Ficando com o problema: gestão de crises no contexto das mudanças climáticas

Autora: Dra. Thaís Zimovski Garcia de Oliveira

1. Contextualização

A crise climática se apresenta, hoje, como um pesadelo social, político e organizacional. Um dos motivos para essa aparição difusa, e de difícil contorno, é a falta de instrumentos simbólicos, psicológicos e cognitivos para fazer frente a este cenário com mais seriedade e urgência. A partir dessa tensão epistemológica, aponta-se para a importância da acurada definição do problema. A saber: a natureza civilizatória da crise climática, a qual intensifica e aprofunda os demais desafios socioambientais, humanos e planetários da atualidade (Teixeira e Toni, 2022).

2. Objetivo

Por meio deste ensaio, pretende-se, portanto, estabelecer pontes entre as teorias organizacionais e as mudanças climáticas, localizando a gestão como dimensão central no enfrentamento ao colapso ambiental. Ao mesmo tempo, o texto visa compreender não apenas o papel da gestão nesse contexto, mas como essa realidade vem moldando de forma crescente a Administração como uma área caracterizada por processos complexos de adaptação e resiliência a cenários incertos.

Para isso, o presente trabalho organiza-se da seguinte maneira: inicialmente, serão apresentadas as principais perspectivas da crise climática. Posteriormente, os fundamentos teóricos da gestão de crises serão brevemente abordados para, então, ser possível traçar um panorama geral do cenário político brasileiro. Este fio condutor leva a uma discussão final sobre possíveis caminhos a percorrer em um futuro marcado por crises duradouras e de improvável dissolução.

3. Conhecendo o problema: perspectivas das mudanças climáticas

Ao escrever seu último livro, *Ficar com o problema: fazer parentes no Chthuluceno* , Donna Haraway (2023) argumenta que o estágio de aprofundamento da crise climática não nos permite pensar em uma realidade "pós-crise", isto é, que o planeta voltaria à sua configuração pré-era industrial. Tal perspectiva se alinha aos dados científicos recentes que revelam a essência persistente e exponencial das diferentes fases da mudança climática.

As instituições científicas internacionais, como o IPCC, na realidade, não apenas endossam esse argumento, como enfatizam que as mudanças climáticas têm se mostrado ainda mais aceleradas do que previam seus modelos matemáticos. Como exemplo, pode-se apontar a situação do Oceano Ártico, cujas projeções iniciais indicavam o completo derretimento de suas calotas polares apenas no século XXII, mas que inesperadamente se aproximam do fim ainda em 2050, de acordo com revisões mais atuais.

Outro ponto de grande relevância é a forma em que a crise climática catalisa os demais problemas globais, como a crise econômica, financeira, social, de saúde, de segurança hídrica e alimentar, especialmente no Sul Global e nas zonas tropicais. Países como o Brasil resvalam em cenários devastadores, com ao menos 10 milhões de habitantes morando em áreas de risco e 2 milhões em áreas de altíssimo risco (Nobre, 2024). Além disso, deixa aproximadamente

metade de sua população sem acesso à água potável e a serviços de adequado tratamento de esgoto.

A integração analítica desses dados direciona a literatura científica a propor um modelo de gestão ampla e integrada que visa entender as consequências desproporcionais da crise climática que recaem de maneira muito mais acentuada nesses grupos de alta vulnerabilidade, porque há o entendimento de que, ainda que essa parcela da população não tenha contribuído de forma significativa com seus hábitos de consumo para a degradação do clima, é sobre ela que o custo de eventos extremos impacta com maior efetividade. Este cenário configura o que Soni e Singh (2020) denominam de "novo normal", uma realidade que carece de uma nova configuração de seu modo de viver e produzir em perspectiva finita e limitada.

A gestão, por sua vez, como não se encontra deslocada da realidade em que se insere, deve lidar com este cenário, em que seus principais envolvidos, como trabalhadores, fornecedores e consumidores, enfrentam problemas estruturais graves e pressões urgentes de uma mudança tanto de acesso ao consumo, quanto a bens de primeira necessidade como moradia, acesso à água, saúde e boas condições de trabalho.

4. Gestão de crises e reconfiguração organizacional

Na perspectiva das mudanças climáticas, os antigos conceitos de gestão de crises, centrados sobretudo na prevenção e na recuperação, dão lugar a perspectivas mais amplas, como a gestão adaptativa (Folke, 2006) e a gestão integrada de resiliências. Nesse deslocamento conceitual, três eixos passam a estruturar o debate contemporâneo: adaptação, resiliência e antecipação de cenários críticos. Torna-se, portanto, necessário compreender como a Administração integra e elabora esses conceitos climáticos no seu "novo vocabulário".

