

# CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA FACOM/UFBA

## Mensuração de Resultados e ROI em Comunicação

Prof. Dr. Sergio Andreucci



Aula 3 – Gestão de Riscos em Comunicação



# Gestão de Riscos em Comunicação

***"Melhor do que solucionar uma crise é evitar que elas aconteçam, portanto tenha sempre em mãos um bom plano e gerencie periodicamente as anomalias e os problemas antes que as crises ocorram"***

# Onde estamos e para onde vamos?



# Criar • Manter • Recuperar



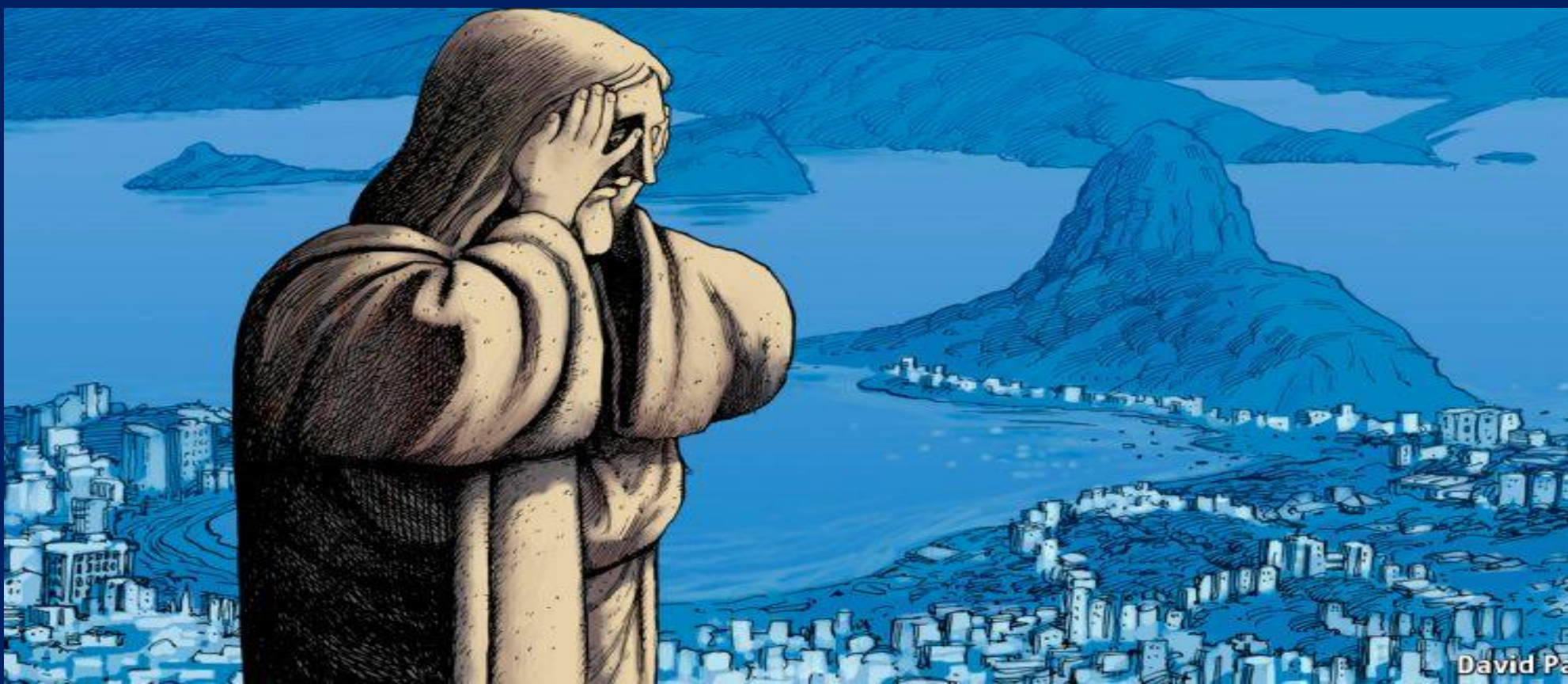
# O QUE É UMA CRISE?

Uma crise é uma **catástrofe** séria que pode ocorrer **naturalmente** ou como resultado de **erro humano**, intervenção ou até mesmo **intenção** criminosa. Pode incluir **devastação tangível**, como a destruição de vidas ou ativos, **ou devastação intangível**, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados de erro humano (ARGENTI, 2006, p. 259).



