LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

A COMUNICAÇÃO DE RISCO E O FOCO ATENCIONAL NA GESTÃO DAS AÇÕES DE EHS: UM ENSAIO TEÓRICO

RISK COMMUNICATION AND ATTENTIONAL FOCUS IN MANAGING EHS ACTIONS: A THEORETICAL ESSAY

LA COMUNICACIÓN DE RIESGO Y EL ENFOQUE ATENCIONAL EN LA GESTIÓN DE LAS ACCIONES DE EHS: UN ENSAYO TEÓRICO

https://doi.org/10.56238/levv17n64-144

Data de submissão: 29/08/2026 **Data de publicação:** 29/09/2026

Ricardo Pessoa de Queiroz
Mestre em Engenharia Mecânica
Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)
E-mail: ricardo.pessoa.rpq@gmail.com
Lattes: http://lattes.cnpq.br/9709073768596044

José Carlos Tiomatsu Oyadomari
Doutor em Ciências Contábeis
Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie
E-mail: oyadomari@mackenzie.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5722412463663652

Octavio Ribeiro de Mendonça Neto
Doutor em Contabilidade e Atuária
Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie
E-mail: octavio.mendonca@mackenzie.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/6833517372823578

Henrique Formigoni
Doutor em Ciências Contábeis
Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie
E-mail: hformigoni@gmail.com
Lattes: http://lattes.cnpq.br/7989666444257591

RESUMO

Embora a gestão de riscos em meio ambiente, saúde e segurança ocupacional, difundida pela sigla *EHS – Environment, Health and Safety* – seja importante na mitigação de riscos operacionais que trazem impactos financeiros para a organização, há dissonância acerca da percepção dos impactos entre os gestores diretos de *EHS* e os gestores financeiros das organizações, resultando em eventos críticos, não conformidade regulatória, multas e sanções legais. Neste contexto, conciliar o foco atencional dos decisores por meio de comunicação efetiva de risco pode contribuir para a promoção de ações que reduzam os riscos financeiros mencionados, gerando benefícios de interesse social para trabalhadores, comunidade, clientes, investidores e organizações. A compreensão do foco de atenção dos atores que

decidem quanto aos recursos destinados às ações em *EHS*, bem como da forma como tais atores comunicam suas percepções sobre os impactos destas ações pode ser um fator determinante para a sua promoção. A perspectiva de análise por meio da teoria *attention-based view (ABV)* é proposta neste cenário, com o desafio de conciliar entendimentos e expectativas diversas com o suporte da comunicação de risco efetiva, em direção à percepção de risco financeiro comum, com intuito de suportar a tomada de decisão sobre a gestão de *EHS*.

Palavras-chave: Comunicação de Risco. Foco Atencional. Risco Financeiro. EHS.

ABSTRACT

Although Risk Management in Environment, Health, and Safety (EHS) plays a critical role in mitigating operational risks that entail financial impacts for organizations, there is a divergence in how these impacts are perceived by direct EHS managers compared to financial managers, often leading to critical events, regulatory non-compliance, fines, and legal sanctions. In this context, aligning the attentional focus of decision-makers through effective risk communication can contribute to fostering actions that mitigate such financial risks, thereby yielding social benefits for workers, local communities, customers, investors, and organizations. Understanding both the focus of attention of key decision-makers regarding resource allocation for EHS initiatives and the manner in which these actors communicate their perceptions of the impacts of such initiatives can serve as a determining factor in their promotion. Applying the Attention-Based View (ABV) theoretical framework is proposed in this scenario, addressing the challenge of reconciling diverse understandings and expectations through effective risk communication, aimed at building a shared perception of financial risk to support decision-making in EHS management.

Keywords: Risk Communication. Attentional Focus. Financial Risk. EHS.

RESUMEN

Aunque la gestión de riesgos en medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, difundida por la sigla EHS – Environment, Health and Safety – sea importante en la mitigación de riesgos operacionales que traen impactos financieros para la organización, hay disonancia acerca de la percepción de los impactos entre los gestores directos de EHS y los gestores financieros de las organizaciones, resultando en eventos críticos, incumplimiento regulatorio, multas y sanciones legales. En este contexto, conciliar el foco atencional de los tomadores de decisión por medio de comunicación efectiva de riesgo puede contribuir a la promoción de acciones que reduzcan los riesgos financieros mencionados, generando beneficios de interés social para trabajadores, comunidad, clientes, inversores y organizaciones. La comprensión del foco de atención de los actores que deciden acerca de los recursos destinados a las acciones en EHS, así como de la forma en que tales actores comunican sus percepciones sobre los impactos de estas acciones puede ser un factor determinante para su promoción. La perspectiva de análisis por medio de la teoría attention-based view (ABV) es propuesta en este escenario, con el desafío de conciliar entendimientos y expectativas diversas con el soporte de la comunicación de riesgo efectiva, en dirección a la percepción de riesgo financiero común, con el propósito de apoyar la toma de decisión sobre la gestión de EHS.

