



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ISADORA RABELO HAUSEN

**GESTÃO DE RISCO E COMUNICAÇÃO: MODELO PARA UMA
PARTICIPAÇÃO COORDENADA E COLABORATIVA**

**Brasília
2016**

ISADORA RABELO HAUSEN

**GESTÃO DE RISCO E COMUNICAÇÃO: MODELO PARA UMA
PARTICIPAÇÃO COORDENADA E COLABORATIVA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Luiz Cláudio Ferreira

**Brasília
2016**

ISADORA RABELO HAUSEN

**GESTÃO DE RISCO E COMUNICAÇÃO: MODELO PARA UMA
PARTICIPAÇÃO COORDENADA E COLABORATIVA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. MSc. Luiz Cláudio Ferreira

Brasília, 12 de dezembro de 2016.

Banca examinadora:

Prof. Luiz Cláudio Ferreira
Orientador

Prof. MSc. Gésio Tássio da Silva Passos
Examinador

Prof. Dr. Tânia Cristina da Silva Cruz
Examinadora

**Brasília
2016**

AGRADECIMENTO

A todos os professores, por mostrarem novos caminhos para a comunicação. Em especial, aos mestres Luiz Cláudio Ferreira e João José Forni pelo apoio que sempre me deram e pelos exemplos de comunicadores de riscos e crises que são.

Aos entrevistados, Alexandre Accioly, Sueli Oliveira, Isabel Ferreira, Jorge Duarte e Daniela Collares, pela acolhida das minhas demandas e pela importante contribuição para este trabalho.

Existem dois tipos de riscos: aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr.

Peter Drucker

RESUMO

A presente pesquisa tem o objetivo de analisar a importância da gestão de risco nas organizações como ação preventiva de crises. O trabalho também abrange o papel do comunicador nas organizações, os conceitos de imagem e reputação corporativas e a gestão de crises como atividade seguinte ao gerenciamento de riscos. Apesar destes fazerem parte do dia-a-dia das empresas e das pessoas, há pouca publicação sobre o tema no Brasil. Boa parte da teoria estudada aqui foi encontrada em obras norte-americanas e inglesas. Diante disso, percebeu-se a necessidade e a oportunidade de um aprofundamento. Este trabalho aborda o que caracteriza um risco empresarial; o que constitui o processo de gerenciamento, incluindo as fases de avaliação, tratamento, controle e a importância da sua incorporação à cultura da empresa; e como é relevante que a participação da comunicação social no processo, atuando de forma constante e colaborativa para ajudar na identificação e na comunicação desses riscos. Com base nas teorias estudadas e nas experiências de duas empresas de energia brasileiras Eletronorte e Embrapa Agroenergia, propõe-se um modelo de ação conjunta entre o profissional de comunicação e o comitê de gestão de riscos.

Palavras-chave: Risco. Gestão de Risco. Comunicação de risco. Crise. Comunicação Social.

ABSTRACT

The purpose of this research is the analysis of the importance of risk management in organizations as a crisis-preventing act. This work also includes the role of the communicator in organizations, the concepts of corporate image and reputation as well as the process of crisis management as a following activity to risk management. Even though risks are part of companies and peoples daily routine, there is little published on the subject in Brazil. A significant part of the theory studied was found in North American and British books. Thus, the need and the opportunity for further development were perceived. This work focus on what characterizes a entrepreneurial risk; what comprises the risk management process, including the phases of assessment, treatment, control and the importance of its incorporation to the organizational culture; and how relevant is the communication participation in the process, acting constantly and collaboratively to assist in the identification and in the communication of these risks. Based on theories studied and on the practices of two Brazilian energy companies Eletronorte and Embrapa Agroenergia, a model of joint action between the communicator with the risk management committee was proposed.

Keywords: Risk. Risk Management. Risk Communication. Crisis. Communication.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 8 |
| 1. O lugar e o papel do comunicador nas organizações | 10 |
| 1.1 Os discursos possíveis dentro da organização..... | 11 |
| 1.2 Planejamento e comunicação devem andar juntos | 12 |
| 1.3 Desburocratização da comunicação e empoderamento | 13 |
| 2. Identidade, imagem e reputação: ativos intangíveis | 15 |
| 2.1 Breve diferenciação | 15 |
| 2.2 Gerenciando imagens e reputações..... | 17 |
| 3. Gestão de Crises | 21 |
| 3.1 O processo..... | 22 |
| 3.2 Comunicação de crise | 24 |
| 3.3 Relacionamento com a imprensa em tempos de crise..... | 27 |
| 4. Gestão de risco | 30 |
| 4.1 Desvendando o processo de gerenciamento de riscos | 32 |
| 4.2 Estratégias de resposta e controle dos riscos..... | 36 |
| 4.3 Comunicação de risco | 39 |
| 5. A gestão de risco nas empresas de energia brasileiras | 43 |
| 5.1 Eletronorte | 44 |
| 5.2 Embrapa Agroenergia..... | 45 |
| 6. Modelo de ação conjunta entre gestão de risco e comunicação | 47 |
| CONCLUSÃO | 52 |
| REFERÊNCIAS..... | 54 |

INTRODUÇÃO

Nas palavras de Ulrich Bech, vivemos na “sociedade do risco”. Em um mundo cada vez mais globalizado, os riscos aos quais estão sujeitos indivíduos e organizações são decorrentes de processos de modernização e de evolução da sociedade. Os riscos ainda são democráticos, ou seja, afetam os mais diferentes contextos, sem respeitar fronteiras.

Riscos fazem parte do dia-a-dia das pessoas e das empresas e aparecem nas mais diversas formas. Eles surgem de fatos ou acontecimentos desconhecidos que podem alterar a percepção de valor ou de bem-estar de uma organização. São fatos ou situações que ameaçam coisas que prezamos como, por exemplo, a imagem e a reputação corporativas. Podem atrapalhar a empresa no alcance de seus objetivos e, pior, causar desnecessárias consequências negativas para a vida das pessoas diretamente envolvidas. Por outro lado, devido ao seu caráter incerto, os riscos dizem respeito a possíveis perdas ou ganhos, a possíveis oportunidades ou perigos. Tudo irá depender de qual rumo a organização e seus gestores darão para a prevenção dessas ameaças. O tratamento que se dá a esses riscos depende das opções de ações de que se dispõe, dos resultados estimados e da nossa convicção nos resultados que serão alcançados de acordo com as opções escolhidas.

Entretanto, as empresas ainda apresentam dificuldades em lidar com os riscos ao seu negócio. Não sabem identificar situações que gerem riscos e nem sabem avaliar se o fato diagnosticado representa uma ameaça ou uma oportunidade para a empresa. A maioria delas não tem um setor dedicado à gestão de risco. E quando há, a área de comunicação dá pouca ou quase nenhuma contribuição.

O comunicador social deve ser um ator efetivo nas decisões sobre gerenciamento de risco na empresa e não mero figurante. Apesar da área de comunicação fazer parte do organograma das empresas – e ser uma das primeiras a ser chamada quando acontece algo negativo – não há garantia da sua participação na operacionalização das decisões sobre gestão de risco. Essa participação é necessária e tem relevante papel para a mitigação dos riscos identificados e para a prevenção de possíveis crises decorrentes. Ainda, é o comunicador que pode trabalhar com maior eficiência e propriedade pela unificação

e pelo correto direcionamento da comunicação de risco, uma das dificuldades enfrentadas no gerenciamento do risco.

Dentro desse cenário – além de identificar o que é risco, suas manifestações e as maneiras de controlar seus desdobramentos, bem como mostrar a importância de se ter um setor específico para a gestão de riscos –, este trabalho salienta qual o papel do comunicador, por meio da área de comunicação, no processo de avaliação, mitigação e comunicação do risco. Qual a importância de se institucionalizar a participação da comunicação junto ao setor de gestão de risco?

Com este trabalho, objetivou-se mostrar que os riscos corporativos são fatos diários enfrentados pelas empresas que, se mal gerenciados, podem levar a crises de imagem. Salientou-se também que a correta informação sobre esses riscos deve ser feita pelo comunicador. Dessa forma, constatou-se que a devida gestão de riscos é uma ação preventiva que deve ser realizada pela diretoria das empresas em conjunto com a área de comunicação social.

A partir da análise da atuação em gestão de risco das empresas de energia brasileiras Eletronorte e Embrapa Agroenergia e do levantamento das ações que elas geralmente realizam – junto com as assessorias de comunicação – para mitigar os riscos identificados, este trabalho traz uma proposta de guia de gestão conjunta e colaborativa entre os setores de riscos e de comunicação para um efetivo gerenciamento de riscos corporativos.

O trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro trata do papel do comunicador nas organizações e sua relevância estratégica. A importância de uma gestão de imagem e de reputação eficaz foi abordada no segundo capítulo. O terceiro retrata a gestão de crises corporativas e a função de prestador de contas que o comunicador acaba exercendo. No quarto parágrafo, define-se o que é risco, estabelecendo como ele deve ser administrado e qual a melhor maneira dele ser comunicado. O guia de gestão conjunta de risco é proposto no sexto capítulo.

Todas as análises feitas neste trabalho foram feitas à luz de teorias sobre comunicação empresarial e gestão de risco de autores como Gaudêncio Torquato, Margarida Kunsch, João José Forni, Ulrich Beck, Paul Hopkin, Lynn T. Drennan, Baruch Fischhoff, M. G. Morgan, entre outros. Também serviram de base metodológica para o estudo dos casos ilustrados no trabalho as entrevistas realizadas com a Sueli de Oliveira e a Isabel Ferreira (Eletronorte) e a Daniela Collares (Embrapa Agroenergia) que compõem o quinto capítulo.

1. O lugar e o papel do comunicador nas organizações

*Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação.
Peter Drucker*

As organizações modernas estão cada vez mais complexas, envolvidas em uma pluralidade de relações que exige da comunicação social desempenho não só como fonte de informações, mas também como mediadora de diálogos, de trocas e de compartilhamento do conhecimento. Conforme afirma Ludwig, a comunicação dentro das organizações começa “desde os aspectos macro, que seriam aqueles pautados pelo modelo de empresa em que está inserida até as interações entre os seus indivíduos” (2009, p. 30).

Para além de mero atendimento à imprensa, o papel do comunicador nas organizações é facilitar o relacionamento entre os diversos públicos da empresa, bem como dar fluidez ao fluxo de informações que favoreça o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse intuito, o comunicador unifica o discurso e informações institucionais que são repassados à todos os seus *stakeholders*, entre eles, o público interno, os clientes, a imprensa e os formadores de opinião.

A comunicação permite a interação entre a organização e a sociedade, devendo estar enraizada na cultura da empresa, pois é ela que define a melhor maneira de agir diante dos diversos ambientes com os quais a empresa se relaciona. Por essa razão, o comunicador atua junto à alta diretoria da empresa, posicionando a organização, tanto institucionalmente como socialmente. Ele deve estar atento às questões técnicas e internas de todos os setores e níveis hierárquicos e também às demandas sociais.

Desse modo, além da função básica de transmissor de informações dentro e fora da organização, cabe ao comunicador facilitar o planejamento, a internalização e a divulgação de condutas sobre responsabilidade social que a empresa preza e adota. Essa atuação socialmente responsável deve ser voltada a três públicos: o interno; o externo; e a comunidade com a qual a empresa se relaciona.

A função comunicativa é inerente às organizações, que são estruturas onde as pessoas se comunicam entre si, viabilizando os objetivos da empresa. Ela também representa, simplesmente, a transmissão de informação. Contudo, a tendência é a comunicação ser, cada vez mais, um fator estratégico. Margarida

Kunsch (*apud* Ludwig, 2009, p. 31) acredita que a comunicação “auxilia a organização a fazer a leitura das ameaças e oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional e pensando estrategicamente as ações comunicativas”. Ainda nessa função, a comunicação contribui para formar e consolidar a imagem e a reputação corporativas.

Em uma era onde as pessoas têm muito mais acesso a informação – por meio das mais diversas fontes – a imagem da empresa perante a opinião pública torna-se mais vulnerável. Por isso é necessário falar sempre a verdade sobre a organização – assumidos e administrados os riscos – minimizando possíveis erros, afinal, como afirma Tavares (2010, p. 119) “a proatividade da comunicação institucional com a imprensa e outros públicos de interesse torna-se uma ação inteligente sobre a transparência organizacional”.

Também é tarefa do comunicador distinguir a identidade da imagem corporativas. A identidade é o conjunto de características fundamentais da empresa, de sua personalidade e deve estar sob constante controle. Já a imagem é a projeção pública dessa identidade. A comunicação social deve unificar a identidade e a imagem, mas também o discurso organizacional. O discurso é uma ação comunicativa que elucida as demais ações praticadas pela empresa. É por meio dele que a empresa alcança a legitimação para sua sobrevivência e para sua atuação. Essa validação, segundo Teresa Halliday (*apud* KUNSCH, 2009, p. 45), representa a aprovação das credenciais de uma organização pelos seus públicos.

