

Gestión de crisis en el contexto de la comunicación pública brasileña: una mirada a la inclusión de la incertidumbre en la investigación

Crisis management in the context of Brazilian public communication: a look at the inclusion of uncertainty in research

Julia Machado Biasibetti*
Pontificia Universidad Católica
de Rio Grande do Sul, PUCRS
Av. Ipiranga, 6681, Partenon, Porto Alegre,
RS, 90619-900, Brasil

julia.machado.b@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-0771-741X>

Rosângela Florczak de Oliveira**
Pontificia Universidad Católica
de Rio Grande do Sul, PUCRS
Av. Ipiranga, 6681, Partenon, Porto Alegre,
RS, 90619-900, Brasil

rosangela.florczak@pucrs.br
<https://orcid.org/0000-0002-8926-017X>

Editor: Rogelio Del Prado Flores

<https://doi.org/10.36105/stx.2025n14.03>

Fecha de recepción: 24 de septiembre 2024

Fecha de aceptación: 16 de octubre 2024

RESUMEN

Estudio cuantitativo exploratorio que analiza cómo las producciones científicas brasileñas sobre gestión de crisis en el contexto de la comunicación pública dialogan con el concepto complejo de la incertidumbre. Los resultados evidencian que aún existe un potencial poco explorado por parte de los investigadores del tema para incluir la perspectiva propuesta por el pensamiento complejo, con el fin de comprender las crisis que involucran a organizaciones

* Estudiante de Maestría en Comunicación en la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil.

** Doctora en Comunicación por la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil. Profesor e investigador del Programa de Posgrado en Comunicación y del Programa de Posgrado en Teología de la PUCRS / Doctor en Comunicación por la PUCRS. Profesor e investigador en los Programas de Postgrado en Comunicación y Postgrado en Teología de la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul, PUCRS.

y agentes públicos, y la (im)posibilidad de gestionar la comunicación en las crisis. La inclusión de la perspectiva de la incertidumbre que emerge en algunos estudios amplía espacios para enfoques de la interferencia indirecta e innovadora en el tema de la comunicación pública en el contexto de las crisis. La búsqueda de adaptación a entornos cambiantes contribuye a que las organizaciones públicas eviten el deterioro de su desempeño y, en consecuencia, de la legitimidad de la institucionalidad pública ante los ciudadanos.

Palabras clave: incertidumbre, gestión de crisis, comunicación pública, agentes públicos.

ABSTRACT

This is an exploratory quantitative study that analyzes how Brazilian scientific productions on crisis management in the context of public communication engage with the complex concept of uncertainty. The results show that there is still untapped potential among researchers in this field to incorporate the perspective proposed by complex thought, aiming to understand crises involving organizations and public agents, and the (im)possibility of managing communication during crises. The inclusion of the perspective of uncertainty emerging in some studies expands opportunities for approaches involving indirect and innovative interference in the field of public communication in crisis contexts. The pursuit of adaptation to changing environments helps public organizations prevent the deterioration of their performance and, consequently, the legitimacy of public institutions in the eyes of citizens.

Keywords: uncertainty, crisis management, public communications, public agents.

INTRODUCCIÓN

Las crisis y su (im)posibilidad de gestión están presentes en el día a día de la comunicación pública. Al ser un desafío central para las organizaciones, la constatación de que este tema aún esté en proceso de legitimación en el ámbito científico brasileño (Nunes y Oliveira, 2021) resulta inquietante e impone la necesidad de ampliar y profundizar la producción científica sobre las crisis, especialmente en el campo de la comunicación.

En el levantamiento bibliométrico realizado por Nunes y Oliveira (2021) con el fin de identificar el volumen y las características de las producciones académicas sobre comunicación

y crisis en Brasil durante la década de 2011-2021, se destaca la urgente necesidad de intensificar los esfuerzos de investigación respecto a este tema. Esta urgencia es aún mayor en la construcción de conocimiento orientado a las instituciones públicas. “El primer sector, los gobiernos, evidencian cada vez más la necesidad de avances en cuanto a la gestión y la comunicación de riesgos y crisis” (Nunes y Oliveira, 2021, p. 12).

Otro punto de atención es la predominancia de estudios centrados en la descripción de situaciones ya vividas —y en la mayoría de los casos en el ámbito de la iniciativa privada— que se limitan a una especie de relato de acciones desarrolladas, con pocas contribuciones de mayor profundidad en el ámbito teórico-metodológico (Nunes y Oliveira, 2021). Esta preferencia por el análisis de eventos ya ocurridos, es decir, de lo que ya se conoce, puede estar relacionada con la forma en que la comunicación pública, como campo, observa, se relaciona e incorpora —o no— el estudio de un aspecto aún poco abordado en la sociedad actual: el problema clave de las cuestiones sociales y relacionales, señalado por Morin (2013, p. 71), que es el tratamiento de la incertidumbre.

Si admitimos que los organismos y agentes públicos, además de los actores políticos en general, están cada vez más y permanentemente expuestos a riesgos (Beck, 2011) y crisis (Nunes, 2020) —considerando el escenario de visibilidad y vigilancia ampliado por los nuevos medios y tecnologías digitales, como propone Thompson (2008)—, aceptamos la necesidad de reflexionar sobre esa incertidumbre. De esta manera, se reconoce la ubicación de los riesgos y las crisis en un contexto marcado por “multiplicidades de comportamientos, sistemas cuyo futuro no se puede predecir, como se puede predecir el futuro de una piedra que cae” (Prigogine, 2003, p. 50).

Considerando la necesidad de comprender y contextualizar la incertidumbre en los estudios e investigaciones sobre el tema de las crisis propuestos por los investigadores, especialmente en el campo de la comunicación, se entiende que es necesario comenzar con una mirada amplia hacia lo que se produce en la interfaz entre riesgos, crisis y comunicación pública en el entorno de investigación brasileño. A partir de los resultados obtenidos, es posible proponer enfoques que generen avances y contribuyan al debate en Brasil.