Com origem na climatologia, a noção de gestão adaptativa sustenta que os processos de adaptação são aqueles responsáveis por garantir a vida em contextos de aumento considerável de temperatura e instabilidade ambiental. A gestão adaptativa pode ser compreendida, assim, como uma lógica orientada à convivência com a instabilidade, e não à eliminação do risco (Holling, 2001). Uma vez que os impactos da mudança climática são sentidos "em cascata", deve-se, nesse sentido, criar soluções de adaptação que considerem a sociedade em todo o seu ciclo produtivo.

Para elucidar esse fenômeno, é possível tomar como exemplo a resposta prática aos impactos de eventos extremos que afetam comunidades cujo ciclo econômico baseia-se predominantemente em apenas um setor produtivo, como a pesca ou a agricultura (Adger et al., 2005). Diante de uma seca inesperada, tais populações se veem frente a desdobramentos múltiplos, como perdas de produtos agrícolas, migrações forçadas e conflitos (IPCC, 2022). A gestão adaptativa visa, desse modo, responder a esses impactos de forma articulada, considerando suas múltiplas dimensões sociais, econômicas e territoriais.

Para além da adaptação, destaca-se a noção de resiliência, entendida como a capacidade de um sistema suportar crises ao longo do tempo. Neste ponto, vale destacar que enquanto a adaptação diz respeito às respostas aos impactos já em curso, a resiliência refere-se à sustentação organizacional em cenários de crise prolongada. Essa dimensão atravessa diferentes subcampos da gestão, incidindo setores como cadeias de suprimentos, desenvolvimento tecnológico e inovação empresarial.

Nesse contexto, o polo tecnológico das organizações deixa de ocupar um papel secundário e passa a constituir uma dimensão estratégica da gestão de crises climáticas (Ivanov, 2020). Torna-se nítida, assim, a necessidade de integrar inovação e desenvolvimento

tecnológico à criação de soluções capazes de mitigar os danos ambientais produzidos pelas próprias atividades organizacionais.

Paralelamente, pode-se notar uma literatura voltada a estratégias e ferramentas que buscam articular adaptação, resiliência e antecipação de riscos (Taleb, 2012). É o caso da chamada otimização prospectiva, cuja metodologia visa traçar cenários críticos, elencando de forma prévia soluções e idealizando caminhos de enfrentamento de crises iminentes, como rompimentos de barragens, enchentes, ciclones, entre outros eventos extremos. Trata-se, portanto, de uma racionalidade orientada à antecipação, e não apenas à reação.

As abordagens contemporâneas de gestão de crises têm se tornado progressivamente mais complexas. Contudo, é válido destacar que não existe uma fórmula universal ou um modelo padrão aplicável a todas as regiões e contextos. Ao contrário, tratam-se de construções orgânicas, baseadas na aprendizagem organizacional e na prática cotidiana de cada segmento econômico. É por essa razão que a discussão política do cenário institucional brasileiro e internacional se mostra fundamental. Mais do que listas de conceitos e metodologias, cabe à Administração refletir criticamente sobre sua razão de ser e sobre seu sentido social, especialmente no contexto específico em que o conhecimento científico é produzido e mobilizado.

4.1. Crise climática e transformação dos paradigmas organizacionais

A incorporação da crise climática ao campo da Administração não representa apenas a inclusão de uma nova variável ambiental aos processos de gestão, mas um deslocamento mais profundo dos próprios paradigmas organizacionais modernos. Durante décadas, grande parte das teorias organizacionais foi construída a partir de pressupostos como crescimento contínuo, estabilidade institucional, previsibilidade econômica e expansão permanente dos mercados (Banerjee, 2003).

Entretanto, em cenários atravessados por colapsos ambientais sucessivos e aprofundamento das desigualdades sociais, tais fundamentos mostram-se ultrapassados. Como observa Beck (2011), a contemporaneidade é marcada pela consolidação de uma “sociedade de risco”, na qual os próprios mecanismos técnicos produzidos pela modernidade passam a gerar ameaças incapazes de serem plenamente calculadas ou controladas.

Nesse contexto, a crise climática deixa de ocupar uma posição periférica nas organizações e passa a interferir diretamente na continuidade das atividades produtivas, das cadeias logísticas e da própria estabilidade institucional. Como apontam Wright et al. (2018), a emergência climática evidencia os limites de uma racionalidade gerencial historicamente orientada por ideais de eficiência, maximização e controle técnico da natureza. Em outras palavras, a crise ecológica não pode mais ser interpretada apenas como um problema externo à gestão, mas como um fenômeno capaz de tensionar os próprios modos de organização da vida econômica.