1.1 Os discursos possíveis dentro da organização

As organizações contemporâneas são compostas por várias interações comunicativas. É o que se conhece como comunicação formal ou informal. Ou, nas palavras de Artur Roman, os bem-ditos e os mal-ditos (*apud* KUNSCH, 2009, p. 125). Nessa dinâmica entre as informações oficiais, institucionais (bem-ditos) e entre informações informais, boatos, rumores (mal-ditos), é importante que o comunicador esteja atento e consiga mensurar a circulação de informações dentro da sua organização.

Os mal-ditos são inevitáveis, afinal surgem para compensar possíveis vácuos informativos dos bem-ditos. É muito difícil, quase impossível, controlar ou evitar o fluxo de comunicação informal. Com as chamadas “rádio-corredores”, além das atuais mídias sociais informais, os mal-ditos acabam se tornando virais, ou seja,

se disseminam com grande rapidez e intensidade, além de se renovarem constantemente, tornando difícil precisar a sua origem.

Para tentar controlar a proliferação de comunicação não-oficial descrita acima, é necessário que a diretoria da empresa – por meio da assessoria de comunicação – produza, de maneira planejada, discursos que visem guiar “a ação administrativa e integrar o funcionário aos objetivos da empresa, envolvê-lo com os desafios e comprometê-lo com a busca de resultados” (ROMAN, 2009, p. 131). O fluxo dos bem-ditos é, em geral, linear: da base para o superior hierárquico (e vice-versa) e das médias hierarquias para a alta e, então, para a base. Dessa maneira, o comunicador deve suprir as demandas de informação de todos os setores da organização para que os próprios mal-ditos repercutam os comunicados formais, oficiais.

A comunicação formal não é tão ágil quanto a informal, mas deve ocorrer em momentos oportunos, com qualidade e de maneira abrangente. É importante também que essas informações sejam passadas de maneira clara, a fim de que todo o público interno – dos diretores aos funcionários menos instruídos – consigam compreender a mensagem que se quer passar.

Trazendo essa discussão para o tema abordado neste trabalho, os riscos a que a organização possa estar sujeita e as possíveis crises decorrentes da má-gestão deles geram ambientes de instabilidade e mudança organizacional que podem desestabilizar o bom trabalho dos funcionários e causar desconfiança e medo. Para evitar tais situações Roman (2009, p. 143) sugere que é preciso nutrir o público interno – e aqui incluo o externo – de informações oficiais, visto que momentos de instabilidade, riscos ou crises demandam notícias e quando estas não são satisfatórias, surgem os boatos.

1.2 Planejamento e comunicação devem andar juntos

Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações é a falta de planejamento estratégico, que acarreta em ações isoladas dentro da empresa, ruídos no discurso e, conseqüentemente, na comunicação interna e externa.

Com base em análise de cenários que interferem diretamente no funcionamento da organização, o planejamento estratégico cria “condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas” (TAVARES, 2010, p. 135). Dessa forma, a

empresa consegue coordenar a suas atividades visando o alcance de seus objetivos, sempre atenta à sua missão e aos seus valores.

Para se fazer um bom planejamento é necessário realizar uma correta coleta de informações e uma competente análise dos ambientes organizacionais – internos e externos. E nada melhor que um comunicador para desempenhar tais funções. É ele quem tem maior acesso, por meio de *briefings*, a toda informação que possa ser de interesse estratégico para a empresa e, assim, é capaz de analisá-las da melhor forma.

Ao mesmo tempo, a comunicação de uma empresa se vale do planejamento para atingir a sua excelência. Por meio das análises situacionais, dos diagnósticos, da determinação de objetivos e de metas contidos no planejamento da empresa, a assessoria de comunicação consegue definir as estratégias de comunicação que serão adotadas e – junto com a unificação do discurso formal organizacional – consolidá-los em planos de comunicação.

Estes são modelos de ações comunicacionais e informações que podem ser repassadas aos públicos de interesse. Geralmente, eles são voltados para a integração das comunicações interna, institucional e mercadológica da empresa. Mais adiante neste trabalho, mostra-se a importância de incluir-se um plano de comunicação de riscos ao planejamento estratégico de comunicação.

1.3 Desburocratização da comunicação e empoderamento

Apesar de ser amplamente sabido que comunicação otimiza as práticas gerenciais, melhorando o desempenho e agregando valor à organização, a informação ainda é vista como instrumento de poder. De maneira burocrática, as empresas e suas altas gerências se preocupam em distribuir a informação, sem fazer a devida adequação e adaptação dessas mensagens aos seus diferentes públicos e, principalmente, criando barreiras para o retorno desta comunicação, ou seja, para que os seus públicos sejam ouvidos.

Contudo, junto com a sociedade contemporânea, surgiram também novas formas de informação e comunicação, mais interativas, onde a dinâmica de poder teve que dar espaço às ações de cooperação. A comunicação também é relacionamento, um processo contínuo em que a troca de informações gera interações entre direção e funcionários que, conjuntamente, buscam um objetivo em comum. Ao se estimular essa atmosfera cooperativa entre os atores da organização,

cria-se a consciência comunicativa, aumentando a participação e o engajamento dos envolvidos nas práticas de comunicação de todos os envolvidos.

Ao mesmo tempo em que os dirigentes devem apoiar e encorajar uma atuação mais participativa dos seus funcionários no processo de compartilhamento de informações organizacionais, os empregados também têm que se empenhar em exercitar as suas competências comunicativas e tomar iniciativas para melhorar. Esse é o processo de empoderamento em comunicação que só é viável “quando todo o grupo de funcionários se sente agente ativo e participante efetivo da organização, considerando-se, dessa maneira, comprometido e responsável por seu sucesso ou seu fracasso” (DUARTE; MONTEIRO *apud* KUNSCH, 2009, p. 343).

O empoderamento comunicacional não requer apenas a mera participação nas ações comunicativas, mas também o surgimento de um senso de responsabilidade e compromisso do funcionário com o trabalho, com a aquisição de conhecimento e de informações que podem ser primordiais ao bom desempenho organizacional e a autonomia sobre suas ações.

No âmbito da gestão de risco, essa consciência tanto dos comunicadores quanto dos funcionários sobre os seus próprios poderes como detentores de informação estratégica pode ser de grande valia na hora de se identificar potenciais riscos ao negócio da organização e realizar a correta comunicação e, conseqüentemente, a mitigação deles.

2. Identidade, imagem e reputação: ativos intangíveis

Reputação é a percepção coletiva que fazemos sobre a capacidade de uma organização gerar valor para os diversos públicos com base em nossa experiência passada com essa organização.

Charles Fombrun - Reputation Institute

Para se posicionar junto ao mercado ou à sociedade, as organizações precisam fazer um constante acompanhamento de como estão as suas identidade, imagem e reputação perante os seus públicos de interesse. São esses três fenômenos que solidificam a credibilidade das empresas e que refletem, por meio da comunicação, a projeção simbólica delas.

Quando a imagem organizacional é abalada, a identidade também sofre e deve ser reconstruída para alcançar novamente um bom posicionamento junto aos públicos de interesse. Uma crise de imagem pode resultar em uma crise de identidade. Para evitar isso, a cultura organizacional deve corresponder à identidade que se deseja projetar sob o risco de haver uma ruptura na imagem. É necessário que haja coerência entre as imagens interna e externa da empresa. A longo prazo, a consolidação delas constrói a reputação corporativa.

Outro desafio encontrado pelos comunicadores é compatibilizar visibilidade e identidade organizacionais. Para Gaudêncio Torquato (2012, p. 233) o primeiro aspecto se refere ao “conjunto de manifestações que tornam uma empresa visível e perceptível aos olhos e sentimentos da opinião pública”. Já identidade é a personalidade da empresa, um conjunto de características que a identifica e a distingue das demais. A falta de harmonia entre esses aspectos pode gerar distorções na imagem externa.

2.1 Breve diferenciação

Identidade, imagem e reputação compõem o patrimônio intangível das organizações. Uma organização tem atributos que a distinguem de outras, os quais devem representá-la ao serem comunicados a diferentes públicos e constituem a sua identidade.

Uma identidade corporativa consolidada ajuda enormemente a diferenciar a organização das demais e a posicioná-la no mercado e diante dos seus *stakeholders*. Afinal, como explica Ana Luísa Almeida (*apud* KUNSCH, 2009, p.

218), ela é a expressão da personalidade da organização manifestada em seu comportamento e em sua comunicação, podendo ser medida nas percepções que públicos internos e externos têm dela.

A imagem de uma empresa reflete a identidade organizacional. Paul Argenti (2011, p. 83) afirma que ela é “a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos”. O conjunto dessas percepções resulta das experiências, recordações e impressões de um público acerca da organização, que pode ser compartilhado por outros. Ela é mutante, pois se altera dependendo da forma com que novas informações vão surgindo e sendo recebidas. É uma representação simbólica. Nem sempre a imagem é a representação real da organização. Dai a importância de reforçar e comunicar bem a identidade corporativa.

Uma imagem positiva é essencial para um relacionamento eficaz com os diversos públicos de interesse. Segundo Almeida (idem, p. 229), ela “está relacionada às respostas afetivas e de comportamento dos membros e não membros da organização”. Ao reforçar as características da empresa e sua identidade, a imagem estimula e mantém a relação com seus públicos de interesse atuais e potenciais.

Muitas vezes, a imagem que um indivíduo tem da organização é formada antes mesmo de haver uma interação entre eles. É uma percepção prévia que tende a mudar quando se estabelece o contato. Por isso, uma má experiência pode destruir definitivamente a relação entre público e empresa. Isso se intensifica com o avanço das tecnologias e na rapidez do fluxo de informações, que faz com que as organizações passem a se preocupar com a qualidade de suas interações com os *stakeholders*, pois, como reforça Argenti (2011, p. 99), “a natureza viral das plataformas digitais torna as organizações vulneráveis às impressões dos consumidores, muitos dos quais são rápidos em julgar – e criticar pública e virtualmente – com base em uma experiência negativa”. A credibilidade que uma empresa adquire depois uma excelente atuação, que marque a sua imagem perante seus públicos, pode ser mais eficaz que uma campanha corporativa.

O autor (2011, p. 100) também chama a atenção que a relação da empresa e seus funcionários também é de alta relevância para formar a imagem. Ele argumenta que a insatisfação dos empregados pode ter efeito oposto na lealdade dos clientes. O comportamento dos funcionários passa a ter o mesmo peso que a

qualidade dos produtos ou serviços no alinhamento entre imagem e identidade da empresa.

Esse nivelamento – entre o discurso institucional, a prática organizacional e a percepção dos diversos públicos – possibilita a criação de uma boa e sólida reputação, que resulta da consolidação e das interpretações da identidade e imagens corporativas ao longo do tempo. Ela, segundo o *Reputation Institute*, é o grau de confiança, admiração e boa vontade que os *stakeholders* têm pela empresa e que são esses atributos emocionais que “guiam as percepções das pessoas sobre as empresas com boa ou má reputação” (FOMBRUN; NIELSEN; TRAD, 2007, p. 74).

Fombrun e Van Riel ainda reforçam que a reputação é a “representação coletiva das ações e resultados da organização, mediante a qual se descreve sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders* ao longo dos anos”. (*apud* ALMEIDA, 2009, p. 230).

Uma boa reputação está diretamente relacionada com a coerência das ações da organização. Se ela prega, por exemplo, que é honesta, crível, confiável, responsável sócio-ambientalmente, ela tem que demonstrar efetivamente isso aos *stakeholders*, sob pena de arranhar a sua imagem e, futuramente, a sua reputação. Além disso, uma reputação positiva representa um ativo intangível de grande valor organizacional, pois atrai investidores, diminui os custos do capital, trazendo novos consumidores, mantendo os atuais, motivando os empregados, gerando cobertura favorável da imprensa. (FOMBRUN; VAN RIEL *apud* ALMEIDA, 2009, p. 233).

Ter uma reputação sólida passa confiabilidade. Ao zelar por ela, a organização consegue manter a crença que os públicos têm na marca. Contudo, a velocidade com que a sociedade recebe informações e a sua constante vigilância gera um grande grau de desconfiança com relação à credibilidade das organizações. Nesse panorama, Mário Rosa (2007, p. 67) defende que a reputação passa a ser não só importante como fundamental. Para ele, não se pode escolher ter uma boa reputação ou não, pois a perda dela pode tornar a organização descartável.

2.2 Gerenciando imagens e reputações

A preservação da credibilidade de uma reputação não é uma ação supérflua. Ao contrário, representa uma importante vantagem competitiva. Rosa (2007, p. 66) relaciona a reputação como um patrimônio da empresa. E como todo

ativo, ela deve se manter positiva, inclusive para ser o alicerce ou uma reserva estratégica em uma eventual crise.

Deve-se estar atento a um novo ambiente – originado com a revolução tecnológica e digital – onde qualquer indivíduo pode produzir informação que abale e devaste a reputação. Hoje em dia, há muito mais vigilância e, conseqüentemente, maior possibilidade de críticas que aumentam os potenciais questionamentos sobre a empresa. Por isso, os gestores devem se esforçar para produzir percepção positiva para, se e quando essa situação chegar, a empresa possa sacar essa poupança (ROSA, 2006, p. 216).