PROBLEMA, OBJETIVOS Y POSIBLES CONTRIBUCIONES

De acuerdo con Silva (2015, p. 14), “investigar el día a día no es más que revelar aquello que permanece oculto por la familiaridad bajo una capa tenue y tenaz de ‘entramado’. Aquello que se funde, desaparece”. Desde esta perspectiva, el presente estudio reconoce como problema de investigación la siguiente cuestión: *¿cómo los estudios brasileños sobre gestión pública y comunicación de crisis reconocen e incluyen la perspectiva teórico-práctica de la incertidumbre?* Para

responder a esta pregunta, se establece como objetivo central comprender el lugar de la incertidumbre en los estudios sobre gestión de crisis en la comunicación pública.

Cuando nos referimos a *lugar*, no estamos utilizando un término en su sentido común, sino en la acepción adoptada por Tuan (2012) y Augè (2012). Para Tuan (2012, pp. 49 y 50), la diferencia entre lugar y espacio radica en el hecho de que el primero es concreto y el segundo abstracto. “[...] lo que comienza como un espacio indiferenciado se transforma en un lugar a medida que lo conocemos mejor y le damos valor” (Tuan, 2013, p. 14). El lugar se convierte en realidad a partir de nuestra familiaridad con el espacio. Es decir, “cuando el espacio nos resulta completamente familiar, se convierte en un lugar” (Tuan, 2013, p. 96). Para Augè, el lugar es un espacio de pertenencia que se caracteriza por ser un lugar identitario, relacional e histórico (Augè, 2012).

Fue por la provocación de Silva (2015), que “las palabras pueden ocultar mundos” (p. 14), buscando encontrar lo que las palabras clave nos pueden presentar que se definió la metodología y el corpus de investigación para la primera etapa del estudio. Se optó por realizar una investigación exploratoria, combinada con el método bibliométrico, que “permite el análisis de bases de datos de producciones científicas a través de un enfoque cuantitativo, haciendo posible analizar el campo temático de manera sistémica y promover un mapeo sobre la evolución del tema en estudio” (Campigotto *et al*, 2020, p. 109).

Se parte de un análisis de la producción científica en Brasil entre 2018 e 2023 realizado mediante la búsqueda de las palabras clave *incertidumbre*, *gestión de crisis*, *comunicación* y *agentes públicos*. Las bases de datos utilizadas fueron las siguientes: el Banco de Tesis y Disertaciones de Capes y Google Académico. El objetivo principal fue analizar cómo aparecen esas palabras y cómo dialogan entre sí.

A partir de las brechas identificadas, se busca establecer relaciones entre las perspectivas estudiadas a través de un estudio exploratorio teórico. Con ello, es posible comprender las limitaciones, visualizar posibles ubicaciones y ampliar las inquietudes, además de elaborar propuestas que tienen el potencial de generar avances en el estudio de la gestión de crisis en la comunicación pública en el contexto brasileño.

INCERTIDUMBRE, GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIÓN PÚBLICA: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

El término incertidumbre, base de la investigación de este artículo, abarca los descubrimientos de una teoría de la física cuántica formulada en 1927 por el teórico alemán Werner Heisenberg: el principio de incertidumbre. Su premisa principal es la imposibilidad de definir, con precisión y simultáneamente, la velocidad y la posición de una partícula. Al demostrar que no

era posible prever el movimiento de las partículas, la teoría de Heisenberg estableció las bases para un pensamiento científico que se desviaba de los caminos clásicos y deterministas recorridos hasta ese momento, basado en la aceptación de que todo siempre convive con ciertos niveles de incertidumbre (Monteiro da Costa, 2014).

Posteriormente, el químico ruso Ilya Prigogine, reconocido por sus estudios en termodinámica, reavivó el debate sobre la incertidumbre al defender una “nueva racionalidad” para el mundo científico (Prigogine, 2003), basada en la superación de la dualidad entre las ciencias exactas y humanas, y en la aceptación de la complejidad de la vida. Para él, “la ciencia clásica insistía en lo repetitivo, lo estable, lo equilibrado” (Prigogine, 2003, p. 50), pero necesitaba abandonar las certezas y comenzar a tratar con posibilidades, cuestionando los datos y aceptando el estado de desorganización e inestabilidad permanentes que se constatan en todos los sistemas.

En las dos primeras décadas de este siglo, los cambios ubicuos han sido comprendidos por teorías como la de la metamorfosis (Beck, 2018), tal como señala Oliveira (2024). Se trata de transformaciones aceleradas con un impacto generalizado en las relaciones sociales que intensifican el escenario marcado y reconocido por incertidumbres, según la autora.

Entre los impactos más evidentes de estas transformaciones se encuentran aquellos traídos por internet y sus innovaciones tecnológicas y mediáticas, que, según Habermas (2023), terminaron plataformizando y cambiando estructuralmente la esfera pública. En este sentido, el autor señala un nuevo patrón de comunicación que se mueve entre los efectos del autoempoderamiento de los usuarios de los medios y los riesgos de este uso “ya que, en principio, los nuevos medios empoderan a todos los usuarios potenciales para que sean autores independientes con igualdad de derechos” (p. 60).

Para Castells (2021), la sociedad en red es el resultado “de la interacción entre el nuevo paradigma tecnológico centrado en las tecnologías de la información y la comunicación, y algunos otros grandes cambios socioculturales” (p. 37). Otro aspecto de este fenómeno se debe a la mayor visibilidad y vigilancia que surge en los medios de comunicación, especialmente para los líderes políticos y agentes públicos (Thompson, 2018). Al mismo tiempo que el desarrollo de los medios ha creado nuevas oportunidades de exposición, también ha traído nuevos riesgos “generados por la naturaleza incontrolable de la visibilidad mediática” (p. 28).

