursos humanos e financeiros, na tentativa de controle e na salvaguarda da menor perda possível do seu capital de imagem.

A questão aqui exposta está relacionada à estratégia e análise da eficácia da atuação do profissional de Relações Públicas, na gestão de crises, indagando qual seria o melhor momento de atuação e o posicionamento mais efetivo do RP, ou melhor, um reposicionamento estratégico na atuação direta na 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.

A gestão de riscos passou a ser um instrumento poderoso para melhoria contínua dos processos, bem como um balizador de condutas e de estratégias corporativas. Outro fato preocupante é que parte das organizações que possuem planos de gestão de riscos não contempla planos de contingências para possíveis riscos residuais, ou seja, um *risco* que

continua após as respostas terem sido implementadas e que permanecem mesmo após as contramedidas corporativas.

Considera-se uma empresa preparada para a gestão de crises aquela que tem a capacidade de associar o plano de contingência ao mapeamento de riscos, que por sua vez está ligado diretamente ao planejamento estratégico da própria instituição, analisando todas as áreas da organização, seus processos, públicos, intermediários e, principalmente, verificando periodicamente quais são os seus pontos vulneráveis da sua cadeia produtiva e de distribuição dos seus produtos e serviços, desde a aquisição dos insumos até o pós-venda.

Trabalhar preventivamente com as vulnerabilidades, além de proteger e preparar a empresa para possíveis eventos indesejados, contribui para o aperfeiçoamento dos processos administrativos, de produção, de recursos humanos, de recursos financeiros, dentre outros. A gestão de riscos, por conseguinte, acontece antes do próprio evento indesejado, fortalecendo as empresas administrativamente e organizando o seu sistema anticrises, baseado em todos os fatores de micro e macroambientes que interferem direta ou indiretamente na organização.

O mapeamento de riscos parte de uma análise detalhada dos fluxos dos processos de produção, ou seja, compila as entradas, tarefas, responsabilidades e as saídas combinadas de todo o processo, levando em consideração aspectos internos e externos. No que diz respeito às Relações Públicas, percebe-se aqui uma ampla área de comunicação administrativa a ser analisada e trabalhada. Importante distinguir comunicação

interna e administrativa, ou melhor, comunicação interna é entendida como campo da comunicação voltada para o engajamento e motivação funcional entre todos os colaboradores da empresa, já a comunicação administrativa trata dos meios burocráticos do processo de comunicação do trabalho e do fluxo de comunicação dos processos produtivos.

Apesar de entender a comunicação administrativa como essencial para funcionalidade de uma organização, cabe aqui alertar, que o seu estudo, entre os pesquisadores e profissionais da área de comunicação, não recebe atenção e investigação devida, apresentando pouca relevância em sua evolução, embora reconhecida como responsável pela estruturação do fluxo informacional, níveis e redes de relacionamentos organizacionais. Identifica-se uma carência de entendimento por parte dos profissionais de comunicação, abrindo espaço para uma melhor reflexão sobre a verdadeira importância da comunicação administrativa, confundida por muitos como comunicação interna e vista por outros apenas como mais um processo burocrático. Sendo assim, o acompanhamento periódico e compreensão das expectativas dos públicos organizacionais entre si e com a organização são fundamentais para um melhor posicionamento da comunicação administrativa. Tendo como princípio a comunhão, proposta pelo conceito da comunicação integrada, a comunicação administrativa prevê o alinhamento, não somente da comunicação com os objetivos de negócio, mas também das conexões organizacionais, que exigem mais efetividade comunicacional para o alcance do seu resultado.

Partindo para uma visão integrada de gestão de riscos e crises, entre as áreas de Administração e Comunicação, a atividade de Relações Públicas de uma organização deveria iniciar o seu processo de investigação por meio de um mapeamento de riscos corporativos, inicialmente relacionados à identidade organizacional da empresa, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Processo Integrado de Gestão de Riscos e Crises

Processo Integrado de Gestão de Riscos e Crises			
Gestão de Identidades	Gestão de Riscos	Gestão de Riscos Residuais	Gestão de Crises
Definir, monitorar, validar e consolidar periodicamente os princípios organizacionais.	Identificar, tratar e reduzir os riscos inerentes ao negócio em todas as áreas do processo produtivo da organização, incluindo terceiros, fornecedores e parceiros.	Identificar as variações dos riscos e definir novas medidas de controle e mitigação.	Gerenciar eventos de grande dimensão que podem comprometer a perenidade e a reputação dos negócios e da organização.
Levantar, analisar e corrigir todas as anomalias dos processos de comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológico; Comunicar de forma efetiva suas qualidades, conceitos e atributos, por meio de estratégias de comunicação, narrativas e seus símbolos.	Maximizar oportunidades de melhorias; Mitigar riscos para o cumprimento das estratégias; Melhorar a eficiência operacional; Suportar gestão de capital e atratividade de investimentos.	Controlar de forma segura os efeitos dos riscos residuais; Propor novas ações de compensação para isolar e neutralizar os riscos residuais; Monitorar e ajustar as ações na medida da necessidade.	Monitorar os cenários pré-crise; Aprimorar pessoas para responder às crises; Deliberar respostas com agilidade; Facilitar a comunicação com os stakeholders; Definir planos de recuperação no pós-crise

Andreucci (2021)

Fonte: Andreucci, 2021.

Ao final, apresentamos convicções importantes para uma reflexão necessária para o campo de ensino e para o desenvolvimento da atividade profissional de Relações Públicas. Tem-se a clareza de que o papel mais estratégico das Relações

Risco em comunicação: identidade como precursora da gestão de riscos

Públicas 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 anomalias, tratando os problemas na fonte. Antes que essas anomalias se transformem em riscos e riscos se transformem em crises.

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 Relações Públicas 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 Relações Públicas como um gestor de identidades organizacionais.

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 Jr., Sergio José. **Identificação e Análise de Riscos Corporativos de Imagem: A Relevância da Gestão de Identidades nas Relações Públicas.** Tese de Doutorado em Comunicação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2021.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública - **Implementando a Gestão de riscos no setor público.** Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstre>

am/1/4090/1/Modulo%203-Ciclo%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf. Acesso em: 15 jan.21

FARIAS, Luiz Alberto. **Opiniões Voláteis: Opinião pública e construção do sentido**. São Bernardo do Campo: Ed. Metodista, 2019.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. **Reputation building and corporate strategy**, Academy of Management Journal, 1990.

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

LEITE, Tácito. **Gestão de Risco na Segurança Patrimonial**. Ebook Kindle. Qualitymark - Editora – 2020

LERBINGER, Otto. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

OLIVA, Fábio Lotti. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal Of Production Economics**. München, p. 66-79. jan. 2016.

OLIVA, F. L. **Gestão de Riscos Corporativos: Uma Proposta de Modelo de Análise de Riscos Corporativos e de Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão de Riscos Corporativos**. Tese de Livre-Docência em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2013.

ROBBINS, P.; JUDGE, Timothy A.; Sobral, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação: organizacional e política**. São Paulo: Thompson, 2002.