Qualquer organização passa a ter mais controle sobre a sua identidade, imagem e reputação quando realiza pesquisas de percepção entre seus públicos. Acompanhar os funcionários, na visão de Argenti (2011, p. 104), é um bom começo, visto que eles precisam compreender os valores da empresa e basear as suas interações com o público externo nessas premissas a fim de evitar problemas. Além disso, em tempos de internet, os empregados funcionam, cada vez mais, como vitrine dos valores pregados pela empresa; para o bem ou para o mal. Já Almeida (2009, p. 234) também vê relevância no controle da “percepção dos *stakeholders* externos; da cobertura da mídia; e das mensagens corporativas produzidas e veiculadas”.

Além de estudos de percepção dos diferentes públicos, Tom Gable (*apud* ANTHONISSEN, 2008, p. 50) lista outras ações que auxiliam as organizações a incorporar a imagem à sua estratégia corporativa e, assim, construir sua reputação a longo prazo:

- Fazer uma análise da concorrência. Identificar as vantagens corporativas e como se diferenciar no mercado;
- Estabelecer os valores organizacionais e auditar se eles são percebidos e seguidos por toda a empresa;
- Adaptar as táticas de divulgação dessa imagem para os diferentes canais com os públicos da empresa. Cada setor requer uma abordagem diferente;
- Mensurar – quanti e qualitativamente – como a imagem e reputação estão sendo construídas. Perceber se a empresa está tendo um bom *share of voice*, se ela está se destacando positivamente no mercado;

- Realizar checagens regulares sobre como a empresa está se comunicando e a qualidade e a relevância das suas mensagens.

Para preservar a boa reputação organizacional e garantir credibilidade é fundamental que a empresa seja transparente nas suas relações. Os diversos públicos – por serem alvos de um bombardeio de informações das mais diversas fontes – exigem clareza nas intenções empresariais. Para agir com mais transparência, e assim acalmar possíveis questionamentos e incredulidades de seus públicos, as empresas devem divulgar mais suas informações – desde que não estratégicas – e mostrar sua performance. Devem agir de maneira franca e estar dispostas a se relacionar com a imprensa para dirimir, com agilidade, quaisquer erros ou falta de informação.

A gestão da imagem e da reputação depende fundamentalmente da comunicação social, que produz e veicula as mensagens corporativas. Segundo Almeida (2009, p. 235):

O processo de comunicação precisa ser abrangente e proativo, no sentido de auxiliar a organização a fazer a leitura das ameaças e oportunidades presentes no ambiente; definir diretrizes, meios, oportunidades e ações adequadas a cada um de seus grupos de relacionamentos; otimizar a aplicação dos recursos; e monitorar resultados.

Por meio da comunicação, a empresa deve transmitir de forma convincente aos seus *stakeholders* “quem somos enquanto organização” a fim de obter a legitimação institucional. O processo comunicacional não consegue sustentar uma imagem que não esteja alinhada ao comportamento e às ações empreendidas pela organização. Para isso, Almeida (2009, p. 230) considera necessário um processo de comunicação estratégica consolidado, “que respeite e atenda às especificidades e demandas dos diferentes públicos, priorizando ações e oportunidades de posicionamento, evidenciando características condizentes com a sua identidade, sua cultura e seus valores”.

Gerenciar imagens e reputação é sempre uma tarefa incerta. Nenhuma ação é absoluta, definitiva e nem sempre a solução mais lógica é a ideal. Escolher por essa ou por aquela decisão envolvendo a percepção dos outros com relação à empresa envolve riscos. Mas, nem sempre uma escolha técnica e racional se mostra a mais adequada. Assim, exemplifica Rosa (2006, p. 266), a intuição dos gestores entra como calibrador que deve ser incorporado “ao processo de escolhas, mas sem

deixar nunca de fazer o dever de casa. Ou seja, faça todo o trabalho racional, desenvolva todos os cenários, siga as recomendações técnicas na hora do planejamento e depois submeta tudo isso ao julgamento da sua intuição”.

Ao mesmo tempo, contudo, essa decisão deve ser compartilhada. A alta direção deve dar espaço para outras opiniões de funcionários que muitas vezes podem ter mais conhecimento, mais entendimento da situação. O poder formal e o conhecimento devem trabalhar juntos, afinal, ao se delegar as escolhas passa-se a enxergar todos os aspectos em torno de sua reputação (ROSA, 2006, p. 272).

3. Gestão de Crises

Crise é desequilíbrio de um sistema. [...] Trata-se de um dos termos mais recorrentes para significar que “as coisas estão fora de prumo”.

Gaudêncio Torquato

Diante de um ambiente de grande tensão ou conflito, as crises surgem de eventos surpreendentes, representando processos progressivos de ameaças ou danos que podem colocar em risco a sobrevivência da empresa. Inevitáveis, elas são capazes de impedir, atrasar ou obstruir os objetivos e metas prioritários da organização e podem significar perdas financeiras, de reputação e até humanas.

De acordo com João José Forni (2013, p. 8), “a crise coloca a posição simbólica e o valor da organização sob ameaça. Por isso, requer uma intervenção rápida” que reduza sua repercussão negativa e as possíveis perdas. O especialista em gestão de crise ainda reforça que:

Ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses, quanto de desdobramentos triviais de gestão, como falta de fiscalização ou controle e até mesmo boicote, proporcionado por pessoas muito perto da organização (2013, p. 22).

Apesar de seu caráter inusitado, extraordinário, uma crise também significa atitude de escolha, pois uma organização em crise pode ver na situação em que se encontra a oportunidade para expandir, inovar, melhorar. De toda maneira, é uma ruptura na rotina organizacional que impacta a imagem e intensifica os rumores dentro dos fluxos de comunicação.

Gaudêncio Torquato (2012, p. 275) classifica as crises em três tipos: as tempestivas que surgem de maneira inesperada, imprevisível, como as decorrentes de acidentes ou fenômenos naturais; as crônicas, oriundas de distorções acumuladas ao longo do tempo e que impactam a credibilidade; e as ciclótomicas decorrentes de situações com certo grau de previsibilidade, cujos fatores deflagradores da crise se repetem, aparecem e desaparecem.

As organizações contemporâneas se inserem em um ambiente de altas pressões, competitividade e vigilância que tornam a gestão de crises uma função importante do ponto de vista estratégico. Segundo Chong (*apud* SHINYASHIKI, R.; FISCHER, R.; SHINYASHIKI, G., 2007, p. 154), para garantir que esse tipo de

gestão seja eficaz é preciso “uma aproximação sistemática e disciplinada baseada na vigilância, na sensibilidade gerencial e em uma boa compreensão da importância do planejamento cuidadoso e da disponibilidade organizacional”.

É preciso que a empresa tenha consciência de que – independente do seu tamanho, sua localização e seu ramo de atuação – ela está sujeita a crises. Por essa razão, ela deve avaliar as situações que representem riscos e ameassem o seu negócio e formular um plano de gerenciamento delas buscando evitar que a crise aconteça de fato.

A gestão de crises é, então, um planejamento estratégico de prevenção, uma vez que as medidas de contenção dos eventos negativos que desencadeiam crises devam ser estipuladas antes que estas se instalem. Shinyashiki e Fischer alegam que:

Se os sinais de ameaças à organização não forem identificados a tempo, o grande desafio da gestão de crises será garantir a sobrevivência da empresa em uma situação dramática, muitas vezes com consequências imprevisíveis, principalmente quando escasseiam o tempo, as alternativas e os recursos para a solução. Nesse sentido, qualquer erro na administração do evento súbito resultante da crise poderá ser fatal (2007, p. 154).

O planejamento das ações de administração e controle de crises é fundamental para a sobrevivência da empresa. Ele envolve, segundo Michael Regester e Judy Larkin (*apud* FORNI, 2013, p. 112), a catalogação das potenciais situações de crise; a formulação de políticas de prevenção e de estratégias de condução das diferentes crises; a identificação dos públicos afetados; o estabelecimento de canais de comunicação efetivos com esses públicos; e o teste de todas essas ações.

Toda a gerência da organização precisa estar envolvida no planejamento da gestão de crise. Argenti (2011, p. 336) argumenta que quanto mais eles estiverem envolvidos e participando das equipes de gerenciamento melhor preparada a empresa estará. O autor defende ainda que cada crise deve ter sua equipe específica, afinal cada problema ou situação de risco requer um conhecimento técnico diferente.

3.1 O processo

Em momentos de crise, os valores organizacionais devem ser preservados e reforçados ao máximo. A crise não pode ser desculpa para a

empresa não agir conforme seus valores. É possível ser flexível nas ações e saídas para a crise sem que se distancie dos princípios que se prega.

Durante a crise a organização não pode esquecer de seus *stakeholders*. Ignorá-los é um grande erro. Para um gerenciamento de crises eficaz, os funcionários devem estar motivados, os clientes devem confiar na empresa, os acionistas devem acreditar que é bom investir nela e a mídia tem que vê-la como transparente e crível. Nesse sentido, ações comunicacionais direcionadas a cada um desses públicos fazem parte do processo de gestão de crise. A liderança é outro conceito importante nesse processo, visto que os líderes têm grande papel no suporte emocional dos funcionários, na geração de confiança interna e externa e no estabelecimento de novas direções para a empresa.

Aliado a isso tudo, é importante a criação de um comitê de gestão de crise composto por porta-vozes, pelo diretor ou CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa, por diretores técnicos – que deem suporte de informações sobre a crise – e pela equipe de comunicação da empresa. O comitê de crise deve conter alguém que tenha autoridade para tomar as decisões e, ao mesmo tempo, ser “um líder equilibrado, que desacelere, faça todo mundo agir como gestor e busque uma solução para a crise” (FORNI, 2013, p. 119).

Junto à assessoria de comunicação, esse grupo atua de forma preventiva, simulando os riscos e problemas e propondo ações para controlá-los, sempre alinhando essas medidas aos seus valores. Quando a crise acontecer não haverá tempo para planejamento, mas sim para reação.

O comitê de gestão de crise deve, então, ser ágil, alerta, proativo e acessível. Além disso, Nick Leighton e Tony Shelton (*apud* ANTHONISSEN, 2008, p. 31) defendem que o grupo entre em concordância majoritária em todas as decisões de crise. Boas ações desempenhadas na primeira hora após a notificação da crise são fundamentais para o sucesso do seu controle e gerenciamento. Shinyashiki e Fischer (2007, p. 157) argumentam que a falta de ordenamento nas ações, durante essa primeira hora, normalmente definem o fracasso dos esforços seguintes. Esta pesquisadora, em publicação anterior (2011, p. 25), lembra que “a demora na divulgação ou a tentativa de fugir do problema são erros que podem ajudar a derrubar a imagem da empresa”. A empresa não pode se distanciar e evitar se posicionar na tentativa de se proteger; pelo contrário, agindo dessa maneira ela ficará ainda mais vulnerável.

A consolidação das ações de administração e contenção da crise e de sua comunicação aos públicos deve fazer parte de um plano de gestão de crise. Ele tem o poder minimizar possíveis erros na condução da crise, pois serve de guia dos procedimentos a serem adotados quando a empresa já estiver sob pressão e, por essa razão, seus fundamentos devem ser de conhecimento de todos – desde o CEO até os empregados.

O plano deve ser simples, conciso e claro, mas passível de se adaptar às possíveis crises as quais a empresa esteja sujeita. Como é composto pelo diagnóstico de todas as vulnerabilidades e riscos organizacionais, é interessante que qualquer pessoa que saiba de informações relevantes a esse respeito contribua na elaboração do plano. Para Forni (2013, p. 121), essa formulação é um trabalho coletivo, consensual, mas deve ser supervisionado pelo comitê.

Além da documentação das situações de crise, o plano abrange as principais ações que serão tomadas, a delegação de responsabilidades e atribuições dos membros do comitê, a designação dos porta-vozes e os procedimentos comunicacionais a serem adotados durante a crise. É dele que os gerentes e porta-vozes tiram as orientações sobre: a mensagem correta a ser repassada aos públicos; quem são os públicos que precisam ser comunicados; quem deve ser responsável pela comunicação; e qual o momento mais apropriado para esse contato (LEIGHTON; SHELTON *apud* ANTHONISSEN, 2008, p. 28).

A gestão de crises muitas vezes é desenvolvida por meio do aprimoramento do plano de contingência, ou de riscos, que envolve a organização e a tomada da maior quantidade de decisões possíveis antes que a crise aconteça. Richard Luecke (2004, p. 37) defende que o plano – por ser desencadeado pela ameaças à organização – ajuda a minimizar os efeitos negativos de uma eventual crise e a guiar a empresa de volta a normalidade. O tema gestão de riscos será aprofundado no próximo capítulo.

3.2 Comunicação de crise

Atuando em conjunto com as ações para controlar a crise, a área de comunicação trabalha a divulgação da crise para os públicos da empresa. O tratamento correto das informações sobre a crise a serem transmitidas é fundamental para o seu gerenciamento e para minimizar os danos à imagem e à reputação. As mensagens devem ser claras, objetivas e concisas – deve-se falar o

estritamente necessário, para evitar ambiguidades. Regester e Larkin (2008, p. 192) defendem que o sucesso da comunicação de crise depende do posicionamento da empresa como única fonte autorizada a repassar informações sobre o ocorrido e sobre o que está sendo feito.