Si “los nuevos medios cambian profundamente el carácter de la comunicación pública” (Habermas, 2023, p. 60), el propio intento de definir un concepto de comunicación pública es un camino todavía lleno de incertidumbre entre los estudiosos. Duarte (2011) afirma que la discusión académica sobre comunicación pública en Brasil probablemente comenzó a partir del texto de Pierre Zémor (1995), que fue adoptado como referencia en cursos de grado y posgrado, principalmente en Brasilia y São Paulo, a finales de los años 1990. Para Weber (2017),

“la complejidad de operar este concepto reside en su vinculación con el paradigma y la utopía de la esfera pública de Habermas, que valora la comunicación, el debate público y, en consecuencia, la deliberación dirigida por el interés público” (Weber, 2017, p. 24).

“La Comunicación Pública implica un proceso comunicativo que involucra al Estado, la sociedad civil y las organizaciones privadas (Segundo Sector), teniendo como características: la negociación, el intercambio y el reparto, palabras asociadas a las descripciones” (Almeida y Simon, 2017, p. 537). El concepto surge del mapeo de las concepciones presentadas en la literatura, realizado por Almeida y Simon (2017), que tuvo como criterio la presencia de una definición explícita de comunicación pública.

Estamos hablando, por lo tanto, de un concepto que representa un proceso comunicativo altamente permeado por la interacción entre agentes, organismos públicos y sociedad, donde los escenarios y contextos cambian constantemente. Este espacio es muy propicio para “pensar en el hecho de que somos seres simultáneamente físicos, biológicos, sociales, culturales, psíquicos y espirituales” (Morin, 1994, p. 138), y en las incertidumbres que surgen de estas particularidades y diferencias, que junto con muchos otros factores pueden contribuir o converger en la formación de crisis. Esta dinámica compleja y en constante transformación que constituye la sociedad, agravada aún más por la velocidad de difusión de contenidos en el entorno digital, evidencia aún más la exposición de las instituciones públicas y sus integrantes al error y al juicio público, principalmente por la naturaleza de la actividad que ejercen y las demandas que reciben (Lima, 2019).

Todo esto, según Faria (2019), “nos obliga a repensar las crisis desde otros ángulos. Se requiere dimensionar ese recetario tradicional para los límites específicos y los contornos de cada realidad y cada cultura organizacional” (p. 1484). Sin embargo, si la mayoría de las investigaciones sobre gestión de crisis en Brasil están predominantemente centradas en crisis organizacionales del sector privado (Nunes, 2020), es pertinente afirmar que la comunicación pública aún enfrenta, entre otros desafíos, la falta de “referencias y suposiciones que orienten, aunque sea mínimamente, la conducta de los líderes gubernamentales durante las crisis” (p. 4).

Esta misma situación puede justificar el hecho de que la perspectiva adoptada para el estudio de la gestión de crisis en esta área casi siempre se basa en una adaptación de las observaciones sobre las experiencias del mundo corporativo, sometido a otros tipos de riesgos e incertidumbres. Sin embargo, siendo uno de los términos utilizados como criterio de investigación en este artículo, adoptar visiones más complejas sobre las crisis, como la de Topper y Lagadec (2012), es aún más necesario.

Las crisis parecen haber adquirido una dimensión completamente nueva: ya no son accidentes aislados capaces de amenazar grandes subsistemas, el núcleo de nuestro tejido

teórico de la teoría de la crisis en uso. Se están convirtiendo cada vez más en expresiones oportunistas de turbulencias globales que impactan nuestros tejidos sociales, mientras que, al mismo tiempo, nuestros cimientos están perdiendo su firmeza de apoyo al ser expuestos a procesos violentos de licuefacción. Todas las corrientes aisladas de vulnerabilidad parecen mezclarse para producir un teatro de operaciones global, volátil, caótico e incomprensible (Topper y Lagadec, 2012, p. 5).

Lagadec (2009) conceptualiza las crisis contemporáneas como mega crisis, es decir, “[...] el motor incrustado de un mundo caótico que evoluciona y muta a través de la dinámica global cuya textura está compuesta por redes complejas e inestables de desplazamientos constantes, globales y de grandes proporciones” (p. 10).

Desde esta perspectiva, la gestión de crisis requiere la reinención de puntos de referencia y prácticas. No se trata de construir manuales y ofrecer respuestas listas, sino de comprender que cada crisis es una página en blanco que requiere el diseño de soluciones innovadoras que estén a la altura de cada situación. Tanto la teoría de la mega crisis propuesta por Lagadec (2009) y Lagadec y Topper (2012), como la de las crisis fractales (Topper y Lagadec, 2013), provienen de la idea de que los mapas y las visiones cartesianas están cada vez más desactualizados frente a las crisis del siglo XXI. Construir enfoques innovadores en la gestión de crisis no es únicamente una cuestión de moda o adaptación, sino de evolución científica, una necesidad frente a un mundo altamente volátil que incluye la incertidumbre.

En el ámbito público, las crisis pueden surgir de forma abrupta, rápida e inesperada dentro de largas eras de estabilidad gubernamental, donde las formas usuales de operar dejan de funcionar, se pueden presentar, gracias a la acumulación de vulnerabilidades y presiones que eventualmente explotan, o pueden ser situaciones en pleno desarrollo sin soluciones obvias, lo cual toma por sorpresa la administración y pone bajo presión transformativa sus objetivos e instituciones (Boin *et al*, 2005).

No obstante, la causa principal de su aparición reside en la inhabilidad de un sistema para enfrentar alteraciones en el contexto, por ende, la propia vulnerabilidad del sistema frecuentemente reside en lo profundo de sí mismo y puede ser desapercibida o desatendida por los elaboradores de políticas públicas (Boin *et al*, 2018). Durante tales eventos los ciudadanos, con el objeto de evadir, o al menos minimizar, su amenaza y posible daño, buscan a sus líderes, sean políticos, administradores públicos, los más altos servidores públicos, o administradores electos, pues ellos deben fungir como guía para salir de la crisis, explicar qué sucedió mal y convenir a la ciudadanía de que una situación como tal no sucederá de nuevo (Boin *et al*, 2005).