Mais do que adaptar estruturas já existentes, a administração deve revisar de forma sistemática seus fundamentos epistemológicos mais tradicionais. Isso implica reconhecer que as organizações não operam de maneira dissociada dos sistemas ecológicos e sociais que sustentam sua existência (Shrivastava, 1995). A noção moderna de crescimento ilimitado passa, assim, a encontrar obstáculos concretos em um planeta marcado pela finitude material, pela instabilidade climática e pela intensificação de eventos extremos cada vez mais frequentes.

Ao mesmo tempo, a crise climática também tensiona a própria experiência moderna do tempo, uma vez que as organizações passam a operar em horizontes marcados pela permanência da instabilidade e pela erosão da ideia de progresso contínuo. Como argumenta

Stengers (2015), o colapso ecológico interrompe a fantasia moderna de um futuro ilimitado sustentado pelo crescimento econômico e pela confiança irrestrita na inovação tecnológica.

Para além disso, emerge uma literatura crítica que busca compreender as organizações não apenas como agentes afetados pela degradação ambiental, mas também como estruturas historicamente implicadas na produção e legitimação de modelos produtivos sustentados pela exploração intensiva da natureza (Banerjee, 2021). A discussão climática passa, desse modo, a exigir da administração mais do que novas ferramentas de gestão ou estratégias de mitigação de riscos. Trata-se, sobretudo, de um reposicionamento ético e político acerca do próprio sentido social das organizações em um contexto de crise civilizatória.

5. Governança e políticas públicas como base da gestão

Existe hoje, sublinhando a crise climática, o problema da crise de confiança e da comunicação democrática na gestão da maioria dos países (Renn, 2008; Rosanvallon, 2011). Trata-se não apenas de uma crise de eficiência institucional, mas de legitimidade, em que os mecanismos formais de decisão e regulação já não conseguem responder, de forma clara e convincente, às demandas sociais impostas pelo colapso ambiental em curso.

Da mesma forma que a atuação empresarial visa, em um nível pontual, lidar com os desafios climáticos do dia a dia da produção, a gestão pública não pode se furtar a estabelecer as normas que conduzem, pressionam e delimitam as ações empresariais (Bulkeley & Newell, 2015). Nesse sentido, a governança climática assume um papel central, ao articular instrumentos regulatórios, políticas públicas e mecanismos de coordenação capazes de incidir sobre práticas produtivas que, historicamente, operaram à margem de limites ecológicos mais rigorosos.

Se, por um lado, a empresa busca prosperar em um ambiente em pleno colapso, por outro, o Estado atua em uma posição ambígua: ao mesmo tempo em que procura impedir a ampliação dos impactos ambientais, é também responsável por criar condições institucionais para a continuidade da atividade econômica (Jessop, 2002; Evans, 1995). Essa tensão revela os limites estruturais da ação estatal em contextos de crise civilizatória, nos quais conter danos e garantir reprodução social tornam-se tarefas simultâneas e, muitas vezes, contraditórias.

Nesse cenário, as políticas públicas voltadas às mudanças climáticas passam a desempenhar dupla função: preventiva, ao tentar evitar o agravamento dos impactos ambientais, e reparadora, ao buscar recompor as fissuras sociais, territoriais e econômicas já produzidas pela crise. Ainda que os efeitos da crise climática sejam sentidos de maneira mais imediata no plano local, as respostas necessárias para enfrentá-la extrapolam essa escala e dependem de uma agenda global, multilateral e multissetorial, capaz de articular diferentes níveis de governança (Ostrom, 2010; Bulkeley & Newell, 2015).

É nesse contexto que iniciativas internacionais ganham relevância simbólica e política. Um exemplo recente foi a condução da COP-30 em Belém do Pará, no Brasil. Esse acontecimento é emblemático pois, de um modo declaratório, admite a centralidade de longo prazo da crise climática na agenda pública nacional e internacional, ao mesmo tempo em que expõe as limitações das respostas institucionais frente à gravidade dos eventos extremos já observados (Reuters, 2025).

A recorrência de desastres socioambientais no país, como as enchentes de Petrópolis em 2020 — em que pelo menos 30% das famílias voltaram a viver em áreas de alto risco (Nobre, 2024) — evidencia a distância existente entre os compromissos firmados em arenas globais e a capacidade efetiva de implementação de políticas públicas no território. Tal descompasso reforça a percepção de fragilidade institucional e contribui para o aprofundamento da crise de confiança entre Estado e sociedade (Rosanvallon, 2011).

Dessa forma, discutir governança e políticas públicas no contexto das mudanças climáticas implica reconhecer tanto a centralidade do Estado na regulação das atividades econômicas quanto os limites de sua atuação isolada. A gestão pública, assim como a gestão organizacional, encontra-se atravessada por contradições estruturais que exigem novas formas de coordenação, participação social e produção de consensos mínimos em um cenário marcado pela instabilidade e pela permanência da crise.