A comunicação deve ser centralizada, única, a fim de reduzir os conflitos de informações. Essa unidade pode diminuir a burocracia, mantendo livre o fluxo comunicacional. Além disso, o comitê de crise deve coletar o máximo de informações que dispuser sobre o ocorrido. Caso, num primeiro momento, a empresa ainda não disponha de muita informação correta e confirmada para repassar aos seus públicos ela precisa deixar isso claro, reforçando que fará o possível para obtê-la. Argenti reforça esse argumento quando diz que “ninguém criticará uma organização por tentar descobrir o que está acontecendo, mas uma empresa pode enfrentar um tratamento hostil caso os grupos de interesse achem que a direção está obstruindo o fluxo de informações deliberadamente” (2011, p. 340).

A organização não pode, em nenhuma hipótese, esquecer ou menosprezar a comunicação da crise para seus funcionários. Esse grupo deve ser informado pela própria empresa do que está acontecendo. O responsável pela comunicação interna deve estipular as estratégias e ações para garantir que essa comunicação se dará da melhor forma e incluí-las no plano de gerenciamento de crise. Seja para o público interno ou externo, uma comunicação efetiva põe um fim aos rumores e especulações ao demonstrar que a direção está ciente do problema, não o menospreza e está trabalhando para solucioná-lo (LUECKE, 2004, p. 41).

Devido ao papel fundamental da comunicação na função de informar a opinião pública sobre a crise que abala a organização, é imprescindível que o plano de gestão de crises inclua um plano de comunicação. Nesse deve ser estipulado quem fará parte da equipe de comunicação de crise; como se dará a comunicação da crise para o público interno; o levantamento de fragilidades da organização e o que se planeja fazer para minimizá-las; além de informações atualizadas da empresa (FORNI, 2013, p. 126). Se for sensível às necessidades da organização, o plano de comunicação pode ajudá-la a sair da crise com a imagem resguardada e até fortalecida.

Por meio do plano, a equipe de comunicação consegue: fazer uma radiografia da organização e identificar as principais mensagens corporativas que

podem ser usadas no pré-crise; antecipar situações que possam ameaçar essa mensagem e, assim, orientar como a empresa irá agir para minimizar os efeitos negativos; e simular as possíveis perguntas que poderão ser feitas pela imprensa e estipular a melhor forma de respondê-las. A equipe também consegue identificar quais são os seus públicos-alvo de crise com antecedência para que nenhum seja esquecido e para que seja pensada a melhor maneira de informar cada um deles.

Leighton e Shelton (2008, p. 41) orientam como construir uma mensagem efetiva. A empresa deve demonstrar que se preocupa com o que está acontecendo. Ser honesta, não negar que há uma crise, assegurando que está fazendo todo o possível para solucioná-la e que ela está sob controle. Além disso, Forni (2013, p. 142) defende que a mensagem deve:

ser construída pela equipe de crise, respaldada pela área jurídica, com uma versão clara, concisa e consistente da história. Não pode haver qualquer brecha para a imprensa desmentir ou desconstruir. E, principalmente, a mensagem deve ser honesta, transparente e confiável, doa a quem doer. [...] As empresas costumam mitigar a crise, minimizar o estrago, esquecendo que do outro lado há uma série de pessoas e instituições afetadas pela crise e que sempre alguém irá esmiuçar a questão até o fim.

Uma boa mensagem precisa de um bom orador. Dessa forma, a empresa deve disponibilizar um porta-voz bem treinado que se mostre solícito, enfrente o assédio dos jornalistas e, assim, consiga repassar informações adequadas, demonstrando que a empresa está fazendo tudo que está ao seu alcance para corrigir boatos e para sair da crise, de maneira rápida e com o mínimo de danos para a sociedade.

A quantidade de porta-vozes depende da extensão da crise e da organização, entretanto é sempre aconselhável ter um reserva. No caso de empresas que tenham filiais, ou multinacionais, recomenda-se que haja um para cada localidade, até para evitar choques culturais. Nem sempre os mais altos executivos da empresa são as pessoas mais adequadas a falar em tempos de crise. Segundo Argenti (2011, p. 336), “algumas vezes, a pessoa mais próxima à crise é a que o público deseja ouvir”. Mas, não é o porta-voz sozinho quem decide o que será dito ao público. Ele deve ser treinado pela equipe de comunicação para lidar com a imprensa, além de transmitir as mensagens que forem previamente acordadas junto ao comitê de crise.

3.3 Relacionamento com a imprensa em tempos de crise

A relação da organização com a imprensa deve sempre ser acompanhada com atenção, ainda mais em tempos de crise. Uma cobertura negativa tem o poder de danificar a reputação organizacional e isso se intensifica na atual era de comunicação digital, onde até as notícias de jornais ou blogs de menor circulação podem ter repercussão instantânea e alcançar milhões de pessoas, sejam elas clientes, concorrentes ou *stakeholders*. Por isso, é essencial e estratégico que a empresa detenha o controle da comunicação de crise. Em seu livro sobre gestão de crise e comunicação, Forni (2013, apêndice 3) traz o seguinte quadro, orientando o cronograma de ações de resposta à crise:

| | |
|---|---------------------|
| Comunicado inicial à imprensa (<i>release</i>) | 15 minutos a 1 hora |
| Declaração à imprensa (<i>statement</i>) | 1 hora |
| <i>Briefing</i> à imprensa | 2 horas |
| Atendimento individual à imprensa | 2/3 horas |
| Entrevista coletiva | 5/6 horas |

Tabela 1: Tempos de resposta à crise

Como todas as ações de gerenciamento de crise, o atendimento e a resposta à imprensa devem ser proativos. Essa agilidade implica em manter atualizado o *mailing* de contatos dos jornalistas que interagem com a empresa. Segundo Elizabeth S. Courtney e Willem Buitelaar (*apud* ANTHONISSEN, 2008, p. 121), a empresa precisa compreender que a sua primeira reação a esse contato com a mídia é importante e irá moldar esse relacionamento no futuro, além da sua credibilidade. Desse modo, todo repórter que ligar deve ter retorno de sua ligação e toda resposta fornecida deve ser bem formulada.

Afinal, não é por falta de uma informação oficial da empresa que o repórter vai deixar de publicar a notícia. Melhor que seja com a assistência da equipe de comunicação de crise, para se ter mínimo controle do que virá a público. Regester e Larkin advertem que se a empresa – envolvida, mesmo que inadvertidamente, na crise – não der a sua versão da história, a mídia será alimentada por outras fontes. Essa omissão pode ser vista com desconfiança (2008, p. 182). Por essa razão, é crucial fazer o monitoramento do que a mídia vem divulgando sobre a crise e a empresa.

A equipe de relacionamento com a imprensa deve contextualizar o repórter sobre a realidade da crise. Os jornalistas costumam começar o questionamento baseados nas suas maneiras de ver os fatos. Ao expor primeiramente o contexto da crise, a empresa pode mencionar a situação que ela se encontra no momento do surgimento da crise e como normalmente funcionam as áreas afetadas.

Os comunicados de crise à imprensa devem ser objetivos, curtos, porém com um texto impecável. A linguagem deve ser simplificada, inclusive a jurídica ou técnica. Não devem conter nada que não for confirmado. Sem especulações e sem imputar culpa a terceiros (FORNI, 2013, p. 197). Esses textos devem trazer um simples e sincero pedido de desculpas da empresa, principalmente quando há vítimas. Nesse caso, é importante que o comunicado seja aprovado também pela área jurídica para que a empresa não assuma responsabilidades e obrigações que não lhe são devidas.

Seja nos comunicados ou depois durante as entrevistas coletivas, a equipe de comunicação deve estar preparada para esclarecer, de forma clara, concisa e crível: o que desencadeou a crise; quando ela aconteceu; quais os afetados, se houve vítimas; o que está sendo feito para resolver o problema; se a empresa já havia enfrentado situação semelhante; e o que fará para impedir que o fato se repita. Deve-se, enfim, fazer um levantamento de todas as possíveis indagações da imprensa e do público, estipular respostas para elas e treiná-las com os CEOs e porta-vozes.

No momento das entrevistas coletivas ou declarações públicas é imprescindível que o porta-voz da empresa tenha passado por um processo de *media training*. Mesmo que as ações tomadas para remediar a crise sejam eficazes, se o porta-voz não for treinado – ou se mostrar distante ou hostil aos jornalistas, ou demonstrar insegurança – a gestão de crise fica comprometida. Leighton, Pellegrino e Shelton (*apud* ANTHONISSEN, 2008, p. 133) argumentam que os repórteres pressentem instantaneamente quando a pessoa está preparada e entende que o interesse da mídia é um componente inevitável da crise.

Com o *media training*, os porta-vozes em potencial aprendem – além de interagir e se comunicar eficientemente com a imprensa – a controlar a ansiedade diante das câmeras e microfones; a repassar as mensagens de crise de forma clara, concisa e crível; a enfrentar perguntas inesperadas e capciosas; a apresentar as

informações, sem parecer desinformado ou muito emotivo (LEIGHTON; PELLEGRINO; SHELTON *apud* ANTHONISSEN, 2008, p. 135).

Enfim, o gerenciamento de crises não é apenas composto pela administração das causas, pelo controle das ameaças e pela minimização dos efeitos negativos à reputação e ao valor de mercado. Deve haver um sistema de comunicação eficaz que informe a todos ao mesmo tempo, visto que “muitas vezes, a história mal contada, se não foi monitorada, pode fazer mais estrago do que a própria crise” (FORNI, 2013, p. 215). O sucesso de todas essas ações está atrelado à competência da organização em revelar a sua versão dos fatos à mídia e aos seus *stakeholders*.

4. Gestão de risco

Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando eles atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de "risco".

ISO 31000/2009

Parte do dia-a-dia das empresas e da vida das pessoas, o risco representa a combinação da probabilidade de ocorrência de um evento futuro, inesperado e as consequências, os impactos – sejam positivos ou negativos – dele decorrentes, caso ele aconteça de fato. Outro fator que define um risco é a incerteza quanto à sua iminência e ao seu potencial de impacto na organização. Ulrich Beck (1999, 2009), sociólogo e escritor de livros sobre a sociedade moderna e globalizada, acreditava que essa incerteza é uma das características que definem a era atual e que a velocidade com que as situações acontecem e se modificam transforma a sociedade globalizada em uma sociedade do risco.

Devido à velocidade com que as situações se modificam no mundo moderno e ao conseqüente grau de incerteza gerado por esses eventos que podem desencadear diversos riscos às organizações, é de extrema relevância que qualquer empresa – independente de seu porte – mapeie quais são os possíveis riscos a que estão sujeitas, a fim de, apesar do caráter incerto dos riscos, não serem surpreendidas e estarem preparadas para controlá-los ou aproveitá-los. Baruch Fischhoff e John Kadvany (2011, p. 22) argumentam que ao se definir os riscos potenciais e os resultados deles esperados, a empresa consegue identificar quais são – ou deveriam ser – as suas preocupações.

Os riscos são decorrentes de um evento ou da repetição dele e podem ter efeitos imediatos ou tardios. Podem ter impactos diretos ou indiretos na vida das pessoas ou nas empresas. Podem ser voluntários – onde se assume a probabilidade de ocorrência do risco – ou involuntários. Estes últimos geralmente têm um caráter negativo, ou seja, podem ameaçar coisas que as pessoas prezam e podem sugerir situações que fogem ao controle. Por outro lado, riscos são voluntariamente assumidos quando aposta-se no potencial de gerar benefícios. Nas situações onde as previsões apontam que o risco tem menor probabilidade de representar ameaça ou desvantagem e, em contrapartida, as vantagens são tangíveis, as empresas são

sempre incentivadas a agir e a assumir os riscos. (DRENNAN; MCCONNELL; STARK, 2015, p. 3). É uma questão de aproveitar a oportunidade.

Segundo Fischhoff e Kadvaný (2011, p. 4), os riscos variam conforme: a maneira como são controlados; o quão equilibrados eles são; quanto temor eles evocam; quão reversíveis são os seus efeitos; o quanto eles ameaçam os valores sagrados; e qual nível de confiança se tem nos responsáveis em controlá-los. Paul Hopkin (2010, p. 12) complementa ainda que os riscos são eventos capazes de inibir, aprimorar ou colocar em dúvida a missão, a estratégia, os projetos, os objetivos, os processos principais e o atendimento das expectativas dos *stakeholders* da empresa.

Além dos riscos financeiros – que não serão tratados neste trabalho – existem outros dois tipos: o estratégico e o operacional. O primeiro é aquele que está incorporado às decisões estratégicas da empresa e que pode interferir no alcance dos seus objetivos, muito embora ele possa ser oriundo de qualquer nível organizacional ou até mesmo ser externo. A diretoria estratégica da empresa deve, então, assegurar quais políticas e procedimentos adequados estão sendo aplicados de maneira a administrar, controlar e, caso necessário, mitigar os riscos por todos da empresa. Já o operacional representa os eventos e ameaças diárias das funções e serviços dos funcionários de base. Pode ser desencadeados por erro humano, por defeitos em patrimônios ou por falhas nos procedimentos necessários para a entrega de um serviço.