Con la experiencia de la Pandemia global de Covid-19 en los años 2020-2022, los estudios de gestión de crisis en organización públicas crecieron exponencialmente. La literatura

acerca del tema pasa a explorar, por ejemplo, la capacidad de las organizaciones públicas para anticipar, mitigar o resarcir los daños ocasionados por eventos en el entorno sobre una determinada población o área geográfica, investigando las interferencias indirectas. En cambio, la literatura sobre gobiernos resilientes (Boin y van Eeten, 2013) y gobernanza adaptativa (Jansen y van der Voort, 2016) se concentra en estudiar las interferencias directas.

Por su parte, Boin *et al.* (2013, p. 80) acercan el concepto de gestión de crisis a la complejidad involucrada cuando se trata de comunicación pública. Los autores afirman que se trata de la suma de actividades destinadas a minimizar el impacto de una crisis. El impacto se mide en términos de daños a las personas, infraestructura crítica e instituciones públicas. Una gestión eficaz de las crisis salva vidas, protege la infraestructura y restaura la confianza en las instituciones públicas.

En una articulación posible entre los aportes teóricos, partimos de la complejidad de las crisis en lo contemporáneo, en las cuales están las que necesitan ser gestionadas por las organizaciones públicas y que tienen en su contexto, la comunicación pública como una de las más importantes estrategias.

Ante la provocación de autores que alertan sobre la necesidad de aportar nuevas miradas a temas antiguos, parece que nos enfrentamos necesidades comunes para la comunicación pública y la gestión de crisis. Tanto el análisis de casos ya ocurridos como la investigación sobre mejores técnicas para enfrentar las crisis en la comunicación pública dejan escapar la complejidad del mundo contemporáneo y, en su esencia, la presencia de la incertidumbre.

Duncan (1972) caracteriza a la incertidumbre como una situación donde los tomadores de decisiones carecen de información sobre la forma en que una decisión pueda estar relacionada con factores del entorno; la incertidumbre también está asociada con la incapacidad de los posibles beneficios o costos de una decisión o con la imposibilidad de asignar probabilidades a las posibles consecuencias de las decisiones.

Por lo tanto, articular las relaciones entre la incertidumbre, la gestión de crisis y la comunicación pública puede representar un camino de investigación rico en posibilidades, ya vislumbrado por Prigogine (2003) cuando estimuló a la ciencia a pensar en lo incierto. Buscar las primeras pistas sobre cómo –y si– estamos construyendo este diálogo entre conceptos nos ha llevado hasta aquí para revelar nuevas preguntas en un escenario lleno de posibilidades.

METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo establecido, el procedimiento se basó en un levantamiento bibliométrico a partir de la búsqueda de palabras clave en trabajos académicos producidos en un

período de cinco años (2018-2023) disponibles en las bases de datos Banco de Tesis y Disertaciones de la Capes¹ y Google Scholar. Las palabras clave utilizadas fueron extraídas de los conceptos que fundamentan este trabajo: incertidumbre, gestión de crisis, comunicación pública y agentes públicos, con el propósito de intentar identificar publicaciones que los relacionaran de alguna manera.

Para ampliar el alcance de la recopilación de datos y verificar en qué áreas está circulando el tema, el filtro se aplicó únicamente para establecer el período seleccionado de cinco años, sin otras limitaciones en cuanto al tipo de publicación o idioma. Todos los términos se buscaron entre comillas para garantizar una mayor precisión, en tres etapas. La primera, contemplando las cuatro palabras clave; luego una nueva búsqueda solo por *incertidumbre, gestión de crisis, comunicación pública*; y finalmente, por *incertidumbre, gestión de crisis y agentes públicos*.

En el Catálogo de Tesis y Disertaciones de la Capes, la primera búsqueda resultó en cero indexaciones y lo mismo ocurrió con la segunda secuencia de términos. Debido a la ausencia de investigaciones relacionadas con las palabras clave elegidas, se investigó cuántas tesis y disertaciones habían sido producidas en el período en el área de la comunicación pública. Con la expresión *comunicación pública* se indexaron 618 tesis y disertaciones. Sin embargo, con los términos *comunicación pública y gestión de crisis* se indexó solo una disertación de maestría del 2023. Teniendo en cuenta la baja incidencia, que se revela como un dato importante a explorar en el análisis, nos centramos en la búsqueda en la segunda base de datos, Google Scholar.

En Google Scholar, en total, se indexaron 75 publicaciones que en algún momento mencionan todos o algunos de los términos buscados. De estas, 24 son producciones portuguesas que fueron descartadas por no alinearse con el objetivo de observar el panorama actual de la producción de conocimiento en Brasil. De las 51 obras restantes, 35 provienen de áreas ajenas a la comunicación y, de acuerdo con sus temáticas o los nombres de los cursos vinculados a instituciones de educación superior, fueron clasificadas entre administración (9), administración pública (8), ciencias humanas (3), derecho (3), ingenierías (3), ciencias militares (2), sociología (2), desastres naturales (1), gestión y negocios (1), medio ambiente y sostenibilidad (3).

Dado que el enfoque de la investigación está en el campo de la comunicación pública, el recorte cuantitativo de las 16 publicaciones producidas en el área de comunicación e indexadas por Google Scholar fue sistematizado separadamente, según los tipos y cantidades encontradas en la búsqueda de cada grupo de palabras clave como se observa en el Cuadro 1.

¹ La Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior (CAPES) es una Fundación del Ministerio de Educación (MEC) y tiene como misión la expansión y consolidación de los programas de posgrado stricto sensu (maestría y doctorado) en Brasil.