# Gravidade da Crise

Dependerá de como ela será percebida pelo público e como a organização reagirá diante dela.



# Tipologias da Crise

## SEGUNDO A ORIGEM

- Podem originar-se nas:
- Relações sociais e políticas
- Relações com o entorno humano
- Relações de comunicação
- Relações mercadológicas
- Eventos ou avanços tecnológicos
- Eventos ambientais - naturais
- Eventos administrativos ou de processo
- Ações humanas predatórias (intenção ou acidente)

# Tipologias da Crise

Ciclo clássico de evolução segundo a duração:

- Fase preliminar
- Fase aguda
- Fase crônica
- Fase pós-traumática





# COMUNICAÇÃO NAS CRISES

## DUPLO DESAFIO:

- **Reação efetiva frente ao problema que originou a crise**
- **Garantir perda mínima de crédito e de capital em imagem**

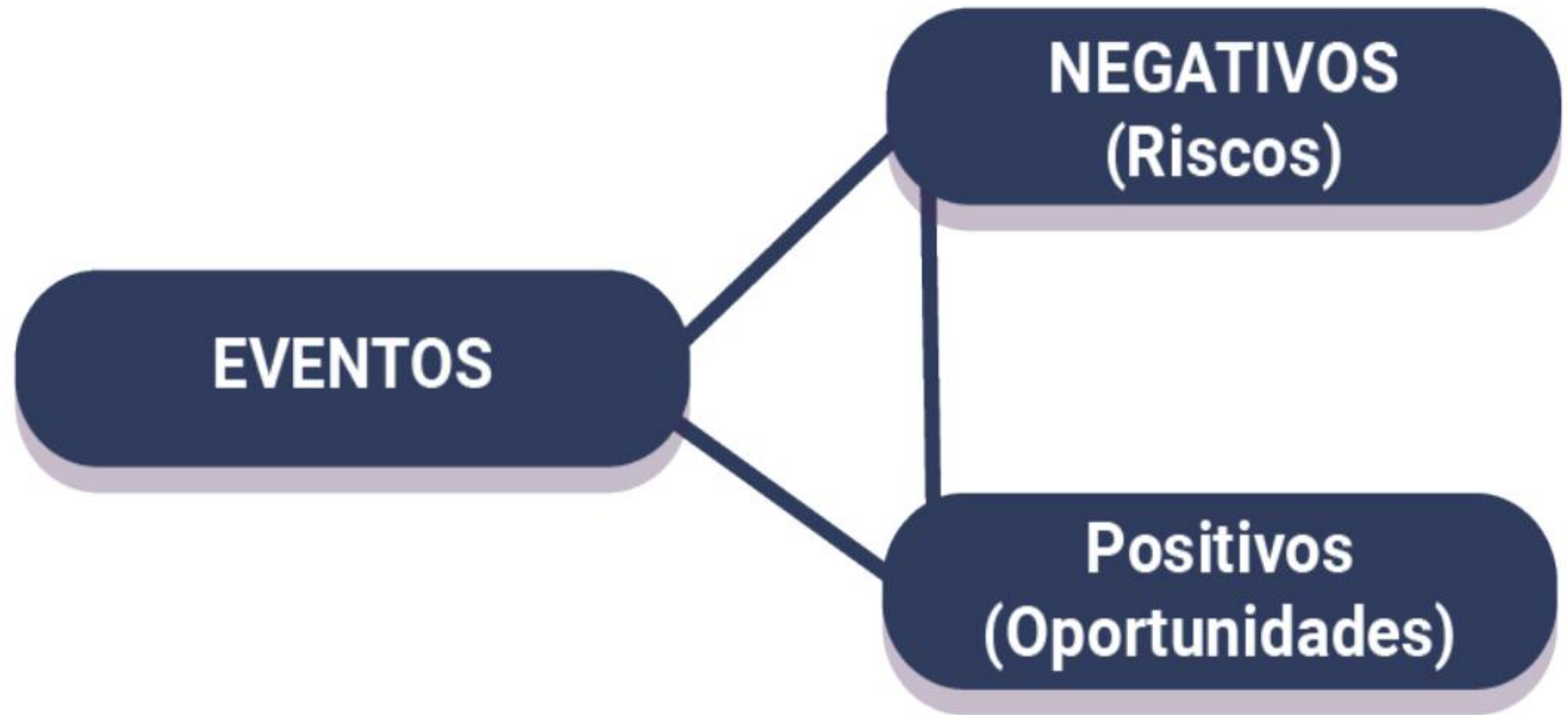
# O que é um Risco?