Dessa forma, Drennan, McConnell e Stark (2015, p. 7) defendem que a responsabilidade pelo gerenciamento dos riscos deve ser de todos, individualmente, dentro da organização e deve ser uma atitude incorporada ao cotidiano dos funcionários. Qualquer empresa precisa de uma estrutura de gestão de risco na qual as decisões sobre risco possam ser delegadas e que os funcionários tenham autonomia para agir.

Ainda refletindo a importância dessa delegação de responsabilidades e assumindo que os riscos muitas vezes representam problemas – comumente conhecidos como *issues* – que desencadeiam crises, a gestão de riscos, em sua função preventiva, “implica ‘vigilância’ permanente para evitar o pior” (FORNI, 2013, p. 90). Odile Vernier (*apud* ANTHONISSEN, 2008, p. 187) aponta que o papel do gestor de risco reside em:

Identificar os principais riscos que provavelmente podem afetar a posição financeira da empresa ou sua performance; assegurar que todas as subsidiárias tenham gestão técnica e treinamentos necessários para reduzir riscos; negociar e administrar a cobertura financeira e de seguros da empresa; supervisionar e simplificar os programas de seguros quando administrados pelas subsidiárias. A comunicação e a prevenção de riscos fazem parte integralmente dos deveres do gestor de riscos, que trabalha em estreita colaboração com o diretor de comunicação.

As organizações devem evitar serem pegadas de surpresa no controle dos *issues* e ameaças a serem enfrentados. Forni (2013, p. 101) enfatiza que, quando a empresa se antecipa e começa, prontamente, a administrar os riscos percebidos, ela aumenta a sua credibilidade no mercado, o que representa pontos positivos para sua reputação. A gestão de riscos pode, ainda, ser uma boa aliada das atividades de *compliance* da empresa onde há a identificação dos *issues* e ameaças ao negócio que possam incorrer em erros jurídicos, além de representar um bom exemplo de governança corporativa, visto que com todo o corpo efetivo empenhado em identificar e administrar riscos, há mais controle das ações.

4.1 Desvendando o processo de gerenciamento de riscos

Referência de guia para o gerenciamento de risco, a ISO 31000 enfatiza a importância do contexto em que a organização está inserida e dos mecanismos de *feedback* para basear a forma como se dará o processo de avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento do risco.

Apesar de ser utilizado pelas empresas públicas – e particularmente pela Eletronorte, estudada neste trabalho – a padronização sugerida pela ISO 31000 não é livre de falhas, pois o modelo restringe a inovação e a experimentação nas ações de gerenciamento de risco que possam ser mais adequadas a circunstâncias e particularidades de cada empresa e a cada situação de risco. O guia deve servir apenas como base para que os gestores públicos e privados desenvolvam os guias e as políticas de gestão de risco sintonizadas com as realidades das suas empresas.

Baseando-se ou não na ISO 31000, os gestores de risco devem ter em mente que dificilmente o processo de administração do risco vai ignorar as fases de identificação, avaliação, tratamento, comunicação, monitoramento e controle. O manual orienta que as empresas definam os critérios que irão fundamentar a avaliação de significância dos riscos. Eles devem levar em consideração:

- a natureza e os tipos de causas e de consequências que podem

- ocorrer e como elas serão medidas;
- como a probabilidade será definida;
- a evolução no tempo da probabilidade e/ou consequência(s);
- como o nível de risco deve ser determinado;
- os pontos de vista das partes interessadas;
- o nível em que o risco se torna aceitável ou tolerável; e
- se convém que combinações de múltiplos riscos sejam levadas em consideração e, em caso afirmativo, como e quais combinações convém que sejam consideradas.

(ISO 31000, 2009, p. 17)

Dessa forma, a fase de avaliação do risco envolve a identificação das situações que ameaçam a empresa e a classificação delas para que se possa definir quais riscos significantes a organização irá enfrentar. Paul Hopkin (2010, p. 121) alerta que, apesar da sua extrema importância no processo de gestão de risco, a avaliação só tem utilidade se as conclusões obtidas a partir dela servirem para informar as decisões a serem tomadas e/ou para identificar as respostas apropriadas para o tipo de risco identificado. A avaliação envolve todos dentro da organização. Por mais que um CEO tenha uma visão estruturada do que representa risco à empresa, ele geralmente foca sua atenção nas ameaças externas. Já os funcionários convivem diariamente com os problemas internos, o que torna as suas contribuições igualmente válidas.

Para que todos os possíveis riscos sejam identificados é necessário que seja realizada uma auditoria de vulnerabilidades onde é feita uma “avaliação periódica do risco para determinar áreas atuais ou potenciais da operação e eventuais fraquezas da comunicação para identificar soluções” (BERNSTEIN *apud* FORNI, 2013, p. 100). Em outras palavras, é mais um instrumento preventivo que visa identificar ameaças ao negócio e à reputação da organização. Segundo a ISO 31000 (2009, p. 17), a identificação deve:

abranger todos os riscos, estando suas fontes sob o controle da organização ou não, mesmo que as fontes ou causas dos riscos possam não ser evidentes. Convém que a identificação de riscos inclua o exame de reações em cadeia provocadas por consequências específicas, incluindo os efeitos cumulativos e em cascata. Convém que também seja considerada uma ampla gama de consequências [...]. Além de identificar o que pode acontecer, é necessário considerar possíveis causas e cenários que mostrem quais consequências podem ocorrer.

Para auxiliar no processo de identificação e avaliação de riscos, o gestor dispõe de algumas ferramentas:

- *Brainstorming* a partir do compartilhamento de ideias e informações para discutir os eventos que representem risco. Esse exercício “cria listas de potenciais ameaças, que podem ser divididas em categorias e servirem de base para futuras avaliações” (DRENNAN; MACCONNELL; STARK, 2015, p. 73);
- Questionários e pesquisas usados para reunir informações obtidas junto a todos os funcionários sobre a performance da empresa;
- Inspeções presenciais para verificar se as premissas da organização estão sendo respeitadas e para identificar qualquer circunstância que possa causar perigo;
- Análise das atividades desenvolvidas pela empresa por meio de fluxogramas; e
- Análise dos pontos fortes, das fraquezas, das oportunidades, e das ameaças (SWOT) organizacionais, bem como os aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais (PESTLE) que possam afetar o funcionamento da empresa como um todo.

Identificados os potenciais riscos, é o momento para analisá-los a partir da estimativa da probabilidade de sua ocorrência e do seu grau de impacto na organização. Como consequência, cria-se uma matriz de risco com as classificações de alto, médio e baixo risco e que indica o grau de seriedade da ameaça e a urgência de ações que mitiguem os seus efeitos.

Um risco pode ser considerado a) quase certo (quase 100% de chance de acontecer, ocorre ao menos uma vez ao ano); b) muito provável (mais de 75% de chance, tem ocorrido nos últimos anos); c) provável (40-74%, previsão de ocorrer em um a 2 anos); d) improvável (10-39%, uma vez a cada 5 ou mais anos); e e) raro (menos de 10%, fato excepcional) (DRENNAN; MACCONNELL; STARK, 2015, p. 76).

Há ainda a classificação quanto à magnitude do risco. Ele é: a) catastrófico, quando ameaça a sobrevivência da empresa; b) relevante, quando compromete a continuação das funções ou trabalhos; c) moderado, não ameaça a sobrevivência da empresa, mas requer mudanças estruturais e de serviços; d) menor, afeta apenas a eficácia e a eficiência dos trabalhos, sem dano ou prejuízo às

peçoas; e e) insignificante, quando as rotinas da própria empresa conseguem sanar o problema.

A figura a seguir, adaptada do modelo proposto por Drennan, McConnell e Stark (2015, p. 78), cruza os indicadores de probabilidade e magnitude dos riscos e ajuda a classificá-los em alto/extremo, moderado ou baixo:

| Magnitude | | Insignificante | Menor | Moderado | Relevante | Catastrófico |
|-----------------------|------|-----------------------|--------------|-----------------|------------------|---------------------|
| Probabilidade | Nota | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Quase certo | 5 | Baixo | Médio | Alto | Alto | Alto |
| | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Muito provável | 4 | Baixo | Médio | Alto | Alto | Alto |
| | | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Provável | 3 | Baixo | Médio | Médio | Alto | Alto |
| | | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Improvável | 2 | Baixo | Baixo | Médio | Médio | Alto |
| | | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Raro | 1 | Baixo | Baixo | Baixo | Médio | Alto |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tabela 2: Matriz de riscos

A análise dos riscos envolve a contagem e registro de ocorrências de ameaças, bem como a identificação das suas possíveis causas, das possíveis fontes de risco que permitem aos gestores acompanharem as suas evoluções. Fischhoff e Kadwany (2011, p. 64) argumentam, porém, que, qualquer que seja o método usado para esses procedimentos, é necessário exercitar a capacidade de julgamento, onde a validade da análise depende da habilidade dos gestores de risco em identificar, reunir e integrar os fatos relevantes e, assim, chegar a uma conclusão sobre o grau de seriedade da situação de risco e sobre as ações de mitigação a serem implementadas.

Durante o processo de avaliação e análise, as pessoas envolvidas no gerenciamento de risco podem ter opiniões diferentes quanto a classificação de relevância das ameaças ou situações de risco. O julgamento e a percepção do risco estão condicionados às diversas experiências individuais dos gestores. Hopkin (2010, p. 126) salienta que, apesar disso, geralmente, há a possibilidade de se chegar a uma posição comum com relação ao risco para que as melhores medidas de controle sejam implementadas. É importante considerar as opiniões e perspectivas diferentes de todos os níveis gerenciais e operacionais da empresa.

Regester e Larkin (2008, p. 37) propõem algumas questões a serem feitas para definir a percepção do risco para que a organização avalie se irá assumir o risco e tentar controlá-lo ou se irá ignorar.

Existe um problema? Como eu tomei conhecimento dele?; Eu percebo que os grupos de pressão estão focados nele?; Eu ouvi ou vi a mídia falando sobre ele?; Como os especialistas avaliam o problema? Há concordância ou discordância?; Ele é visível? É quantificável?; É um risco natural ou provocado pelo homem?; O que o risco representa para mim?; Há alguém que está arcando com ele e que não esteja se beneficiando disso?; Eu temo esse risco?; Eu escolhi assumir esse risco ou ele me foi imposto?

A percepção do risco não é estável e está condicionada às circunstâncias que interferem na organização e na mudança de cenários a que ela está sujeita. Por essa razão, é importante que seja feita a avaliação para comparar o nível de ameaça aferido no processo de análise e os critérios de risco estipulados e, assim, contribuir para a empresa tomar decisões sobre como se dará o tratamento do risco assumido.

As organizações precisam desenvolver uma cultura de risco que – resultante da repetição de atitudes e procedimentos perante as ameaças – represente, segundo o *Institute of Risk Management* (2012, p. 7), os “valores, as crenças, o conhecimento e o entendimento sobre risco que é partilhado por um grupo de pessoas – particularmente pelos líderes e pelos empregados de uma empresa – com um propósito em comum”. Essa cultura irá afetar a capacidade de tomar decisões estratégicas a respeito do risco, visto que define a tendência da empresa em tolerar, assumir ou mitigar os riscos.

4.2 Estratégias de resposta e controle dos riscos

O tratamento do risco envolve a implementação de medidas e ações que modifiquem a situação de ameaça ou incerteza na qual a empresa se encontra. Essa fase do processo de gestão abrange também o controle do risco. Há quatro caminhos possíveis: a tolerância, a transferência, a eliminação e o tratamento propriamente dito. A escolha por uma dessas opções depende do potencial do risco enquanto ameaça ou oportunidade. Se a probabilidade é de benefício, o mais adequado é tolerar e permitir que a situação de risco continue, cuidando para que ela contribua para o sucesso dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, evitando que ela desencadeie outros riscos mais sérios ou prejudiciais. Por outro

lado, se a perspectiva do risco é negativa, a decisão deve ser de não iniciar ou não dar continuidade a uma atividade ou situação que enseje risco.

Escolher a opção mais adequada de tratamento de riscos envolve, ainda, de acordo com a ISO 31000 (2009, p. 19), o equilíbrio entre os custos e os esforços de implementação e os benefícios decorrentes. Drennan, McConnell e Stark (2015, p. 107) argumentam que o custo de não tomar nenhuma medida para tratamento e controle do risco também deve ser considerado, em especial pelo setor público, pois:

com as questões de *accountability* e transparência sendo tão relevantes nas empresas de serviço público, assume-se que são praticados controles internos efetivos não apenas para proteger a entrega dos serviços, mas também para mostrar prudência com os recursos públicos. O *compliance* com as leis e regulamentos é mais um requerimento do que uma opção, de forma que medidas devem ser tomadas para que o setor público aja em conformidade.

Outro fator que deve ser levado em consideração é o fato de que as ações para tratamento e controle dos riscos podem introduzir novas ameaças ou transferir a existente para outro lugar dentro da empresa. Hopkin (2010, p. 245) orienta que a escolha deve ser feita de acordo com a matriz de riscos desenvolvida, onde eventos com baixas probabilidade e impacto sejam tolerados; os de baixa probabilidade, mas alto impacto, recebam tratamento adequado; os de alta probabilidade e baixo impacto sejam transferidos; e os que têm altos probabilidade e impacto sejam eliminados, interrompidos.