CUADRO 1. PRODUCCIONES BRASILEÑAS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INDEXADAS POR LAS PALABRAS CLAVE PROPUESTAS

| Palabras-clave para búsqueda | Tipo | Cantidad |
|--|-------------|----------|
| <i>Incertidumbre; gestión de crisis; comunicación pública e agentes públicos</i> | disertación | 1 |
| <i>Incertidumbre; gestión de crisis; comunicación pública</i> | artículo | 1 |
| | disertación | 1 |
| | libro | 3 |
| | monografía | 3 |
| <i>Incertidumbre; gestión de crisis; agentes públicos</i> | disertación | 3 |
| | libro | 2 |
| | monografía | 2 |
| | Total | 16 |

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Por otra parte, es importante señalar que, en la sistematización general de las 51 producciones localizadas en todas las áreas, además del registro del tipo y año de publicación, también se registraron los títulos, resúmenes y enlaces de acceso, para facilitar la eventual búsqueda y localización de las palabras clave en los textos y permitir que el mismo material pueda proporcionar otros datos para futuras investigaciones y eventuales validaciones y complementaciones del estudio.

RESULTADOS OBTENIDOS

Aparte del análisis más profundo de las dos disertaciones indexadas por las cuatro palabras clave establecidas, el levantamiento en su conjunto evidenció una variedad de aspectos relevantes que pueden ser considerados como puntos de partida para futuros desarrollos. Según señala Silva (2015), “no se trata, sin embargo, de revelar la esencia del objeto, sino simplemente aquello que, siendo parte de él, permanece invisible por el exceso de familiaridad o por alguna deficiencia en la perspectiva del observador” (p. 14).

Entre las informaciones que revelaron los datos recopilados, especialmente con base en los títulos y resúmenes catalogados, llamó la atención la alta incidencia de estudios relacionados con la pandemia de Covid-19, demostrando que la crisis sanitaria desencadenó investigaciones y reflexiones no solo en el área de la salud. Nunes (2020) considera posible que la

pandemia de Covid-19 haya sido la primera gran crisis pública experimentada por la población brasileña y, quizás por eso, a diferencia de otras naciones acostumbradas a hacer frente a situaciones críticas como desastres naturales, guerras y epidemias, Brasil no esté preparado para enfrentar una crisis de gran magnitud.

Esta falta de experiencia, según Nunes (2020), explica, al mismo tiempo: 1) el poco interés de la academia en estudiar la gestión de crisis públicas, “especialmente desde la perspectiva de generar conocimientos sobre cómo el sector público debe prepararse para enfrentar situaciones de gran inestabilidad e incertidumbre” (p. 4); y 2) el hecho de que este levantamiento haya señalado una cantidad significativa de publicaciones sobre cuestiones derivadas de la observación de lo que el país experimentó durante la pandemia de Covid-19.

Otro aspecto relevante es la cantidad de áreas y campos del conocimiento en los que se está estudiando el tema. Además del área de la comunicación, otras 10 áreas desarrollaron investigaciones y publicaciones en el período de cinco años. Esta transversalidad se puede ver como un factor positivo, en contraste con el tímido número de trabajos producidos, ya que indica la ampliación de diferentes visiones sobre el tema. Al fin y al cabo, “es evidente que la ambición de la complejidad es relatar articulaciones que son destruidas por las divisiones entre disciplinas, entre categorías cognitivas y entre tipos de conocimiento” (Morin, 1994, p. 138).

Finalmente, dos aspectos curiosos aún pueden destacarse y plantearse como cuestionamientos para estudios futuros: el primero es la comparación entre el número de estudios procedentes de los cursos de Administración y Administración Pública, que sumaron 17 publicaciones, superando —aunque por poco— a los 16 trabajos realizados en el área de la comunicación durante el mismo período. Del mismo modo, el corpus analizado también evidenció que el área de la comunicación no protagoniza estas discusiones. Entre las dos disertaciones, el área de la comunicación figuró en el 50% de la muestra y, en el aspecto cualitativo, demostró una menor presencia y relación entre los conceptos investigados en este artículo en comparación con el estudio publicado por el investigador del área de sostenibilidad.

Dónde y cómo aparece la incertidumbre: análisis y discusión

Aparentemente, la ocurrencia de solo 16 resultados en un período de cinco años y medio (un promedio de tres producciones anuales) sugiere la fragilidad, ya mencionada, de la investigación en gestión de crisis en Brasil, que Nunes y Oliveira (2021) caracterizan como un campo en proceso de legitimación en el ámbito de la investigación científica. Sin embargo, puesto que el objetivo establecido no es solamente cuantitativo, el principal enfoque fue verificar cómo los trabajos publicados en revistas, disertaciones, tesis y libros trataban y relacionaban —o no— la incertidumbre, la gestión de crisis y la comunicación pública.

Para cumplir con el objetivo establecido, se ajustó el enfoque a los resultados de la búsqueda inicial, que contenía todas las palabras clave propuestas: *incertidumbre*, *gestión de crisis*, *comunicación pública*, *agentes públicos*. Las dos disertaciones de maestría indexadas fueron analizadas para encontrar las posibles conexiones buscadas.

En el área de la comunicación, la investigación encontrada fue *La marca Odebrecht como representación de la corrupción corporativa: estudio de caso de la imagen y reputación de la empresa en el marco de la operación 'Lava Jato'* (Freitas, 2020). En el campo de la sostenibilidad ambiental, el trabajo encontrado fue *La contribución de los procesos de comunicación para la sostenibilidad: respuestas a la crisis hídrica en el ámbito de las Cuencas Hidrográficas de los Ríos Piracicaba, Capivari y Jundiá* (Amaral, 2021).