## RISCO



Possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a capacidade de uma organização atingir seus objetivos

**GRCorp – Gerenciamento de Riscos Corporativos**  
sistema interligado ao planejamento estratégico  
que tem por objetivo identificar e responder a  
eventos que possam afetar os objetivos da  
organização



# Grupos de Risco em Comunicação

- Que têm vivido crises
- Que atuam em áreas bastante controladas
- Produtos farmacêuticos ou alimentícios
- Que fabricam produtos suspeitos de causar doenças
- Que lidam com o dinheiro dos outros
- Que possuem atividades que impactam o meio-ambiente
- Que trabalham com matéria-prima de origem animal
- Que representam “símbolos do mal”
- Em dificuldades financeiras
- Dirigidas por figuras de alta exposição pública



# Grupos de Risco em Comunicação

- **As líderes**
- **Instituições sem códigos de ética ou sem boa divulgação interna de princípios e valores**
- **Empresas ou ramos de atividade novos, ou ainda cujos segmentos de atuação não são plenamente compreendidos.**
- **Sem boas políticas de recursos humanos**
- **Empresas excessivamente “high-profile” ou “low-profile”**
- **Empresas sem cultura de controles de qualidade**
- **Empresas sem cultura de planejamento estratégico e ativo de Comunicação.**



**CAUSAS**

**RISCO**

**CONSEQUÊNCIA**

**Fontes**  
Vulnerabilidades

**Incidente**  
Irregularidade

**Impacto em**  
um objetivo

# Ambiente Interno

- A administração estabelece uma filosofia quanto ao tratamento de riscos e estabelece um limite de apetite a risco. O ambiente interno determina os conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controles serão vistos e abordados pelos empregados da organização.
- O coração de toda organização fundamenta-se em seu corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência – e, também, no ambiente em que atuam.

# Fixação de Objetivos

- Os objetivos devem existir antes que a administração identifique as situações em potencial que poderão afetar a realização destes. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração adote um processo para estabelecer objetivos e que os escolhidos propiciem suporte, alinhem se com a missão da organização e sejam compatíveis com o apetite a risco.