Tolerar significa aceitar e manter a situação de risco, qualquer que seja a sua consequência. O nível de tolerância é associado ao seu potencial de benefício ou à impossibilidade de suspensão da atividade de risco, por ela ser fundamental para a natureza da organização. É recomendável para situações em que, mesmo com impacto negativo, não há muito o que ser feito para mitigar seus efeitos ou o custo de qualquer ação é alto e desproporcional ao possível benefício. Em outras ocasiões, tolera-se um risco por ele contrabalancear outro, caracterizando uma situação de neutralidade. De qualquer modo, é uma ação que requer constante monitoramento visto que as circunstâncias podem mudar, exigindo a adoção de outra estratégia de resposta ao risco.

A transferência total do risco é rara e há aspectos que são intransferíveis como a reputação ou a confiança. Contudo, é comum haver a possibilidade de distribuir ou compartilhar certos aspectos do risco entre as partes envolvidas, por meio de seguros ou acordos contratuais.

Quando o risco é praticamente iminente e com sérios impactos na organização, a melhor estratégia é evitá-lo ou buscar eliminá-lo interrompendo a ameaça ou substituindo-a por uma atividade alternativa ou delegando a outrem o processo que está associado ao risco. Apesar da eliminação completa da situação ser quase impossível e poder acarretar novos e imprevistos problemas, a empresa pode colocar em prática medidas preventivas que irão controlar as ameaças, podendo até evitá-las. Geralmente, essas ações são uma combinação das medidas de tratamento e transferência e ao serem desenvolvidas tornam o risco tolerável.

No tratamento, enquanto a atividade que representa risco continua sendo operacionalizada na empresa, medidas de controle são tomadas para restringir o problema a um nível aceitável. Essas ações são desenvolvidas antes da materialização do risco – para reduzir a sua probabilidade de ameaça – ou logo após, minimizando o seu impacto. Os métodos de controle e mitigação empregados aqui abrangem alterações nas estruturas físicas da empresa, mudanças no modelo de gestão praticada, estratégias de gestão de pessoas e alternativas de gestão de risco financeiro.

Cada resposta se enquadra numa categoria de controle. Assim como os tipos de ação, existem quatro possibilidades de controle que não são totalmente excludentes. Uma medida de resposta pode combinar mais de uma característica. A figura a seguir mostra essa correspondência:

| Resposta | Controle | Descrição |
|----------------------|-----------------|--|
| Transferência | Diretivo | assegura o alcance do resultado esperado por meio de treinamentos e instruções para que isso ocorra, sem prejuízos e com contenção de gastos |
| Eliminação | Preventivo | limita a possibilidade de impactos ou resultados negativos e indesejáveis |
| Tolerância | Detectivo | identifica as ocorrências de ameaças e riscos que já impactaram a empresa |
| Tratamento | Corretivo | limita a possibilidade de perdas, reduzindo os resultados indesejáveis, além de fornecer um meio para recuperação de possíveis prejuízos |

Tabela 3: Respostas ao risco e medidas de controle.

Os mecanismos de mitigação e controle podem envolver a eliminação ou substituição das situações de perigo e ameaça. Um bom exemplo são os meios físicos que podem ser disponibilizados para proteger as pessoas e a propriedade da

empresa. A organização pode supervisionar e monitorar os procedimentos de trabalho de todos os seus setores, além de estimular desenvolvimento e treinamento dos funcionários. Além disso, um sistema de comunicação deve ser eficiente e fluir entre todos os níveis da organização para que a informação do risco chegue rapidamente aos responsáveis pela sua gestão.

Com relação à proteção contra fraudes, a organização pode realizar checagem do perfil profissional dos potenciais empregados, bem como limitar as obrigações e as autorizações de cada envolvido nas atividades da empresa. Recorrendo a senhas e barreiras, limitar o acesso a informações estratégicas. As auditorias internas também são medidas interessantes.

4.3 Comunicação de risco

Como atividade ligada às decisões gerenciais e estratégicas das empresas, a gestão de risco se relaciona também com o setor de comunicação social. Este trabalha com o repasse de informações sobre a empresa para seus diferentes públicos. Nesse contexto, a comunicação de risco serve de alerta, pois é o processo inicial para prevenir que ameaças acarretem crises. Afinal, é dever das organizações ou dos governos manter os *stakeholders* informados sobre todos os riscos de crises, sejam pessoais ou materiais (FORNI, 2013, p. 98). De acordo com Leandro Batista (2007, p. 105), a comunicação serve também para “diminuir a percepção de risco em situações nas quais o nível de risco percebido é maior do que a capacidade do indivíduo em se proteger ou se defender das ameaças”.

A comunicação é mais uma forma de dar suporte à tomada de decisões e tem importante papel na “motivação para a mudança de comportamentos que gerem a efetiva gestão de risco” (ANGER, 2008, p. 55). O processo representa, de certa forma, um empoderamento dos indivíduos e públicos com os quais a empresa se relaciona, pois permite que eles – a partir da informação sobre os riscos que se apresentam – consigam decidir sobre como agir visando resguardar o seu bem-estar e a sua segurança num contexto coletivo. Para José E. P. Alves (2007, p. 98), ajuda as pessoas

a entenderem a natureza e o grau de um perigo, as chances ou a probabilidade de sua ocorrência e as consequências desse perigo e do risco assumido para as suas vidas. [...] Essa compreensão permitirá que as pessoas possam tomar decisões, precedidas de esclarecimentos, sobre

como lidar com uma situação nova, tendo consciência e poder para escolher entre submeter-se ou não ao perigo e ao risco apontado.

As equipes de gestão de risco e de comunicação devem atuar em conjunto, determinando o que realmente representa risco à organização e como esse fato – a sua probabilidade e o seu impacto – deve ser comunicado aos públicos de interesse. Uma vez que essas equipes determinem as mensagens de risco a serem comunicadas, deve-se assegurar que estas serão devidamente compreendidas. M. G. Morgan *et al.* (2002, p. 4) defendem que a falha na comunicação de risco pode inadvertidamente acarretar em controvérsia e conflitos. Uma comunicação insatisfatória pode criar mais ameaças que os riscos que ela descreve. Dessa forma, a eficácia nesse processo estaria relacionado a fontes oficiais e fidedignas.

Uma comunicação eficaz deve considerar o cenário no qual o risco se apresenta. Se adequar aos públicos diretamente afetados; ao contexto em que o risco está inserido; às diferentes reações da opinião pública, entre outros fatores. Ela serve de alerta, permitindo a informação, o monitoramento e a reação a determinados riscos, seja da opinião pública, seja dos públicos de interesse da empresa.

Durante o processo de gerenciamento do risco, Drennan, McConnell e Stark (2015, p. 92) atentam para as três principais necessidades de comunicação: informação, confiança e envolvimento.

Primeiro, existe a necessidade de informação sobre a natureza do risco, a confiabilidade das avaliações de risco, quem é responsável por gerenciá-lo e quais opções estão disponíveis para controlar a exposição ao risco e para mitigar suas consequências. Segundo, é preciso confiar que as recomendações e as decisões estão baseadas em informações e análises sólidas, que ações estão sendo desenvolvidas para reduzir a incerteza, que os procedimentos necessários para administrar o risco estão sendo praticados e que aqueles responsáveis por essas atividades demonstram liderança, competência e visam o interesse público. Finalmente, é preciso que seja dada oportunidade de engajamento aos envolvidos no processo de avaliação dos riscos e na tomada de decisões.

Além disso, como afirma Rinaldi (2007, p. 37), a comunicação deve ser contínua e ocorrer em mão dupla, garantindo um diálogo interativo entre os envolvidos. Nesse sentido, não é apenas a informação a ser repassada que importa, mas também a qualidade e a evolução da relação entre as partes envolvidas. As diferenças de conhecimento e de expertise sobre o risco podem variar entre os

stakeholders da empresa, de forma que todas as contribuições e as informações sobre potenciais ameaças podem ter valor. Os gestores e comunicadores devem estimular os funcionários, clientes e demais públicos da empresa a relatarem qualquer fato identificado que possa gerar algum temor ou incerteza, representando risco.

Esse processo de comunicação – tanto interno quanto externo – deve acontecer durante todas as fases da gestão de risco, de forma estratégica, “familiarizando a organização com o desenvolvimento cíclico dos riscos; focando recursos apropriados na identificação e no monitoramento precoces de informações relevantes sobre o risco potencial; e organizando as ações para combatê-lo” (REGESTER; LARKIN, 2008, p. 24). A comunicação deve abranger todas as questões relacionadas ao risco: o que foi a sua causa; quais consequências previstas; e o que está sendo feito para mitigar os seus efeitos. Por fim, é importante que haja a “troca de informações verdadeiras, pertinentes, exatas e compreensíveis, levando em consideração os aspectos de confidencialidade e integridade das pessoas” (ISO 31000, 2009, p. 15).

Morgan *et al.* (2002, p. 20) desenvolveram um modelo para a elaboração e teste de mensagens de comunicação de risco. Primeiro, é feito um balanço de toda informação que se tem sobre a natureza e magnitude dos potenciais riscos, explicitando o que deve ser feito com relação a eles. Depois, são promovidas entrevistas abertas com uma parcela dos públicos-alvo onde eles são provocados a expressar o que eles acreditam que sejam risco ou perigo. Nessa fase, é possível identificar crenças corretas e incorretas. Num terceiro momento, é desenvolvido um questionário confirmatório que compreenda as crenças expressas na fase anterior. Ele explora questões que foram identificadas como potencialmente importantes de maneira a estimar quais convicções prevalecem. Na quarta fase, é formulada a comunicação de risco, baseada nos resultados das entrevistas e dos questionários em conjunto com a análise de quais convicções são errôneas e precisam ser corrigidas e quais lacunas de conhecimento sobre o fato devem ser sanadas. Por último, devem ser feitos testes para avaliar a eficácia das mensagens para que – no caso de não atenderem completamente os seus propósitos – o processo seja repetido até que não haja conflitos e equívocos.

A comunicação de risco deve reforçar as crenças corretas e pertinentes, desencorajando e desacreditando as que não condizem com a realidade. É de extrema relevância a colaboração entre os diversos gestores da empresa e os funcionários que estejam capacitados a fornecer informações importantes para definir os procedimentos a serem adotados no tratamento do risco. O Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos, em seu manual sobre comunicação de crise, emergência e risco (2014, p. 10), salienta a importância de haver consenso nas recomendações a serem comunicadas aos públicos de interesse.

Os especialistas do comitê de risco devem agir de forma coordenada, comunicando uma única mensagem, numa “única voz”. Para garantir essa coerência, Morgan *et al.* (2002, p. 28) afirma que o especialista em comunicação deve ter a autoridade final para criar a mensagem que consiga transmitir o conteúdo – estipulado em conjunto com os gestores de risco – da maneira mais adequada. O objetivo deve ser prover as informações necessárias para os *stakeholders* e os públicos de interesse, ajudando-os a formularem suas próprias opiniões e conclusões.

As mensagens devem evidenciar os fatos que terão maior impacto numa parcela maior do público. Para facilitar a compreensão, as informações devem ser organizadas, onde os fatos com maior chance de serem evocados pelas pessoas estejam em maior evidência, comparado com os demais. No caso das crenças incorretas acerca do real impacto de um risco, é recomendável que a informação seja corrigida, explicando, comparativamente, porque uma concepção é mais correta que a outra.

Em suma, o objetivo da comunicação de risco é dar suporte ao processo de tomada de decisões. Para avaliar a sua eficácia quanto a esse papel, Morgan *et al.* sugerem (2002, p. 103) que a comunicação contribua para as percepções de risco, incluindo conhecimentos, reestruturando concepções excessivamente genéricas, reduzindo o foco em informações secundárias e desfazendo os equívocos.

5. A gestão de risco nas empresas de energia brasileiras

A gestão de riscos existe para a própria existência da organização. Uma gestão de riscos adequada e com um sistema de controles internos eficaz favorece o sucesso empresarial e contribui para a perenidade da empresa tanto por agregar valor, quanto por facilitar o acesso ao mercado de capitais.

Sueli Oliveira – Eletronorte

Para analisar a gestão de risco aplicada às organizações brasileiras, este trabalho focou na realidade de duas empresas públicas do ramo de energia: a Eletronorte e a Embrapa Agroenergia. A intenção foi aproximar da prática as teorias aqui defendidas. Não se pretendeu fazer um estudo de caso aprofundado. Por meio de entrevistas com funcionários dos setores de comunicação e de riscos e da análise documental, pretendeu-se identificar a importância que o processo de gerenciamento de riscos tem para ambas as empresas, como ele é desenvolvido, além da participação da comunicação.

A escolha pela Eletronorte se deu por sugestão do pai da pesquisadora, que trabalhou por 30 anos na empresa. A Embrapa Agroenergia foi sugestão dos professores João José Forni e Jorge Duarte. Ambas empresas são muito bem estruturadas e se mostraram transparentes e abertas ao diálogo. Além disso, elas pertencem a um ramo de atuação que enfrenta ou pode enfrentar várias ameaças. Por um lado, a Eletronorte pode enfrentar danos em suas usinas geradoras, greves de funcionários, falta de investimento público e escassez de recursos energéticos, entre outros. Já a Embrapa Agroenergia pode sofrer, por exemplo, com a falta de financiamento de suas pesquisas e com a instabilidade nas decisões de políticas energéticas. Muitos dos riscos são compartilhados pelas duas empresas, apesar delas não terem qualquer relação.