La primera disertación, de Freitas (2020), presenta un estudio de caso que discute una crisis organizacional corporativa. En la búsqueda realizada en el cuerpo del texto, la palabra *incertidumbre* aparece una única vez, en la cita de la obra de Kunsch (2014, p. 46), en la que la autora se refiere al mundo de la incertidumbre que deben enfrentar los actores sociales. El fragmento utiliza la palabra como un adjetivo para caracterizar lo contemporáneo, sin una concepción más profunda.

En cuanto a la búsqueda de *gestión de crisis* en las páginas del trabajo, resultó en seis menciones, desde la revisión teórica hasta la intersección con las conductas adoptadas en la crisis analizada. El término *comunicación pública*, encontrado en el trabajo en cuestión, estaba únicamente en las referencias del autor, en el título del libro de Oliveira (2019). La expresión *agentes públicos* aparece siete veces a lo largo de la disertación, utilizada sobre todo en el relato del caso de corrupción estudiado, que involucró el pago de sobornos por parte de la empresa a representantes del Poder Público. En pocas ocasiones, el término aparece relacionado con los compromisos éticos de relación establecidos por la empresa después de la crisis. En ningún momento los conceptos aparecen relacionados entre sí.

La segunda disertación indexada por Google Scholar que cruza todas las palabras clave, curiosamente, es la que presenta la mayor cantidad de ocurrencias entre los conceptos investigados en este artículo. En *Contribución de los procesos de comunicación para la sostenibilidad: respuestas a la crisis hídrica en el ámbito de las Cuencas Hidrográficas de los Ríos Piracicaba, Capivari y Jundiá* (Amaral, 2021), la palabra *incertidumbre* aparece 16 veces; la expresión *gestión de crisis* surge en 11 ocasiones en el texto; *comunicación pública* se menciona siete veces y la expresión *agentes públicos* aparece una vez.

Aunque no presenta el concepto de incertidumbre en el sentido propuesto por el pensamiento complejo (Morin, 2003), es posible identificar aproximaciones conceptuales en la forma en que Amaral (2021) orienta el concepto de sostenibilidad hacia un sentido integrador y multifactorial “que se entrelaza con diferentes sistemas, factores y procesos sociales

de autoorganización, para los cuales las inseguridades y las incertidumbres son inevitables” (p. 26).

La perspectiva de Amaral (2021) no se centra en las especializaciones de cada una de las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, política y social, reconociendo la fuerte interdependencia entre los factores. De esa manera, el autor señala que su trabajo tiende a acercarse a lo que Prigogine (2003) defendía como la superación de una visión estrecha y determinista que alienaba unas ciencias de las otras, las exactas y las humanas. Esto también permite una interpretación compatible con Morin (2003).

En la misma disertación, la palabra incertidumbre también aparece en la definición de la palabra riesgos, en una crítica sobre la forma en que los políticos abordan la gestión de riesgos. “La propia palabra ‘riesgo’, por abarcar el significado de incertidumbre o de un evento imprevisible, conlleva una falta de interés por parte de la clase política, ya que no les otorga visibilidad ni algo que les dé algún prestigio” (Amaral, 2021, p. 79).

En este punto, es posible observar la principal relación de la investigación de Amaral (2021) con el tema investigado en este artículo. Aunque no aplique exactamente los mismos términos —gestión de crisis, comunicación pública y agentes públicos—, el autor trabaja con sinónimos, variaciones de significados y conceptos similares para describir los principales obstáculos en la elaboración de políticas públicas que prioricen la gestión de riesgos para evitar crisis y desastres ambientales. Todo esto desde el punto de vista del área de sostenibilidad. En este sentido, el autor menciona el servicio público, el sector público y la Administración Pública, para reforzar que el interés público debe guiar las acciones de esta entidad, especialmente en la gestión de riesgos para los ciudadanos que viven en áreas de vulnerabilidad (p. 79). También se puede afirmar que el uso del concepto de gestión de riesgos, que también aparece en el fragmento anterior, se relaciona con la presente investigación al integrar el proceso de gestión de crisis, que se divide en cinco etapas: detección de señales; prevención; contención (limitación de daños); recuperación y aprendizaje (Mitroff, 2001).

Una cita presente en la disertación de Amaral (2021) tal vez resuma cuánto dialoga con los conceptos investigados en este artículo, a partir de la presencia de palabras bastante cercanas a las palabras clave investigadas. “(...) la política de riesgos se ocupa de algo incierto, relacionado con el futuro, que difícilmente genera ganancias políticas en el corto plazo, mientras que los costos políticos relacionados con no seguir la política solo pueden manifestarse si los riesgos se convierten en una crisis o incluso en una catástrofe” (Nogueira *et al.*, p. 181).

Al establecer el escenario de inclusión de la noción de incertidumbre en los estudios sobre crisis en el contexto de la comunicación pública en la investigación reciente en Brasil, se nota la posibilidad de ampliar los estudios y la comprensión del tema a partir de la inclusión de lecturas complejas del escenario social que incluyan las dimensiones teórico-prácticas de la incertidumbre.

La inclusión de la incertidumbre como elemento central en el estudio de la gestión de crisis desafía la visión lineal y previsible de las crisis, abriendo espacio para enfoques más complejos y dinámicos. Autores como Luhmann (2013) y Beck (2011) enfatizan que las sociedades contemporáneas se caracterizan altamente por la incertidumbre y el riesgo, lo que exige una reformulación de la manera en que se comprenden y gestionan las crisis.

Para Luhmann (2013), el riesgo y la incertidumbre son aspectos constitutivos de los sistemas sociales, y la comunicación entre estos sistemas debe hacer frente a la imprevisibilidad. Beck (2011), por su parte, sostiene que vivimos en una sociedad del riesgo, donde los riesgos, muchas veces invisibles e incontrolables, moldean las relaciones sociales y políticas. De esta forma, incluir la incertidumbre en los estudios de comunicación pública no es solo un avance teórico, sino una necesidad práctica para enfrentar la realidad.