Palabras clave: Comunicación de Riesgo. Foco Atencional. Riesgo Financiero. EHS.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de riscos em meio ambiente, saúde e segurança, difundida pela sigla *EHS* – em inglês *Environment, Health and Safety* – é um fator de diferenciação estratégica por contribuir com a redução de gravidade e frequência de acidentes e incidentes, melhoria no ambiente laboral, no engajamento de colaboradores e na reputação das organizações.

Embora a gestão de riscos em *EHS* seja importante na mitigação de riscos operacionais que trazem impactos financeiros para a organização, há dissonância acerca da percepção dos impactos entre os gestores diretos de *EHS* e os gestores financeiros das organizações, resultando em eventos críticos, não conformidade regulatória, multas e sanções legais. Neste contexto, conciliar o foco atencional dos decisores por meio de comunicação efetiva de risco pode contribuir para promoção de ações de *EHS* que reduzam os riscos financeiros mencionados

O processo de gestão de riscos em *EHS* é interdisciplinar e atua com objetivo de identificar, avaliar e controlar os riscos associados às atividades das organizações, por meio da implementação de políticas, programas e práticas que visam proteger o meio ambiente, garantir a saúde e segurança dos trabalhadores, ao passo em que atende as os requisitos normativos e legais relacionados às atividades realizadas por cada organização.

Em atenção aos aspectos relacionados ao âmbito da gestão ambiental, a gestão de *EHS* tem foco na prevenção de eventos críticos e na redução do impacto das atividades organizacionais sobre o meio ambiente. Neste contexto, a adoção de práticas de conservação de recursos naturais, a gestão adequada de resíduos, a minimização da emissão de poluentes e o cumprimento dos requisitos regulamentares, legais e normativos relacionados ao meio ambiente são ações próprias desta área de gestão. Compreende-se que a adoção destas medidas contribui para melhorar a sustentabilidade da organização, reduzir os riscos de litígios e danos à sua reputação, além de promover preservação do meio ambiente.

Quanto à gestão no âmbito da saúde e segurança ocupacional, o processo de gestão de riscos de *EHS* tem como objetivo promover ambiente de trabalho seguro e saudável para os colaboradores, atuando na identificação e avaliação de riscos ocupacionais, na implementação de medidas de controle de riscos, na promoção de práticas de segurança e saúde laboral e na garantia do cumprimento da legislação e normas regulamentadoras. O resultado esperado com esta atuação é a redução da incidência e gravidade de acidentes e doenças ocupacionais, redução de custos com licenças médicas e indenizações trabalhistas e aumento da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Epshtein e MacLean (2013) destacam que as organizações que adotam gestão efetiva de *EHS* podem obter benefícios relacionados à minimização de riscos por redução dos custos operacionais, por maior eficiência dos processos, economia de recursos, redução de desperdícios e conformidade regulatória. Outro aspecto importante é a reputação corporativa proporcionada pela postura

responsável em relação ao meio ambiente, saúde e segurança ocupacional frente aos clientes, funcionários, investidores e sociedade em geral.

Os autores destacam que os aspectos culturais contribuem no processo de gestão e que a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável favorece a retenção de talentos, melhoria da produtividade e a criação de um clima organizacional positivo.

Adicionalmente, ao observar o impacto para a sociedade, Epshtein e MacLean (2013) destacam a sustentabilidade da operação à longo prazo, a preservação dos recursos naturais, a redução da poluição, a conservação da biodiversidade e a mitigação das mudanças climáticas no contexto ambiental, enquanto para saúde e segurança, ao atuar na prevenção de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, promove a proteção dos trabalhadores e comunidades locais, ganhos de capacidade e eficiência laborativas.

Ainda que os benefícios citados acerca da gestão dos riscos de *EHS* gerem impactos positivos para organização e sociedade, Heinrich (1941), destaca, sobretudo, para aqueles relacionados às ações em segurança e saúde ocupacional, a necessidade da promoção de estudos que apresentem justificativas financeiras mensuráveis como forma de aumentar o interesse das organizações na gestão destes aspectos.