# Identificação de Eventos

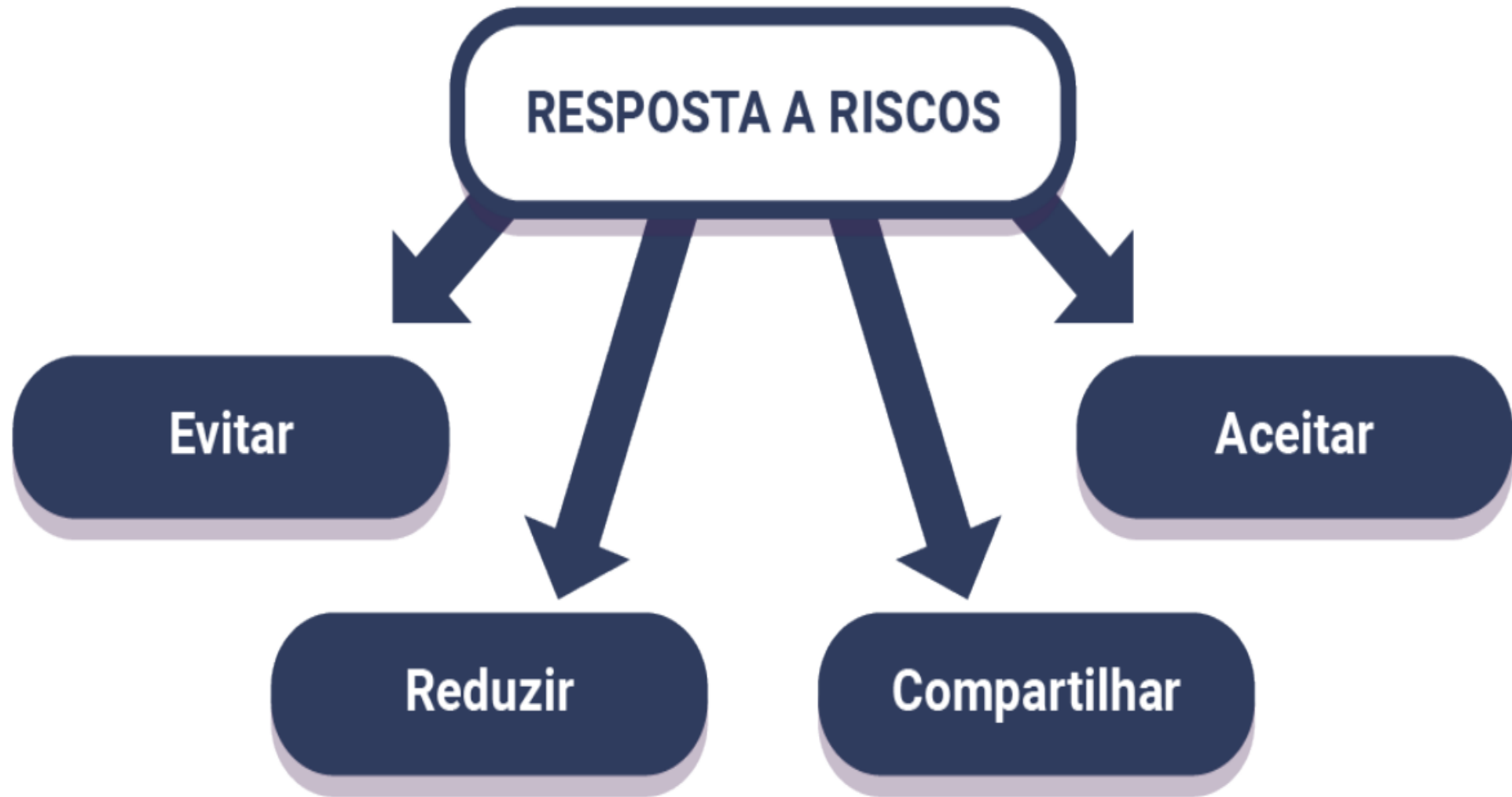
- Os eventos em potencial que podem impactar a organização devem ser identificados, uma vez que esses possíveis eventos, gerados por fontes internas ou externas, afetam a realização dos objetivos.
- Durante o processo de identificação de eventos, estes poderão ser diferenciados em riscos, oportunidades, ou ambos. As oportunidades são canalizadas à alta administração, que definirá as estratégias ou os objetivos.

# Identificação de Eventos

- Os riscos identificados são analisados com a finalidade de determinar a forma como serão administrados e, depois, serão associados aos objetivos que podem influenciar. Avaliam-se os riscos considerando seus **efeitos inerentes e residuais**, bem como sua probabilidade e seu impacto.

# Resposta a Risco

- Os empregados identificam e avaliam as possíveis respostas aos riscos: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar. A administração seleciona o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respectivas tolerâncias e ao apetite a risco.





# Metodologia: Gestão de Riscos em Comunicação

**COSO** (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos das empresas. Formada por representantes das principais associações de classes de profissionais ligados à área financeira

**ISO 31000** - norma internacional do campo da gestão de riscos.

**PMI-RMP** - certificação que reconhece o conhecimento e a experiência na área de avaliação e identificação de riscos em projetos



# Identidade Imagem Reputação

A identidade é o nosso maior patrimônio

## **Identidade**

É a maneira como uma pessoa ou organização se apresentam, se definem e se comunicam. Um espelho

## **Imagem**

É o efeito de cada ação, das atitudes; a projeção do que ocorre; é uma fotografia

## **Reputação**

É a construção resultante das práticas, atitudes e posturas ao longo do tempo. Um filme da trajetória.