Subsidiária da *holding* Eletrobras S/A, empresa pública de economia mista, as Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte) é uma concessionária de serviços de energia elétrica, trabalhando, desde 1973, com a geração e com o fornecimento de energia para nove estados da região Norte do Brasil: Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. A empresa possui quatro usinas hidroelétricas, além de parques termoelétricos.

A Embrapa Agroenergia é uma das 46 unidades descentralizadas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e atua na pesquisa e no

desenvolvimento de novas tecnologias de produção de agroenergia no país. Seus principais produtos e objetos de estudo são as diversas biomassas, os biocombustíveis e outras fontes de energia renovável.

5.1 Eletronorte

É correto afirmar que a empresa considera a gestão de risco como uma atividade estratégica para o seu negócio. Com base na Política de Gestão de Riscos da Eletrobras, a empresa implanta – desde 2009 – a gestão integrada de riscos corporativos que norteia as atividades de identificação e tratamento dos riscos aos quais a empresa está sujeita.

A Eletrobras atua como coordenadora da implantação da gestão de riscos nas suas subsidiárias, centralizando as ações, os princípios e as diretrizes na Política de Gestão de Riscos. Esta (2009, p. 4) preceitua a importância de se definir uma linguagem comum de gerenciamento de risco entre as empresas do grupo que possibilite um melhor entendimento do que representa ameaça à empresa. Outro princípio é a integração da gestão de riscos às demais atividades organizacionais, garantindo que os eventos de risco sejam identificados em todas as áreas de negócio.

A gestão de riscos deve ser trabalhada nos três níveis: no estratégico, também chamado de governança do risco; no tático com o suporte e a supervisão dos proprietários dos riscos (*risk owners*) no cumprimento de suas responsabilidades; e no operacional, a partir das ações de gerenciamento desenvolvidas por cada *risk owner*. As decisões acerca da gestão de riscos corporativa são definidas pela alta direção, mas todas as demais gerências – em todos os níveis hierárquicos da empresa – devem estar conscientes que a Eletronorte realiza ações de gestão de risco e devem ser motivadas a contribuir nesse processo.

Segundo Sueli de Oliveira¹, gerente de riscos da empresa no ano em que esta pesquisa foi realizada, essas atividades são amplamente divulgadas na empresa e visto que a “gestão integrada de risco é descentralizada, os setores e funcionários podem reportar diretamente ao *risk owner*, responsável por

¹ Entrevista realizada em 05 de novembro de 2015. O contato foi retomado em 1º de agosto de 2016 para novo questionamento.

determinado risco”. Dessa forma, os encarregados dos diferentes setores da empresa podem mapear, avaliar, tratar e monitorar os seus riscos sempre comunicando-os ao departamento de gestão de riscos, mantendo um fluxo de informações constante e dinâmico.

O nível de conscientização dos funcionários sobre a importância da gestão de riscos precisa ser intensificado. É preciso implementar a divulgação contínua dos procedimentos de gerenciamento e a capacitação de todos na empresa para participarem ativamente do processo, além de monitorar constantemente a efetividade das ações desenvolvidas. Sob esse aspecto, Sueli de Oliveira acredita que a comunicação tenha papel fundamental na formação da cultura de gestão integrada de risco em toda a empresa. Para esse fim, é realizado um treinamento no qual a comunicação social “participa como responsável pela divulgação do processo junto a toda a força de trabalho, assim como pela sensibilização dos empregados ao tema”, disse Isabel Ferreira², coordenadora de comunicação da Eletronorte.

Na ocasião, ela salientou também que a comunicação está atenta ao planejamento estratégico empresarial e, com isso, pronta a divulgar as ações da gestão integrada de riscos por meio dos diversos veículos institucionais. O setor participa do processo de definição e acompanhamento da gestão de riscos, mas apenas como ouvinte. Ela reforça que “a produção de conteúdo é fruto de parceria entre as áreas. A cada demanda proveniente de eventos ou ações da área de risco, são sugeridas pela Gerência de Imprensa pautas nos diferentes veículos de Comunicação Corporativa”.

Na Eletronorte, o relacionamento com a mídia – em momentos de risco ou crise – é feito pela assessoria de imprensa. Contudo, nos casos mais estratégicos, o gestor do risco ou a alta direção também falam pela empresa. Nesses casos, é realizado *media training* orientado pela própria assessoria.

5.2 Embrapa Agroenergia

Apesar de entenderem a importância da gestão de risco e realizarem ações para identificar, mitigar e controlar ameaças e problemas, nem a Embrapa sede, nem a sua unidade Agroenergia possuem um setor dedicado exclusivamente para essa função. Tampouco têm alguma política interna que defina as diretrizes de

² Entrevista realizada em 26 de agosto de 2016.

gerenciamento de riscos, como acontece na Eletrobras-Eletronorte. Na Embrapa Agroenergia essas ações são desempenhadas pela comunicação social, por meio dos chamados núcleos de comunicação organizacional (NCOs).

O NCO da Embrapa Agroenergia está ligado diretamente à chefia-geral. Seus funcionários estão em contato constante com as outras áreas da empresa e mantêm diálogo com os pesquisadores de forma que sempre estão atualizados sobre o que acontece na empresa. Há abertura para os demais funcionários irem no NCO para relatar os problemas. “A comunicação tem que criar uma afinidade com as pessoas, para elas se sentirem encorajadas a falar dos problemas. Não adianta ter um setor estratégico de comunicação e ficar isolado, o profissional tem que circular, ir nos outros setores, conversar com as pessoas”, defendeu Daniela Collares³, supervisora de comunicação.

A empresa depende muito de financiamentos de pesquisa de instituições como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e dos investimentos do governo. Dessa forma, o NCO monitora constantemente os rumos que estão tomando as relações com esses atores, cuidando para não perder os patrocínios e observando se as mudanças no governo não irão afetar a empresa. Além disso, a Embrapa Agroenergia deve estar sempre atenta ao mercado de petróleo, afinal – como explica Daniela Collares – “o sucesso do biocombustível está muito associado ao petróleo. Se ele vai bem, não há investimento em biocombustível, se ele vai mal, volta-se a investir em novas fontes de energia”.

O *clipping* de matérias correlatas é outra atividade muito realizada pelo NCO para monitorar situações que possam ameaçar ou favorecer a empresa. É visto como estratégico, não só para mapear o que está sendo divulgado sobre a empresa, mas para ver quem deixa de falar dela. Será que perdeu o interesse? Por que a empresa não é mais notícia? Mapear quem está procurando a empresa, quais visitas institucionais antes vinham e agora deixaram de vir. Analisar se a Embrapa está participando das reuniões estratégicas governamentais ou da iniciativa privada. Verificar qual produto está sendo mais divulgado. Será que a articulação com as parcerias de um produto estão sendo mais eficazes do que a de outro?

O *media training* é realizado indiretamente, mas todas as entrevistas e contatos com a imprensa são acompanhados por alguém do NCO e os

³ Entrevista realizada em 11 de agosto de 2016.

pesquisadores são orientados a simplificar a linguagem técnica. Ao mesmo tempo, há uma conversa prévia com os jornalistas para contextualizá-los com o assunto e com o que realmente está acontecendo.

6. Modelo de ação conjunta entre gestão de risco e comunicação

Comunicação de risco é a comunicação que visa suprir os leigos de informações necessárias para fazer julgamentos independentes. [...] A comunicação efetiva requer fontes oficiais e confiáveis.

M. G. Morgan et al.

Com base nas experiências de atuação em gestão de risco das empresas analisadas no capítulo anterior e à luz dos fundamentos teóricos aqui estudados, este trabalho propõe um modelo de procedimentos e ações de gestão de riscos que integre totalmente a assessoria de comunicação social às atividades de identificação e prevenção de riscos. Adaptadas da teoria – devidamente referenciadas – ou sugeridas pela autora deste trabalho, as orientações propostas pretendem servir como mais um padrão para orientar as empresas em como aliar a comunicação à gestão de risco.

Como já foi dito, entende-se que é imprescindível a contribuição do comunicador social no processo de identificação, avaliação e mitigação dos riscos organizacionais. O papel estratégico da comunicação na gestão empresarial – seja pública ou privada – corrobora para a ideia de que a assessoria de comunicação faça parte e seja atuante nas decisões de gerenciamento de risco e crises.

Em um primeiro momento, pode parecer que as funções de auxiliar na gestão de risco e de estar atualizado quanto às suas ações de mitigação e controle extrapolam as funções típicas dos comunicadores. Entretanto – como é o comunicador que informa os diversos públicos sobre o que acontece na empresa, inclusive sobre os fatores que a ameaçam – nada mais natural que esse profissional também colabore e participe das decisões e ações do comitê de risco. É aconselhável que a assessoria de comunicação conte com um profissional da área que se dedique exclusivamente a atuar junto ao comitê, além de desenvolver as atividades de comunicação de risco. Esse funcionário deve ter livre acesso ao chefe ou coordenador da assessoria para quem deve reportar as deliberações do comitê para discutir as ações comunicacionais que serão desenvolvidas.

A inclusão desse comunicador no processo de gestão de risco é muito vantajosa. Com ela, esse funcionário aprimora seu vocabulário técnico e a assessoria de comunicação passa a ter maior conhecimento sobre as áreas e fatos que representam riscos à empresa e se familiarizam com a linguagem técnica relativa a eles, capacitando-se, dessa forma, a repassar informações fidedignas e adequadas à mídia e aos diferentes públicos de interesse da organização.

Encarregado de atuar junto ao comitê de risco, o comunicador deve ter conhecimento das informações básicas da empresa e atualizar os demais funcionários da assessoria de comunicação sobre os assuntos que devam ser divulgados. Peter Anthonissen (2008, p. 201) elenca essas informações de “*background*”:

- Informações básicas: tamanho, produtos/serviços oferecidos, setor, história, número de empregados;
- Processos, procedimentos e métodos empregados;
- Informações detalhadas dos produtos e serviços;
- Listagem dos materiais químicos ou outros que possam ser utilizados: quais são, para que são usados e se são realmente necessários;
- Destacar os pontos fortes da empresa em termos de segurança e qualidade – quais investimentos ou medidas de controle são postos em prática;
- Histórico da empresa.

Ainda em conjunto com o comitê de risco, o comunicador deve ajudar a listar as ameaças e problemas que possam afetar a empresa, indicando seu nível de impacto – com base na matriz de riscos – e as ações preventivas e as mensagens que devem ser divulgadas. Para auxiliar na identificação dos riscos, sugere-se que o comunicador realize visitas mensais a todos os setores – que o comitê considere de risco – para checar como vão as atividades e se os funcionários identificam algum problema ou alguma situação que fuja do normal. Os empregados devem estar cientes que essas visitas estão previstas, mas elas ocorrerão de surpresa, sem data marcada e em semanas alternadas. Dessa forma, ao final de cada mês, todos os setores e departamentos da empresa terão sido acompanhados.

Outra ação importante do comunicador de riscos é a produção de um glossário de termos relativos às ameaças e situações identificadas como potenciais de risco. Durante as visitas às áreas da empresa onde as ameaças podem surgir, o comunicador deve fazer um levantamento da linguagem técnica relativa a cada situação de risco. O glossário resulta da organização desses dados coletados que devem ser traduzidos de maneira simplificada e objetiva no momento em que as

informações de risco forem repassadas aos diferentes públicos. O comitê de risco deverá receber um *feedback* dessas informações e desse glossário. Contudo, ele deverá ficar armazenado na assessoria de comunicação para consulta, possibilitando o comunicador a aplicá-lo de maneira adequada e a repassar informações corretas e completas da maneira mais célere possível, dependendo da demanda por informações mais técnicas ou específicas, antes, durante ou após o surgimento da ameaça ou diante de uma situação de crise.

Uma atividade típica das assessorias de imprensa que pode ser adaptada à função de comunicação de risco é o *clipping*. É interessante que o comunicador responsável por essa função utilize a análise do *clipping* para monitorar o que vêm sendo falado sobre a empresa, identificando informações erradas, que precisam ser desmentidas sob risco de desencadear crises. No que se refere a riscos que representem oportunidades à organização, o comunicador pode identificar ações, atividades, eventos nos quais seja interessante a participação da empresa por meio do *clipping* de notícias sobre assuntos relacionados ao negócio.

Como é o comunicador que melhor entende os interesses da imprensa e é mais capacitado a se relacionar com ela, ele deve treinar os demais empregados a lidar com a mídia. Não cabe a eles o repasse de informações sobre os riscos. Devem ser treinados a não falar pela empresa quando não autorizados e instruídos a sempre reportar ao comunicador de risco caso um jornalista ou qualquer outra pessoa fizer contato e perguntar algo sobre a empresa. Desse modo, o comunicador consegue filtrar quais são as possíveis demandas sobre a empresa e, eventualmente, identificar potenciais ameaças ou oportunidades.