Outro ponto relacionado à promoção de ações específicas de gestão é a atenção dos gestores, contexto discutido na teoria *attention-based view* proposta por Ocasio (1997), pois, conciliar o foco atencional de gestores em funções ou níveis hierárquicos diferentes pode ser um desafio, uma vez que, segundo Simon (1973), a capacidade de processamento para atender à informação disponível é o recurso escasso atual e a atenção é o principal gargalo na atividade organizacional, sendo mais crítico à medida que avançamos para o topo das organizações.

Neste cenário, Ocasio et al (2023), citam que a estruturação dos processos de comunicação com vistas a promoção de foco atencional, pode contribuir para a formação de entendimentos compartilhados e impactar nos processos internos da empresa, bem como em seus efeitos estratégicos, práticas e tomada de decisão.

Desta forma, com referência ao processo de comunicação, especificamente, na gestão de comunicação de riscos, Rakow, Heard e Newell (2015), afirmam que a ignorância acerca dos riscos é perigosa e, portanto, aqueles expostos a um risco devem ter informação adequada sobre sua fenomenologia, ou seja, sua causa e seus impactos, em comunicação efetiva e estruturada, para tomada de decisão adequada acerca do risco em questão.

Face ao exposto, o presente ensaio busca discutir como a comunicação de risco pode contribuir para mudar o foco atencional do decisor financeiro, para a percepção de risco financeiro relacionado às ações de gestão em *EHS*.

O ensaio, por sua natureza, está estruturado em introdução; fundação teórica acerca dos impactos relacionados à gestão em *EHS*, discussão sobre o foco atencional e o papel da comunicação de risco na percepção dos gestores; considerações finais e referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A mensuração exata dos impactos financeiros da gestão de *EHS* — seja pela criação de valor ou pela mitigação de riscos — ainda representa um desafio para os gestores. Diante da dificuldade de consolidar métricas financeiras padronizadas que persuadam os tomadores de decisão, torna-se relevante discutir como os fatores cognitivos, o foco atencional e os processos de comunicação podem influenciar o comportamento organizacional.

Neste contexto, o referencial teórico divide-se em duas frentes complementares. Primeiramente, examina-se a gestão em *EHS* e seus principais impactos, abordando os desafios de quantificação econômica, a percepção de custos e benefícios, e a necessidade de alinhar os indicadores de sustentabilidade e segurança aos interesses dos decisores financeiros. Em seguida, aprofunda-se o papel do foco atencional e da comunicação de risco, utilizando como arcabouço a *Attention-Based View (ABV)* para analisar de que maneira a estrutura organizacional, as limitações cognitivas dos gestores e o planejamento estratégico da comunicação de riscos podem moldar as decisões corporativas voltadas à sustentabilidade e à segurança ocupacional.

2.1 GESTÃO EM EHS E PRINCIPAIS IMPACTOS

Embora haja reconhecimento dos benefícios da gestão de riscos em *EHS*, a consolidação de aspectos mensuráveis da percepção de impacto financeiro destas ações, especificamente, em segurança e saúde ocupacional, quanto ao valor adicionado ou risco reduzido é difícil, dada a diversidade de elementos e disciplinas envolvidos neste processo. Desta forma, a identificação de mecanismos que impactam na percepção de valor ou risco financeiro relacionados às ações de promoção de saúde e segurança ocupacional pode contribuir para elencar fatores de incentivo e atenção para a persuasão dos decisores, aspectos que pode envolver teorias relacionadas aos incentivos, ao foco atencional e à tomada de decisão, bem como a forma segundo a qual tais percepções influenciam o comportamento dos decisores.

A percepção do impacto financeiro gerado pelas ações de *EHS* quanto ao valor adicionado, pode estar relacionada à redução de custos através da eficiência energética, do uso responsável de recursos naturais, de ações para redução de desperdícios, da gestão adequada de resíduos que pode resultar em economia de custos de tratamento e disposição final ou gerar subprodutos com valor de mercado, por exemplo. Adicionalmente, a reputação ambiental corporativa positiva pode ser um diferencial competitivo a ser explorado frente aos investidores, clientes e parceiros de negócios.

Na avaliação sob a perspectiva de redução de riscos, as ações de *EHS* podem contribuir para mitigar eventos adversos potencialmente geradores de impacto financeiro negativos, como minimizar a probabilidade de ocorrência de acidentes de trabalho, incidentes de ambientais, litígios e multas regulatórias. Estas ações resultam em redução dos custos relacionados a danos à propriedade, interrupção das operações, despesas legais e danos à reputação. De forma complementar, a promoção de ambiente de trabalho seguro e saudável contribui para redução de custos associados às lesões, afastamentos médicos, seguros e indenizações trabalhistas.