# Identidade



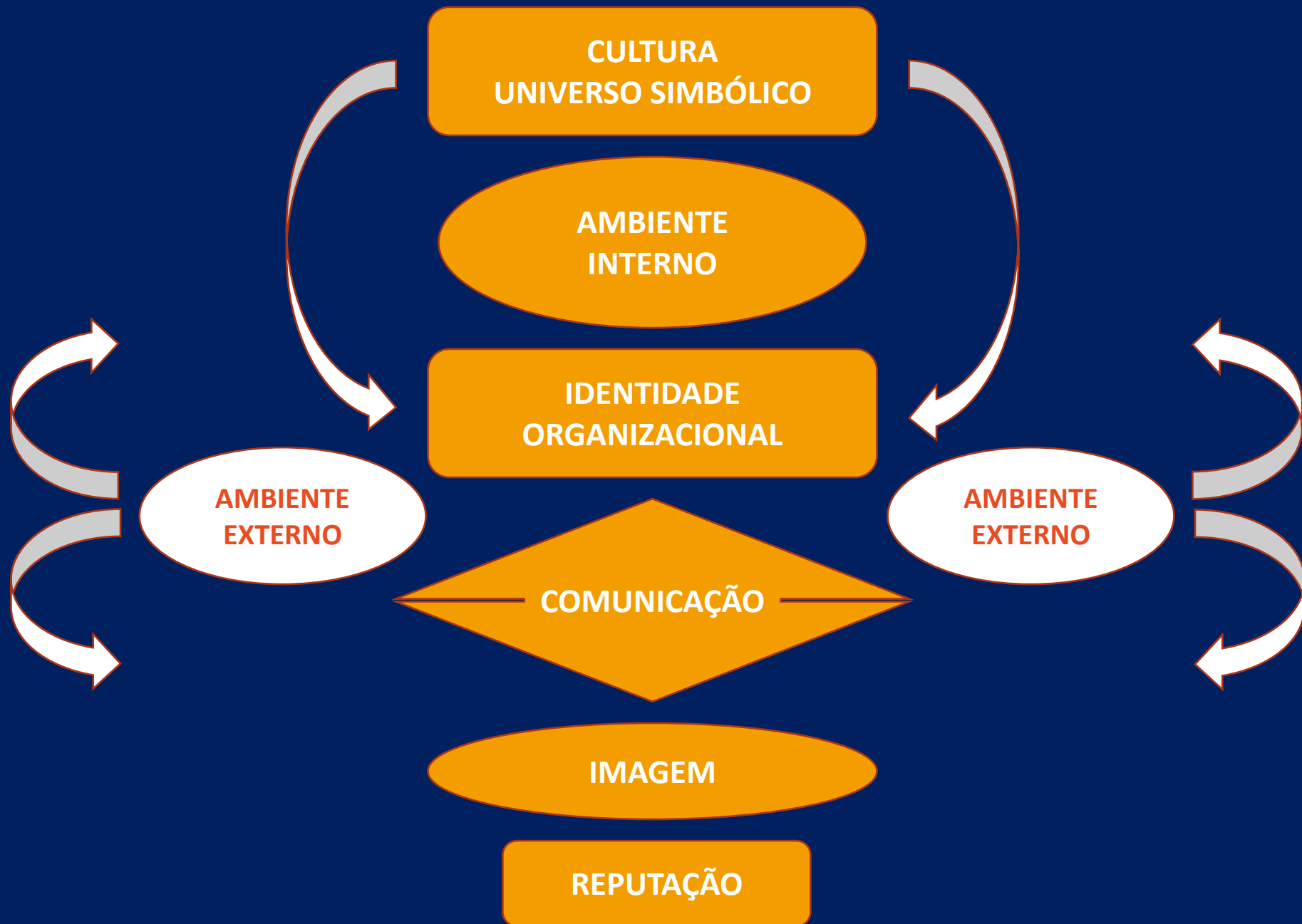
**Missão  
Visão  
Valores  
Políticas**