Además, autores como Bauman (2007) y Castells (2009) destacan la idea de que las transformaciones sociales impulsadas por la globalización y la revolución digital amplían la inestabilidad y la volatilidad en las instituciones públicas. Bauman (2007), al discutir la modernidad líquida sugiere que las instituciones y sus formas de gestión están en constante cambio, lo que refuerza la idea de que los procesos de crisis también deben ser repensados. Castells (2009), al analizar la sociedad en red, señala que la difusión instantánea de información a través de medios digitales intensifica la exposición de gobiernos y agentes públicos a la crisis, a menudo impredecibles. Incorporar la incertidumbre, en este contexto, permite a los gestores públicos anticiparse a posibles crisis en lugar de solo reaccionar ante ellas.

Funtowicz y Ravetz (1993) proponen una nueva manera de pensar la gestión de crisis, basada en una ciencia post-normal, que reconoce la complejidad y la incertidumbre como condiciones inherentes al conocimiento contemporáneo. Según estos autores, en situaciones de crisis, donde los hechos son inciertos, los valores están en disputa y las decisiones son urgentes, es necesario adoptar un enfoque que considere la multiplicidad de actores involucrados y sus diversas perspectivas.

Por lo tanto, en terminos practicos, tenemos que de los 51 trabajos producidos en Brasil sobre gestión de crisis y comunicación pública, solo 16 pertenecen al área de la comunicación. El resultado refuerza la constatación de que el interés de los investigadores en este tipo de discusión en la academia es aún muy incipiente, aunque, paradójicamente, el tema es uno de los mayores desafíos en esta actuación profesional en la actualidad.

Paralelamente, fue posible observar un aumento de la investigación científica sobre gestión de crisis en el área de la Administración, que tuvo un mayor número de publicaciones recogidas, un total de 17. Otro aspecto que permitió observar el estudio fue la gran cantidad de investigaciones sobre la pandemia de Covid-19, lo que indica que la crisis sanitaria pudo haber inaugurado un nuevo momento de investigación sobre el tema.

La muestra analizada con mayor profundidad, compuesta por las únicas dos publicaciones en las que se encontraron todas las palabras clave, también arrojó evidencia de que el tema, además de estar despertando mayor interés fuera del área de la comunicación, ha obtenido relevancia. La disertación producida en la temática de la sostenibilidad no solo mencionó más veces las palabras clave, sino que fue la que más se acercó a una narrativa que las relacionara entre sí. Posiblemente, debido a que se trataba de un estudio sobre una crisis hídrica, mucho más conectada con la complejidad que enfrenta el poder público en este tipo de situación.

Los estudios que presentan la incertidumbre como uno de los factores en el contexto de las crisis, como está en Amaral (2021), pueden ser considerados como enfoques de la interferencia indirecta en el tema de la comunicación pública en el contexto de las crisis. También puede ser vista como una a aborsagen innovadora, una vez que se las organizaciones públicas que no se adaptan a entornos cambiantes se exponen al deterioro de su desempeño y, en consecuencia, al posible deterioro de la legitimidad de la institucionalidad pública ante los ciudadanos.

CONCLUSIONES

Este estudio buscó comprender de qué manera la incertidumbre ha sido incluida —o no— en las investigaciones académicas brasileñas sobre gestión de crisis y comunicación pública, publicadas entre los años 2018 y 2023. Con base en los resultados obtenidos, se identificó inicialmente que el volumen de investigaciones sobre el tema en Brasil durante el período analizado es bastante reducido. Sin embargo, la transversalidad puede considerarse un factor positivo, ya que el tema fue investigado por expertos de 11 áreas diferentes.

En cuanto a la *incertidumbre*, el análisis indicó que ha sido una palabra aplicada sin profundizar en su sentido teórico en sí, y utilizada casi como un adjetivo para caracterizar un momento histórico, un fenómeno, algo vago y desconocido. Esta falta de reflexión —que se origina en la dificultad de pensar en lo incierto— puede ser uno de los principales obstáculos para el avance del conocimiento en la gestión de crisis en la comunicación pública.

Mientras el área no dé lugar al concepto de incertidumbre en su sentido más complejo —aquel que considera las incontables posibilidades de un futuro no determinado— seguirá restringiéndose al análisis de un pasado que no ofrece suficientes herramientas para calificar cualquier proceso de gestión de crisis en la complejidad de la comunicación pública contemporánea. En el área de la comunicación pública, esto implica una mayor apertura al diálogo entre las diferentes esferas de la sociedad, permitiendo una gestión de crisis más inclusiva y resiliente. Al adoptar esta visión, los estudios sobre gestión de crisis pueden evolucionar hacia un nivel más robusto y adaptado a las exigencias del escenario actual.