A percepção do impacto financeiro das ações de *EHS* pode variar de acordo com o setor, a natureza das atividades da organização e o seu grupo de interessados. Wagner (2011), por exemplo, analisa a ligação entre a pressão das partes interessadas e a integração das práticas de gestão de *EHS*, de forma compreender o efeito desta relação no desempenho econômico e ambiental das organizações. O autor destaca o desafio de mensurar desempenho econômico, sobretudo, quando alguns benefícios podem ser intangíveis ou de longo prazo. Contudo, há expectativa de que a percepção de benefícios econômicos, contribua para a adoção de abordagem proativa em relação ao meio ambiente, saúde e segurança.

A evolução das ações de prevenção em segurança e saúde ocupacional, impulsionadas por requisitos legais em detrimento à análise de critérios econômicos, já é abordada por Heinrich (1941), com crítica à ausência estudos que contribuam para o aumento de interesse por parte das organizações a partir de justificativas financeiras mensuráveis.

Adicionalmente, Felknor et al (2021), destacam que o futuro das pesquisas em saúde e segurança ocupacional deve, entre outros temas, desenvolver trabalhos que padronizem métricas relacionadas a aspectos econômicos e financeiros, por exemplo, permitindo comparações diretas de indicadores de saúde e segurança ocupacional e a observação de como podem influenciar a tomada de decisões em indústrias específicas e em níveis normativos, na formação de políticas relacionadas ao tema.

Em complemento, embora haja discussões sobre o tema, como o estudo de Michael (2021), que destaca que os gastos em saúde ocupacional e segurança afetam o desempenho financeiro das organizações, com mensuração por meio do retorno sobre ativos (ROA); avaliações sobre como as empresas gerem e reportam em seus relatórios de responsabilidade social corporativa as ações em *EHS*, por Koskela (2014) ou ainda a revisão de literatura sobre temas que buscam validação econômica de ações em saúde e segurança ocupacional, em Cagno, et al (2013); a perspectiva de promoção de percepção de valor ou risco financeiro relacionado às ações em *EHS*, carece de mais elementos que contribuam para compreensão dos decisores financeiros.

A dificuldade de consenso sobre a estruturação e padronização de métricas relacionadas a aspectos econômicos e financeiros relacionados à gestão de *EHS*, pode contribuir para busca de outras

formas de atuar sobre a percepção de valor ou risco no processo de decisão relacionado ao tema, condição citada com relação ao estudo da teoria baseada na atenção, uma vez que o cenário atual contempla discussões para promoção de percepção de valor ou risco financeiro, relacionadas à investigação dos seguintes eventos, como potenciais linhas de estudo:

a) Mensuração da redução de riscos quanto às penalidades, como multas e sanções impostas pelas agências reguladoras, bem como os custos de litígios relacionados à má gestão em *EHS*.
b) Foco nos custos de seguros, pois, a atuação efetiva em ações de *EHS*, sobretudo as relacionadas à saúde e segurança ocupacional, contribuem para redução de custos segurados – previdenciário ou privado.
c) Quantificação de potencial para redução de custos de compensação ao trabalhador, como os custos adicionais relacionados às indenizações especificas por condições insalubres, periculosas, incapacitações parciais ou permanentes, bem como afastamentos de origens relacionadas ao trabalho.
d) Mensuração de aumento da produtividade associado às ações de *EHS* na redução de paradas, melhorias das condições ambientais de trabalho e redução de absenteísmo e rotatividade de funcionários.
e) Validação de redução de custo com turnover – treinamento e adaptação de novos funcionários – relacionado à eventos como acidentes, incidentes e doenças do trabalho.
f) Mensuração de impacto na imagem da empresa ao investir em *EHS*, quanto à melhoria de reputação entre os funcionários, investidores e clientes.

Os aspectos listados representam eventos de interesse social para trabalhadores, comunidade, clientes, investidores e organizações, ao passo que podem gerar além da contribuição social mútua, resultados positivos para percepção de valor ou risco financeiro das organizações, contudo, embora relevantes, demandam de abordagens diversas de quantificação para organizações com características diferentes – por exemplo: segmento, tamanho, processos de trabalho, estrutura contábil, disponibilidade de recursos qualificados entre outros.

A identificação do foco atencional dos decisores financeiros acerca da percepção de valor ou risco na gestão das ações de *EHS* surge como uma possibilidade de estudo, estando associada à como a comunicação de tais riscos é realizada.