6. Considerações finais: ficando com o problema

No contexto apresentado, referente à crise civilizatória, é comum o questionamento acerca dos caminhos possíveis e das soluções a curto prazo. Ainda que não exista uma resposta simples e objetiva a essa pergunta, é possível elencar algumas possibilidades de ação coletiva, reorganização planetária e estratégias organizacionais de enfrentamento.

Em termos de governança e instituições globais, iniciativas como a COP-30 visam, de algum modo, aplacar as injustiças climáticas fundamentadas na desigualdade econômica, propondo modelos de financiamento internacional e pressões regulatórias. Apesar disso, cientistas como o climatologista Carlos Nobre destacam a insuficiência de ações como essa diante do avançado índice de gases de efeito estufa. Para o presente, a única e coerente possibilidade no momento atual seria reduzir a queima de combustíveis fósseis de forma gradual e completa até 2050.

Sendo este um tema não admitido no documento final produzido, resta ao âmbito local e às políticas de base o enfrentamento mais pontual aos líderes mundiais. Na esteira desse pensamento, pode-se destacar o papel fundamental das lideranças comunitárias na comunicação e no engajamento das parcelas mais vulneráveis da sociedade. Como mostram Teixeira e Toni (2022), é mandatória a reconstrução institucional do Brasil frente ao retrocesso, com uma política mais clara que fuja de formas neoextrativistas, as quais pouco colaboram para a resistência à recolonização.

Na medida em que os mecanismos oficiais, formais e corporativos acabam reforçando as crises climáticas, os saberes tradicionais, indígenas, quilombolas e feministas emergem como caminho possível e significativo. Se a crise civilizatória pressiona cada vez mais mulheres negras, periféricas e povos indígenas, é altamente recomendável que as organizações aprendam com elas as formas de resistência já desenvolvidas ao longo de mais de 500 anos de experiência de combate à exploração econômica, territorial e simbólica.

Parafraseando Haraway (2023), ficar com o problema significa aprender a viver, conviver e morrer com a crise por meio da criação de novos laços ecológicos e do resgate de tecnologias ancestrais de reparação e cuidado com o planeta.

Referências

Adger, W. N., Arnell, N. W., & Tompkins, E. L. (2005). Successful adaptation to climate change across scales. Global Environmental Change, 15(2), 77–86. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2004.12.005

Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. Organization Studies, 24(1), 143–180. https://doi.org/10.1177/0170840603024001341

Banerjee, S. B. (2021). Corporate sustainability, the third sector, and business-managerialism. Routledge.

Beck, U. (2011). Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade. Editora 34.

Bulkeley, H., & Newell, P. (2015). Governing climate change. Routledge.

Evans, P. (1995). Embedded autonomy: States and industrial transformation. Princeton University Press.

Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. Global Environmental Change, 16(3), 253–267. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002

Haraway, D. J. (2023). Ficar com o problema: Fazer parentes no Chthuluceno (F. Marques, Trad.). n-1 edições. (Trabalho original publicado em 2016)

Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. Ecosystems, 4(5), 390–405. https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability. Cambridge University Press.

Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: Integrating agility, resilience and sustainability perspectives. International Journal of Production Research, 58(10), 2904–2915. https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1694290

Jessop, B. (2002). The future of the capitalist state. Polity Press.

Nobre, C. A. (2024). O futuro climático do Brasil e os limites do desenvolvimento. Editora Planeta.

Ostrom, E. (2010). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. Global Environmental Change, 20(4), 550–557. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004

Renn, O. (2008). Risk governance: Coping with uncertainty in a complex world. Earthscan.

Reuters. (2025, November 18). Clamour for change inside the world's COP30 climate negotiations. https://www.reuters.com/sustainability/cop/clamour-change-inside-worlds-cop30-climate-negotiations-2025-11-18/

Rosanvallon, P. (2011). Democratic legitimacy: Impartiality, reflexivity, proximity. Princeton University Press.

Shrivastava, P. (1995). Ecocentric management for a risk society. Academy of Management Review, 20(1), 118–137. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271995

Soni, P., & Singh, R. (2020). The new normal: Managing sustainability in a post-crisis world. Journal of Environmental Management, 276, 111120. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111120

Stengers, I. (2015). No tempo das catástrofes: resistir à barbárie que se aproxima. Cosac Naify.

Taleb, N. N. (2012). Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos. Best Business.

Teixeira, A. C., & Toni, F. (2022). Crise climática, democracia e reconstrução institucional no Brasil. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 37(110), 1–20. https://doi.org/10.1590/3711002022

United Nations Framework Convention on Climate Change. (2024). COP 30: Conference of the Parties – Belém, Brazil. UNFCCC.

Wright, C., Nyberg, D., Rickards, L., & Freund, J. (2018). Organizing in the Anthropocene. Organization, 25(4), 455–471. https://doi.org/10.1177/1350508418779649