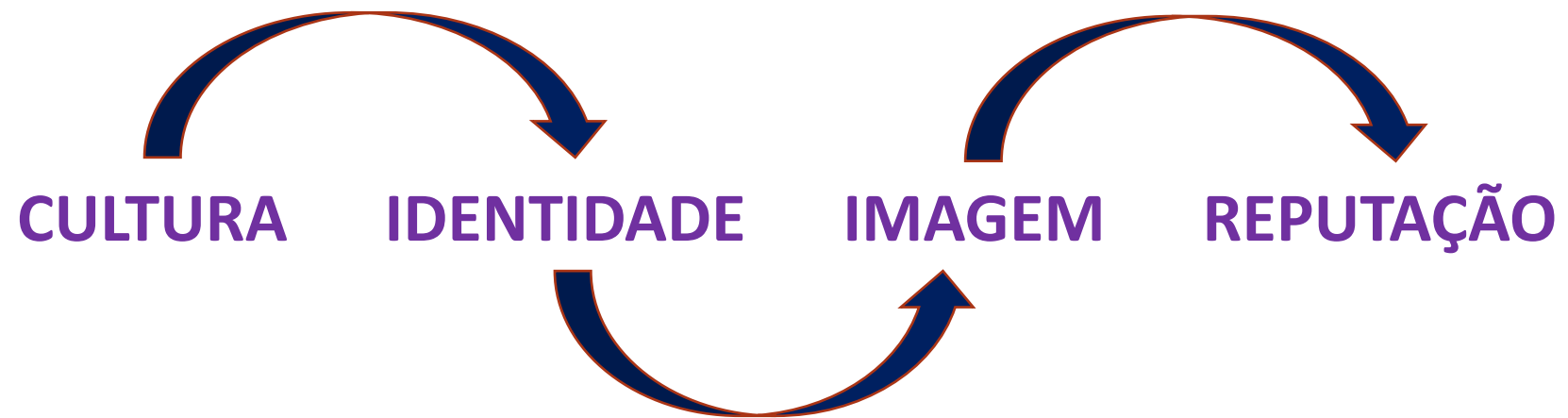




Identidade Percebida	Composta por atributos vistos pelos membros da organização como típicos para constituição da essência da organização, distinção de outras e permanência ao longo do tempo.
Identidade Projetada	Refere-se a autorepresentação dos atributos da organização para seus públicos, manifestada por sinais implícitos e explícitos por meio da comunicação e de seus símbolos.
Identidade Desejada	Também conhecida como ideal, é a figura idealizada que a alta administração possui ou que ela acredita que a organização deveria ser sob sua liderança.
Identidade Aplicada	Consiste nos sinais emitidos por meio do comportamento e iniciativas dos membros da organização, seja de forma consciente ou não.