REFERENCIAS

- Almeida, T. y Simon, A. M. (2017). “A comunicação pública na percepção de profissionais de comunicação governamental”. In M. H. Weber, M. P. Coelho, y C. Locatelli (Orgs.), *Comunicação pública e política – pesquisa e práticas*, 537-555. https://www.academia.edu/39810181/COMUNICA%C3%87%C3%83O_P%C3%9ABLICA_E_POL%C3%8DTICA_pesquisa_e_pr%C3%Aiticas
- Amaral, P. (2021). “A contribuição dos processos de comunicação para a sustentabilidade: Respostas à crise hídrica no âmbito das bacias hidrográficas dos rios Piracicaba, Capivari e Jundiá” [Tesis de Maestría, Pontificia Universidade Católica de Campinas], repositorio da PUCC.
- Augé, M. (2012). *Não-lugares: Introdução a uma antropologia da sobremodernidade* (M. Vilela, Trad.). Papirus Editora.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*, Zahar.
- Beck, U. (2011). *Sociedade de risco: Rumo a uma outra modernidade*, Editora 34.
- Boin, A. Hart P., Stem E. y Sundelius B. (2005). *The Politics of Crisis Management*, Cambridge University Press.
- Boin, A., y Van Eeten, M. J. (2013). “The resilient organization”. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.
- Boin, A., Hart, P. Y Kupiers, S. (2018) “The crisis approach”. En Havidán Rodríguez, William Donner, Joseph E. *Handbook of Disaster Research. Handbooks of Sociology and Social Research*. Springer International Publishing.
- Campigotto Sandri, E., Kumasaka, J. M. V. C., Westarb Cruz, J. A., y Cruzara, G. (2020). “Avaliação do impacto social: Um levantamento bibliométrico”, *Teoria e Prática em Administração*, 11(1), 106–121. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n1.52611>
- Castells, M. (2019). *Redes de indignação e esperança: Movimentos sociais na era da internet*, Zahar.
- CASTELLS, Manuel (2021). *O poder da comunicação*, Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Duarte, J. (2011). “Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública”. In M. M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação pública, sociedade e cidadania*, 121-134.
- Duncan, R. B. (1972). “Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty”, *Administrative science quarterly*, 313-327.
- Faria, A. M. de. (2019). “A comunicação entre o previsível e o improvável”. In P. R. N. Oliveira (Org.), *Comunicação pública: por uma prática mais republicana*, 137-151.
- Freitas, D. de. (2020). “A marca Odebrecht como representação da corrupção corporativa: Estudo de caso da imagem e reputação da empresa no âmbito da operação Lava Jato” [Tesis de Maestría, Universidade Metodista de São Paulo], repositorio da UMESP.

- Funtowicz, S. O., y Ravetz, J. R. (1997). *A ciência pós-normal: Ciência com a sociedade*, Editora Unicamp.
- HABERMAS, Jurgen (2023). “Uma nova mudança estrutural da esfera pública e a política deliberativa, traduzido por Denilson Lus Werle”. Apresentação à edição brasileira por Denilson Luís Werle e Rúrion Melo, São Paulo: Editora Unesp.
- Janssen, M., y Van Der Voort, H. (2016). “Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government”. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1-5.
- Lagadec, P. (2009). “The megacrisis unknown territory: In search of conceptual and strategic breakthroughs”. *Centre national de la recherche scientifique*. <https://www.researchgate.net/publication/46479033> THE MEGACRISIS UNKNOWN TERRITORY - In Search of Conceptual and Strategic Breakthroughs
- Lagadec, P., y Topper, B. (2012). “How crises model the modern world”. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 2(1), 21-33. <https://www.researchgate.net/publication/274783613> How Crises Model the Modern World
- Lima, A. R. D. S. F. (2019). “O comitê permanente em empresas públicas e privadas. In P. R. N. Oliveira (Org.)”, *Comunicação pública: Por uma prática mais republicana*, 137-151.
- Luhmann, N. (2013). *Introdução à teoria dos sistemas*, Vozes.
- Mitroff, I. I. (2001). “Crisis leadership”. *Executive Excellence*, 18(8), 19.
- Monteiro da Costa, F. J. (2014). “O princípio da incerteza e o sistema numerofônico de asche-ro, na perspectiva do pensamento complexo”, *RevistAleph*, (22). <https://periodicos.uff.br/revistaleph/article/view/39086>
- Morin, E. (1994). *Ciência com consciência*. Publicações Europa.
- Morin, E. (2003). “A necessidade de um pensamento complexo”. In C. Mendes (Org.), *Representação e complexidade*, 77-101.
- Nogueira, F., Oliveira, y Canil, K. (2014). “Políticas públicas regionais para gestão de riscos: O processo de implementação no ABC, SP”. *Ambiente y Sociedade*, 17, 177-194. <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2014000300012>
- Nunes, A. K. (2020). “Gestão de crise e gestão pública: Reflexões no cenário da COVID-19 no Brasil”. *Anais do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (Intercom), Salvador, BA.
- Nunes, A., y Oliveira, R. de. (2021). “Crise, risco e comunicação: Revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação”, *Anais do XV Congresso da Abrapcorp*.
- Oliveira, P. R. N. de. (2019). *Comunicação pública: Por uma prática mais republicana*, Aberje.
- Oliveira, R. F. (2024). “Comunicação organizacional em tempos de metamorfoses: Crises e cultura do cuidado”. En C. Scroferneker, E. Pellanda, y J. M. da Silva (Orgs.), *Metamorfoses sociais: Tecnologias, práticas, identidades, imaginários*, 188-201.

- Prigogine, I. (1996). *O fim das certezas: Tempo, caos e as leis da natureza*, Editora UNESP.
- Rosa, G. G., Lima, N. W., y Cavalcanti, C. J. de H. (2022). “Diferentes proposições do princípio da incerteza para posição e momentum: integrando formalismo matemático, fenomenologia e interpretações no ensino da teoria quântica”. *Revista Brasileira de Ensino de Física*, 44, e20210298. <https://doi.org/10.1590/1806-9126-RBEF-2021-0298>
- Shinyashiki, R. T., Fischer, R. M., y Shinyashiki, G. (2007). A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Revista Organicom*, 4(6), 148-159. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931>
- Thompson, J. B. (2008). A nova visibilidade. *Revista Matrizes*, 1(2), 15-28. <https://www.redalyc.org/pdf/1430/143017353001.pdf>
- Thompson, J. B. (2018) “A interação mediada”. *Revista Matrizes*, 12(3), 17-44. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v12i3p17-44>
- Tuan, Y.-F. (2012). *Topofilia: Um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente*, Eduel.
- Tuan, Y.-F. (2013). *Espaço e lugar: A perspectiva da experiência*, Eduel.
- Weber, M. H. (2017). “Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade”. In M. H. Weber, M. P. Coelho, y C. Locatelli (Orgs.), *Comunicação pública e política – pesquisa e práticas*, 24-48. <https://abcpublica.org.br/biblioteca/nas-redes-de-comunicacao-publica-as-disputas-possiveis-de-poder-e-visibilidade/>

Esta obra está bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