Neste contexto, é importante compreender a perspectiva de validação de atenção dos atores que decidem acerca dos recursos destinados para as ações em *EHS*, bem como a compreensão da forma como tais atores percebem os impactos – criação valor ou aumento de risco. A atenção pode ser um fator determinante para promoção de tais ações, inclusive a busca por consenso de método de quantificação posterior, sobretudo, pela possibilidade do foco de atenção dos indivíduos envolvidos na

geração da informação e tomada de decisão estarem em contextos atencionais diversos dentro da organização.

2.2 O PAPEL DO FOCO ATENCIONAL E DA COMUNICAÇÃO DE RISCO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Conforme Ocasio et al (2023) a compreensão sobre o foco de atenção dos indivíduos dentro da organização é dependente da situação particular em que ele se encontra, desta forma, indivíduos em posições diferentes terão perspectivas diferentes de uma mesma situação quanto à importância e aspectos relevantes na tomada de decisão.

Neste contexto, a teoria *attention-based view* proposta por Ocasio (1997) contribui para a compreensão deste fenômeno. A visão da empresa baseada na atenção é fundamentada em três princípios:

a) Foco de atenção: as ações empreendidas pelos gestores são diretamente influenciadas e se originam de seus padrões de atenção. Via de regra, a atenção gerencial aos problemas e consequentes soluções, determina a posterior tomada de decisões estratégicas na organização.
b) Atenção situada: os problemas nos quais os gerentes concentram sua atenção, bem como as decisões que tomam, dependem do tipo de situação em que se encontram.
c) Distribuição estrutural de atenção: está relacionada às situações em que os gerentes se encontram e à atenção que prestam, pois é condicionada pela estrutura organizacional e relações sociais desta organização – a estrutura define a distribuição e controle dos tomadores de decisão dentro de atividades, comunicações e procedimentos específicos da empresa.

Desta forma, o foco de atenção nos remete a perspectiva de que os gestores são seletivos na atenção dispensada às questões demandadas na organização e orientam seus processos de tomada de decisão por meio dela, sobretudo, em virtude de suas capacidades cognitivas limitadas, que os obriga a concentrar esforços e atenção plena em um número limitado de questões.

Adicionalmente, a atenção dos gestores é influenciada pelas situações que eles enfrentam, sendo estas moldadas por:

a) estímulos ambientais recebidos para a tomada de decisão;
b) incorporação de questões e respostas na cultura da organização, seus símbolos, artefatos e narrativas, que podem ou não merecer destaque;
c) canais e processos de comunicação estabelecidos para interações entre os membros da organização

Ainda segundo Ocasio (1997), a atenção nos níveis individual, cognitivo social e organizacional interagem para moldar o comportamento da empresa e devem considerar ainda as características do ambiente de decisão; os esquemas cognitivos e culturais utilizados pelo tomadores de decisão; os canais processuais e de comunicação; as estruturas de atenção quanto aos processos definidos, incluindo as regras, os participantes, a organização hierárquica e os recursos disponíveis, além do perfil dos tomadores de decisão e os movimentos organizacionais resultantes destas ações.

É valido destacar que os canais processuais e, sobretudo, de comunicação são elementos importantes para que os tomadores de decisão tenham o foco de atenção em ambientes de decisão de interesse da organização. Os canais e processos de comunicação influenciam a atenção e, por consequência, os movimentos organizacionais.

Esta visão é corroborada por Ocasio et al (2023), no trecho em que Claus Rerup destaca que os desafios da atenção coerente são maiores para atores, situados em diferentes realidades sociais tanto dentro quanto ao redor das organizações. Destarte, para Rerup e Zbaracki (2021), os processos de atenção e criação de sentido podem criar bolhas para conjuntos de atores, de maneira que desconheçam os pontos de vista uns dos outros ou as diferentes premissas ou implicações dessas perspectivas na tomada de decisão.

Neste cenário, reforça-se a perspectiva de que diferentes atores abordam situações com diferentes motivações, crenças e expectativas, portanto, entendimentos compartilhados não podem ser assumidos.

Sendo assim, conforme Simon (1973), a capacidade de processamento para atender à informação é o recurso escasso atual. Desta forma, a atenção é o principal gargalo na atividade organizacional, sendo mais crítico à medida que avançamos para o topo das organizações.