O comunicador de risco deve limitar o número de pessoas autorizadas a falar da empresa e por ela. Tanto nas situações de risco, como nas de crise, é importante que o comunicador identifique, dentro do quadro funcional, as pessoas mais qualificadas para o papel de porta-voz. Feito isso, ele deve realizar reuniões periódicas de *media training* com esses profissionais, repassando as mensagens que – estipuladas pela comunicação, junto ao comitê de risco – devem ser divulgadas e reforçadas. Conforme o manual sobre comunicação de crise, emergência e risco do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos (2014, p. 174), o porta-voz deve ser treinado a demonstrar empatia, competência, honestidade e comprometimento, respondendo aos questionamentos

do público de forma proativa e transparente, de acordo com as políticas da empresa e sem assumir responsabilidades que não sejam dela.

Com base no modelo mental para comunicação de risco desenvolvido por Morgan *et al.* (2002, p. 20) e abordado no quarto capítulo deste trabalho, o comunicador deve participar ativamente na formação da percepção de risco dos diferentes públicos da empresa. O comunicador de risco deve conduzir as entrevistas propostas para provocar as pessoas a falarem a respeito do que pensam sobre determinada ameaça. Ele deve compartilhar os resultados dessas consultas com o comitê de risco, bem como informar caso sejam identificados novas situações que possam ser classificadas como risco. É o comitê que estipula quais os temas dessas entrevistas.

Elas devem ser aplicadas tanto para o público externo como para o interno da empresa. São compostas por um grupo de perguntas que visa testar o conhecimento do entrevistado sobre determinado risco. A partir da análise das respostas, o comunicador – junto com os gerentes de risco – poderá identificar quais percepções deverão ser corrigidas e quais devem ser aproveitadas para se pensar as mensagens de risco. Tais informações a serem divulgadas devem ser claras, coerentes e representar um pensamento único, por isso a importância da atuação coordenada do comunicador e dos demais gestores de risco.

Uma outra atividade que o comunicador de risco pode praticar é a observância de outras experiências de gestão de risco, dentro e fora da área de atuação da empresa. Por meio desse *benchmarking*, ele consegue identificar boas práticas para o controle e a prevenção de risco que possam ser adaptadas a realidade da sua empresa, além de fazer um acompanhamento do que a concorrência identifica como ameaças ou oportunidades.

É interessante, também, que o comunicador selecione algumas empresas de *compliance*, gestão de crise e de imagem que possam prestar consultorias especializadas. Muitas vezes, olhares e expertises externos podem trazer boas soluções, ausentes dos vícios internos.

A tabela a seguir diferencia as ações de comunicação de risco propostas pela autora e as diagnosticadas por outros autores estudados e que foram incorporadas ao modelo descrito neste capítulo.

| | autores |
|---|--|
| 1) Dedicção exclusiva para atividades de comunicação de risco e para o aprimoramento de vocabulário técnico | 9) Conhecimento das informações básicas da empresa – Peter Anthonissen |
| 2) Lista de ameaças com indicação de nível de impacto | |
| 3) Glossário de termos técnicos correlatos | |
| 4) <i>Clipping</i> | |
| 5) Orientar o que pode ser dito pelas fontes não-oficiais (funcionários). Como lidar com a mídia | |
| 6) <i>Media Training</i> de porta-vozes | <i>Media Training</i> de porta-vozes – Manual do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos |
| | 10) Modelo mental para formação da percepção de risco – M. G. Morgan <i>et al.</i> |
| 7) <i>Benchmarking</i> | |
| 8) Cadastro de empresas de consultoria especializada | |

Tabela 4: Ações de comunicação de risco

CONCLUSÃO

No mundo atual, globalizado, as pessoas e as empresas correm riscos a todo momento. Eles podem representar ameaças à vida, aos negócios, ao alcance dos objetivos organizacionais ou pessoais. Mas podem também serem encarados como oportunidades. Os seus impactos podem, então, ser variados, contudo, os graus de incerteza e imprevisibilidade são comuns a todos os tipos de risco.

Ao mesmo tempo que os riscos corporativos fazem parte do cotidiano das empresas, pode-se dizer que são poucas as organizações que de fato implementam a gestão de riscos e crises. Em algumas, o processo se dá de maneira indireta. No Brasil, os estudos que fundamentam a sua prática também ainda são escassos. Este trabalho, então, é uma tentativa suprir essa lacuna e defender a gestão de risco como uma atividade primordial seja para prevenção de crises de imagem, seja para identificar oportunidades que circundam as empresas, uma vez que os riscos não representam apenas impactos negativos.

Assim como o processo de gestão de risco é de suma relevância empresarial, é fundamental que a comunicação social esteja aliada a ele, agindo de forma coordenada e colaborativa. Essa participação contribui para a mitigação dos riscos e para a prevenção crises. As corretas coleta de informações e divulgação sobre esses riscos é papel do comunicador. É ele que está melhor qualificado para – em visita aos setores da empresa e em conversa com os demais funcionários – levantar fatos que afetem a empresa, fazendo o adequado direcionamento da comunicação de risco. Por essas razões e devido ao seu papel estratégico, este trabalho defende que a participação da comunicação social na operacionalização das decisões sobre gestão de risco seja constante e institucionalizada na cultura das empresas.

Por meio de análises teóricas e da avaliação das experiências das empresas Eletronorte e Embrapa Agroenergia, verificou-se algumas ações comunicacionais que corroboram a relevância do comunicador no processo de gestão de risco e podem contribuir para o sucesso da comunicação de risco interna e externa. É fundamental que o comunicador tenha amplo conhecimento da realidade da empresa e de seus dados institucionais. Visitas periódicas a todos os setores da empresa para acompanhar o andamento do serviço e para o

levantamento de possíveis problemas é de grande valia para ampliar esse conhecimento. A partir dos dados coletados, é interessante que seja criado um glossário das informações técnicas concernentes aos serviços e produtos da organização. Outra atividade que ajuda no mapeamento de ameaças e oportunidades é o *clipping* de publicações da imprensa e de outras instituições ligadas à empresa e que possam afetá-la. O *media training* dos porta-vozes também é importante na comunicação de riscos e crises. Por último, sugere-se ações de *benchmarking* para comparar as experiências de outras instituições em gestão de risco para que sejam aproveitadas as boas medidas de prevenção e controle identificadas.

Para se prevenir crises, produto do descontrole dos riscos organizacionais, é preciso que a empresa adote uma postura de constante vigilância de fatores internos e externos que possam afetá-la. Como define João José Forni (2013, p. 90), a gestão de risco consiste em “perseguir a cultura dessa vigilância responsável, em que cada empregado ou diretor seja também um ‘gerente de risco’”. Dessa forma, nada mais natural que o comunicador – com sua capacidade de transitar entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa, sabendo ouvir e compreender a relevância dos relatos – para contribuir nesse processo de vigília.

Este trabalho buscou lançar luz sobre um tema bastante pertinente às discussões empresariais, chamando atenção para a contribuição que o gerenciamento de riscos eficaz – em conjunto com uma comunicação de riscos cuidadosa – pode trazer para a imagem da empresa e para o sucesso de seus negócios. Contudo, os estudos de casos, desenvolvidos aqui para ilustrar o tema, focaram apenas nas empresas brasileiras do ramo de energia. Devido a pertinência do tema e de sua escassa bibliografia no Brasil, sugere-se que a pesquisa sobre a atuação em gestão de risco das empresas seja ampliada a outros setores como, por exemplo, saúde, meio-ambiente, educação e segurança. Dessa forma, seria possível uma radiografia mais ampla da gestão de risco no país, podendo ser identificadas outras ações interessantes a serem incorporadas ao modelo proposto neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). *Comunicação Organizacional*. Linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ALVES, José E. P. Comunicação de risco, elemento chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. In: *Organicom*, São Paulo, n. 6, ano 4, 1º sem. 2007, p. 88-99.
- ANGER, Débora Barbosa Corrêa. *Comunicação de Riscos na resolução de dilemas sociais*. Dissertação (mestrado). Universidade de São Paulo, 2008.
- ARGENTI, Paul. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Tradução de Adriana C. Rieche. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ISO 31000: Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.
- BATISTA, Leandro L. A comunicação de risco no mundo corporativo e o conteúdo da mensagem. In: *Organicom*, São Paulo, n. 6, ano 4, 1º sem. 2007, p. 102-
- BECK, Ulrich. *Risk Society: Towards a new modernity*. Londres: Sage, 1999.
- _____. *World at risk*. Cambridge: Polity Press, 2009.
- COURTNEY, Elizabeth S.; BUITELAAR, Willem. Negative press and how to deal with it. In: ANTHONISSEN, Peter F. *Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. London: Kogan Page, 2008.
- DRENNAN, L.T; MACCONNELL, A; STARK, A. *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. 2 ed. London: Routledge, 2015.
- DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). *Comunicação Organizacional*. Linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ELETROBRAS. *Política de Gestão de Riscos das Empresas Eletrobras*. Rio de Janeiro, 2014.
- FISCHHOFF, B; KADVANY, J. *Risk: a very short introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- FOMBRUN, Charles J.; NIELSEN, Kasper U.; TRAD, Nicholas G. The two faces of reputation risk: anticipating downside losses while exploiting upside gains. In: *Organicom*, São Paulo, n. 7, p. 73-83, ano 4, 2º sem. 2007.

FORNI, João J. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas, 2013.

GABLE, Tom. Image as a part of corporate strategy. Building reputation for long-term benefit. In: ANTHONISSEN, Peter F. *Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. London: Kogan Page, 2008.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). *Comunicação Organizacional*. Linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

HAUSEN, Isadora R. *Gestão de crise: como prever, como administrar, como superar, o caso AirFrance voo 447*. Brasília: Sala de Convergência, 2011.

HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Londres: Kogan Page, 2010.

INSTITUTE OF RISK MANAGEMENT. *Risk culture under the microscope: guidance for boards*. 2012. Disponível em: <https://www.theirm.org/media/885907/Risk_Culture_A5_WEB15_Oct_2012.pdf>. Acesso em: 12 de jul. de 2016.

LEIGHTON, Nick; PELLEGRINO, Steven; SHELTON, Tony. There is no substitute for media training. In: ANTHONISSEN, Peter F. *Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. London: Kogan Page, 2008.

LEIGHTON, Nick; SHELTON, Tony. Proactive crisis communication planning. In: ANTHONISSEN, Peter F. *Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. London: Kogan Page, 2008.

LUDWIG, S. (et al). O papel do profissional de comunicação nas organizações contemporâneas. In: *Negócios e Talentos*, v. 6, n. 6, 2009. Disponível em: <<http://seer.uniritter.edu.br/index.php/negocios/article/view/400>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

LUECKE, Richard. *Crisis management: master the skills to prevent disasters*. Boston: Harvard Business Press, 2004.

MORGAN, M.G. (et al). *Risk Communication: a mental models approach*. New York: Cambridge University Press, 2002.

REGESTER, M; LARKIN, J. *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: a casebook of best practice*. 4 ed. London: Kogan Page. 2008.

RINALDI, A. *A importância da comunicação de riscos para as organizações*. Dissertação (mestrado). Centro Universitário SENAC. São Paulo, 2007.

ROMAN, Artur Roberto. *Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-*

ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). *Comunicação Organizacional*. Linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROSA, Mário. *A Reputação na velocidade do pensamento*. Imagem e ética na era digital. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

_____. A reputação sob a lógica do tempo real. In: *Organicom*, São Paulo, n. 7, p. 61-69, ano 4, 2º sem. 2007.

SHINYASHIKI, Roberto T.; FISCHER, Rosa M.; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Organicom*, São Paulo, n. 7, p. 151-159, ano 4, 1º sem. 2007.

TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação*. Integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

U.S. DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES. *Crisis and Emergency Risk Communication*. Washington: HHS, 2014.

VERNIER, Odile. Risk Managers. In: ANTHONISSEN, Peter F. *Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. London: Kogan Page, 2008.

APÊNDICE

Roteiro base das entrevistas realizadas com Sueli Oliveira e Isabel Ferreira (Eletronorte) e Daniela Collares (Embrapa Agroenergia):

- 1) A empresa realiza a gestão de risco?
- 2) Há na empresa um setor de gestão de riscos?
- 3) Caso não exista um setor específico, qual é o setor encarregado pela função e também pela gestão de crises?
- 4) Que posição a gestão de riscos ocupa no organograma da empresa? Ela é vista como fator estratégico?
- 5) Quais situações/eventos a empresa considera como riscos ao seu negócio/imagem?
- 6) A empresa avalia as suas vulnerabilidades?
- 7) Identificado um risco, como ele é administrado para:
Caso represente uma ameaça, seja mitigado para não desencadear uma crise?
Caso seja uma oportunidade, seja estimulado e aproveitado?
- 8) Os demais setores/funcionários da empresa sabem que a empresa realiza Gestão de Riscos?
- 9) É realizado algum tipo treinamento do corpo funcional para que ele entenda o que se configura como risco à empresa e como esse deve ser reportado ao setor competente?
- 10) Há abertura para os setores/funcionários mais operacionais ou para os clientes reportarem ao setor de gestão de risco situações que possam representar risco?
- 11) O setor de gestão de risco trabalha com apoio da comunicação social?
- 12) Qual a importância da comunicação no processo de identificação e gestão do risco?
- 13) Como se dá a atuação da comunicação nesse processo?