Adicionalmente, Whittington (2019), destaca que, em detrimento às informações abstratas e periódicas, a qualidade atencional exige informações contextualizadas e em tempo real. A qualidade atencional pode ser avaliada segundo as três dimensões de Rerup (2009):

a) estabilidade atencional: representada pela capacidade de manter o foco ao longo do tempo;
b) vivacidade da atenção: capacidade de combinar riqueza de detalhes com amplitude de visão. Representa o desafio de relacionar as oportunidades e ameaças urgentes em nível operacional, com as preocupações da alta administração. Comunicações estratégicas regulares, fóruns de discussão e iniciativas mais diretas na educação estratégica, são importantes neste contexto.
c) dimensão da coerência atencional: capacidade de extrair e coordenar diversas informações, excluindo o supérfluo e integrando o conflituoso.

A aplicação da teoria *attention based-view (ABV)*, contribui para a compreensão de como as organizações se comportam e como transmitem competência estratégica às partes interessadas, internas

e externas. A atenção pode criar congruência entre as questões estratégicas que priorizam e as de seus constituintes por meio de comunicações voluntárias e outras formas de gestão de impressões. A visão dinâmica da *ABV*, sobretudo com relação às comunicações externas é fundamental para entender como essas empresas respondem às expectativas sociais e às prescrições de comportamento legítimo em suas instituições, pois a assimetria de informações entre investidores e administração em relação à estratégia pode ser onerosa para as empresas.

Embora a atenção gerencial seja limitada, não apenas com relação a maneira como os gerentes de alto nível a utilizam para discernir o significado dos sinais ambientais para a organização, mas também em sua capacidade de auxiliá-los a perceber todos os sinais ambientais que possam ser estrategicamente relevantes, segundo Shepherd, Mcmullen e Ocasio (2017), os limites de atenção garantem que certos tipos de dados passarão despercebidos, impedindo que os gerentes de alto escalão os interpretem. Os autores reforçam que a literatura carece de estudos sobre como realizar a alocação de atenção gerencial pode favorecer o engajamento atencional de alguns tipos de sinais ambientais sobre outros e o seu impacto sobre a mudança atencional, uma vez que pode impedir que alguns dados estrategicamente relevantes se tornem a entrada desse processo interpretativo.

Por fim, ainda em Ocasio et al (2023), Richard Whittington enfatiza que a atenção é uma lente importante e útil para entender o fluxo de informação e comunicação, bem como a distribuição dos indivíduos pela organização, sendo assim, os padrões de atenção podem refletir elementos significativos da estrutura e processos internos da empresa e seus efeitos nos processos estratégicos, práticas e tomada de decisão.

Face aos desafios da comunicação efetiva para que atenção necessária seja dispensada por decisores em diferentes posições daquela a que se propõem a tomada de decisão, situação relacionado ao fenômeno apresentado neste ensaio teórico, sobretudo com relação à percepção de risco ou valor acerca da decisão tomada, torna-se relevante discutir as principais barreiras e caminhos para promoção da adequada comunicação, especificamente, em atenção ao tema proposto, a comunicação de risco.

A estruturação dos processos de comunicação com vistas a promoção de foco atencional em cenários nos quais diferentes atores abordam situações com diferentes motivações, crenças e expectativas, é parte da proposta de Ocasio et al (2023) para a formação de entendimentos compartilhados e podem refletir elementos significativos dos processos internos da empresa e seus efeitos nos processos estratégicos, práticas e tomada de decisão.

No contexto de estudo, a comunicação efetiva de riscos pode contribuir para o foco atencional adequado à percepção de valor ou risco financeiro relacionados às ações de gestão em *EHS* para os gestores financeiros que, frequentemente, tomam decisões acerca de recursos que impactam tais ações.

Destacando, especificamente a gestão de comunicação de riscos, Rakow, Heard e Newell (2015), afirmam a sua importância na orientação de ações para sua compreensão e mitigação, além de

apresentarem algumas particularidades. Os autores ressaltam que a ignorância acerca dos riscos é perigosa e, portanto, aqueles expostos a um risco devem ter informação sobre sua fenomenologia, ou seja, sua causa e seus impactos.

Destarte, a natureza variada dos riscos, contribui para as especificidades de comunicação, uma vez que cada tipo de risco demanda da necessidade de abordagem adequada para comunicação, contexto em que é desejável teste da eficácia das explicações dos fenômenos de risco para cada caso, pois, declarações imprecisas sobre exposição a riscos podem gerar ambiguidade de entendimento, enquanto declarações precisas costumam ser difíceis quanto à interpretação e aplicação.

O desenvolvimento de planejamento de comunicação de risco, que prevê mensagens em vários níveis de precisão ou níveis de detalhamento de informações, pode reduzir a ambiguidade e melhorar a compreensão das informações quantitativas de risco. Há a expectativa de que um plano de comunicação de riscos adequado possa influenciar a tomada de decisão dos indivíduos e organizações a ele expostos.

Outro aspecto relevante, segundo Rakow, Heard e Newell (2015) são as reações emocionais às mensagens sobre a percepção de risco das pessoas, uma vez que o componente emocional precisa ser levado em consideração na concepção e entrega de mensagens de comunicação de risco.

Segundo os autores, a comunicação sobre os riscos deve considerar a compreensão acerca dos riscos, incluindo as seguintes partes constituintes: o que pode dar errado, que caracteriza o evento; o porquê, relacionado ao perigo; quais podem ser as consequências, refletindo a gravidade ou utilidade; quais são as probabilidades do evento; e, na ocorrência do evento, quais as probabilidades associadas a cada nível de consequência.

Em contrapartida, Keller e Lehmann (2008), defendem que é importante enfatizar as consequências sociais e físicas em um formato emocional para melhorar as intenções de comunicação de risco, sobretudo, relacionadas à saúde. A abordagem em formato emocional é defendida pelos autores, que corroboram com a necessidade de comunicações adaptadas para públicos específicos, com vistas a obter eficácia.

Via de regra, Rakow, Heard e Newell (2015) afirmam que ao explicar a fenomenologia de um risco é preciso compreender a melhor forma de fazê-lo, mesmo que seja necessário, sobretudo para riscos novos ou não compreendidos, realizar pesquisas de ciências comportamentais para determinar a melhor forma de comunicar – compreendendo o nível certo de detalhamento e o conteúdo emocional das mensagens. Os autores reforçam que a dosagem de emoção na mensagem pode afetar a percepção acerca da fenomenologia e dos números, uma vez que as emoções dirigem o comportamento das pessoas. Contudo, embora seja tentador usar as emoções para direcionar o comportamento para um caminho, ainda que seja positivo, o efeito nem sempre será o pretendido e, em muitas situações, pode ser questionado quanto aos aspectos éticos.

Por fim, os autores destacam que a proposta para desenvolver um plano de comunicação de riscos deve considerar os 3 *T's*, com base na versão em língua inglesa: testar (*test*) as formas alternativas de explicação, nível de detalhamento da informação; sintonizar (*tune*) a precisão quantitativa, tipo e acurácia dos dados quantitativos acerca do risco e ajustar (*tweak*) o conteúdo emocional ao público e à demanda de comunicação.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito de discussão deste ensaio, em que a perspectiva de validação de atenção dos atores que decidem acerca dos recursos destinados para as ações em *EHS*, bem como a compreensão da forma como tais atores percebem os impactos positivos ou negativos é reforçada a possibilidade de análise por meio da teoria *attention-based view (ABV)*, para estudo de fenômenos em que diferentes atores abordam situações com diferentes motivações, crenças e expectativas, portanto, condição em que entendimentos compartilhados não podem ser assumidos.

O desafio de conciliar expectativas e entendimento em direção à promoção de ações em *EHS* pode ser suplantado com aplicação adequada das técnicas de comunicação de risco, estruturação de comunicação de risco, com intuito de compreender e delinear comunicação efetiva para ajuste do foco atencional dos decisores em diferentes situações daquela a que se propõem a tomada de decisão, neste caso, com relação à percepção de risco relacionado às ações de *EHS*.

A divergência do foco atencional entre os atores participantes nas decisões relacionadas à gestão de *EHS* – que geram mudanças de estruturas de custo e investimento, especificamente pelas mudanças de produto e processo, adequação de trabalho, disposição adequada de resíduos da produção e gestão de itens pós-consumo – deve ser compreendida para que a comunicação efetiva possa ser planejada e contribua para a definição dos estímulos atencionais adequados. O contexto de foco atencional e comunicação de risco efetiva pode ser expandido para elementos externos à organização, promovendo percepção de valor ou de redução de riscos para a sociedade, em especial, clientes e investidores.

Neste cenário, a mensuração de foco atencional é um elemento necessário para validação do estudo e para a criação de um *framework* de comunicação de risco, que geraria contribuição prática ao definir padrão para a comunicação de risco e permitir avaliação futura de efetividade na mudança de foco atencional.

A evolução da discussão para estudos práticos tem relevância por abranger interesses sociais para múltiplos atores, como: trabalhadores, dada a promoção de ambiente de trabalho seguro e saudável; comunidade, em decorrência da prevenção de eventos críticos e redução do impacto das atividades organizacionais sobre o meio ambiente; clientes, ao possibilitar a comunicação e alinhamento de valores do cliente com os valores da organização acerca de aspectos relacionados à

responsabilidade socioambiental; investidores, em virtude da percepção da redução de risco financeiro relacionado à promoção de ações que contribuam para redução de passivos trabalhista e ambiental, além do impacto em valor e redução de custo de capital e, por fim às organizações, com a melhoria da reputação pela postura responsável frente aos clientes, funcionários, investidores e sociedade em geral; redução de gastos com penalidades e sanções.

No contexto de aplicação em estudos práticos o autor vislumbra a possibilidade da realização de entrevistas com os gestores de *EHS* e com os decisores financeiros de organizações impactadas pelos riscos relacionados à gestão de *EHS* como forma a compreender como a comunicação de risco sobre as ações em *EHS* ocorre na perspectiva atencional dos diferentes atores envolvidos neste processo. Adicionalmente, a realização de *survey* pode contribuir para coleta de aspectos relevantes sobre a percepção de risco relacionados às ações de *EHS*, necessários para a estruturação da comunicação de risco para o processo de mudança do foco atencional. A possibilidade de intervenção experimental, com objetivo de identificar possível variação de aspectos atencionais relevantes antes e após a intervenção, pode contribuir para estruturar a discussão teórico-prática sobre o tema e gerar desenvolvimento técnico e científico em atenção as demandas sociais e organizacionais relacionadas a este tema.

REFERÊNCIAS

CAGNO, E, MICHELI, G.J.L., MASI, D., JACINTO, C. Economic evaluation of OSH and its way to SMEs: A constructive review. **Safety Science**, 53, 134-152. 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.08.016

EPSHTEIN, O.; MACLEAN, R. Organizations in Transition: An Updated Annotated Bibliography of Published Literature on Environmental, Health, and Safety Organizations (2004–Present)—Part 1: Intrinsic Organizational Properties. **Environmental Quality Management**, 22: 101-111. 2013.

EPSHTEIN, O.; MACLEAN, R. Organizations in Transition: An Updated Annotated Bibliography of Published Literature on Environmental, Health, and Safety Organizations (2004–Present)—Part 2: Decision Making and Corporate Perception. **Environmental Quality Management**, 23: 113-122. 2013.

FELKNOR, S.A., STREIT, J.M.K., MCDANIEL, M., SCHULTE, P.A., CHOSEWOOD, L.C., DELCLOS, G.L. How will the future of work shape OSH research and practice? A workshop summary. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, 18 (11), 5696. 2021.

HEINRICH, H. W. **Industrial accident prevention:** A scientific approach. New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1941.

KELLER, P. A.; LEHMANN, D. R. Designing Effective Health Communications: A Meta-Analysis. **Journal of Public Policy & Marketing**, 27(2), 117–130. 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1509/jppm.27.2.117

KOSKELA, M. Occupational health and safety in corporate social responsibility reports. **Safety Science**, 68, 294-308. 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.04.011

MICHAEL, M.K. Employees` Occupational Health Safety and Financial Performance in Selected Johannesburg Stock Exchange Listed Organizations. **Gender and Behaviour**, 19 (3), 619-628. 2021.

OCASIO, W. Towards an Attention-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, 18, 187–206. JSTOR, 1997. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/3088216. Acesso em 09 de Junho de 2023.

OCASIO, W.; YAKIS-DOUGLAS, B.; BOYNTON, D.; LAAMANEN, T.; RERUP, C.; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. It's a Different World: A Dialog on the Attention-Based View in a Post-Chandlerian World. **Journal of Management Inquiry**, 32(2), 107–119. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1177/10564926221103484

RAKOW, T.; HEARD, C. L.; NEWELL, B. R. Meeting Three Challenges in Risk Communication: Phenomena, Numbers, and Emotions. **Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences**, 2(1), 147–156. 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1177/2372732215601442

RERUP, C. Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crisis. ***Organization Science***, 20(5), 876–893. 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0467

RERUP, C.; ZBARACKI, M.J. The politics of learning from rare events. ***Organization Science***, 32(6), 1391–1414. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1424

SHEPHERD, D.A.; MCMULLEN, J.S.; Ocasio, W. Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. **Strategy. Management Journal**, 38: 626-644. 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1002/smj.2499

SIMON, H. A. Applying information technology to organization design. ***Public Administration Review***, 33(3), 268–278. 1973. Disponível em: https://doi.org/10.2307/974804

WAGNER, M. Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. **Ecological Economics**, 70 (5), 942–950. 2011.

WHITTINGTON R. ***Opening strategy****: professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford, 2019.