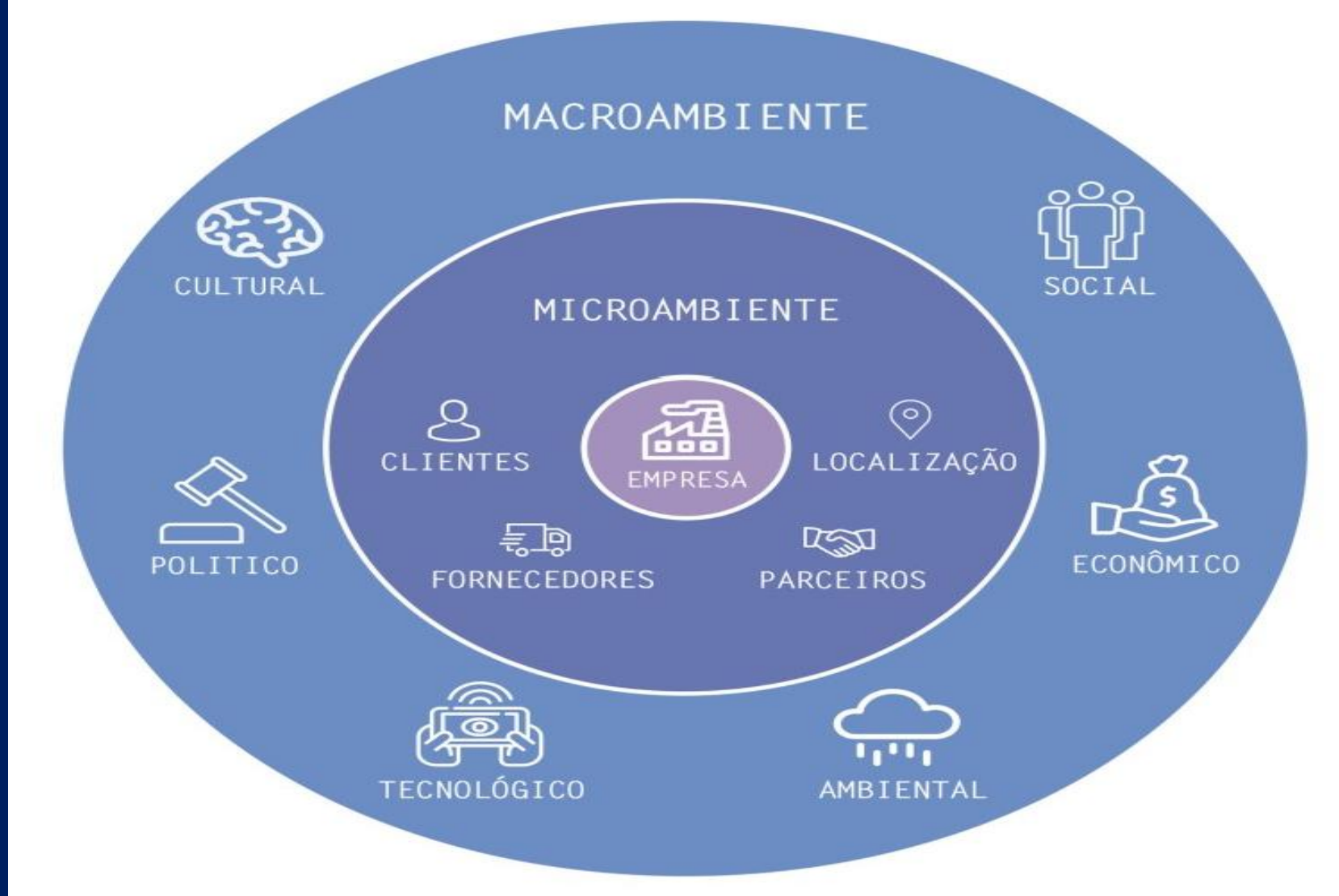
Fonte: Elstak e Van Riel, 2004





# Base de dados e informações para o mapeamento da probabilidade de riscos em comunicação







# Levantamento e Avaliação da Comunicação





Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade da tecnologia	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudança do governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação	Gestão de Resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicações	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Relações entre países	Taxas de importação / exportação				Regulamentos fiscais
Corrupção	Comércio internacional				Normas específicas da indústria
	Taxas de câmbio internacionais				

# Diagnóstico para Gestão de Riscos



# Matriz de Probabilidade de Riscos

		<div> <div>-</div> <div>Impacto do Risco</div> <div>+</div> </div>				
		1 Irrelevante	2 Baixo	3 Moderado	4 Alto	5 Extremo
Probabilidade ↑	Quase certo	Significante	Pouco crítico	Crítico	Muito crítico	Muito crítico
	Muito provável	Significante	Muito significante	Pouco crítico	Crítico	Muito crítico
	Pouco provável	Pouco significante	Significante	Muito significante	Pouco crítico	Crítico
	Improvável	Insignificante	Pouco significante	Significante	Muito significante	Pouco crítico
	Raro	Insignificante	Insignificante	Pouco significante	Significante	Muito significante

## Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
Risco A			
Risco B			
Risco C			
Risco D			

# EXEMPLO DO MODELO APLICADO

# **“Estudo de Caso: Gestão de Riscos e Crises no Setor Hidrelétrico Brasileiro”**

- Pesquisa qualitativa direta, realizada com dirigentes e gestores de comunicação das empresas responsáveis pela cadeia de geração de energia hidrelétrica, além da participação de um representante de veículo de imprensa especializado.
- Metodologia adaptada (ISO 31000), matriz de probabilidade e impacto de risco, bem como um roteiro estruturado para aferir a maturidade das empresas nos processos de comunicação de risco e crise.

# Pesquisa qualitativa direta

- **Objetivo** de identificar os fatores de riscos mais prováveis e sensíveis em empresas voltadas para geração de energia hidrelétrica, bem como, classificar suas probabilidades, natureza, características, origem e o grau de maturidade no que tange a gestão de riscos e crises.



# Pesquisa qualitativa direta

- **Amostra** da pesquisa refere-se aos principais executivos do segmento hidrelétrico nacional.
- **Universo** da pesquisa, segundo a ABRAGE - Associação Brasileira das Empresas Geradoras de Energia Elétrica (2021), existem 20 (vinte) grandes empresas geradoras de energia hidrelétrica no Brasil, sendo que os entrevistados da pesquisa são dirigentes de 6 (seis), empresas listadas pela ABRAGE (30%).

# Pressupostos

- **P1** - Os fatores macroambientais oferecem maiores probabilidades de riscos para o setor hidrelétrico brasileiro;
- **P2** - No microambiente, os fatores de relacionamento com terceiros e fornecedores apresentam um maior potencial de risco;
- **P3** - Apesar de possuírem mapeamento de riscos, nem todos os agentes ligados diretamente ao projeto possuem plano de contingenciamento para riscos residuais, inesperados e de crise;
- **P4** - O nível de maturidade em relação aos planos de gestão de riscos, entre os agentes diretamente ligados ao projeto, não é aferido ou controlado;
- **P5** - Os agentes ligados diretamente ao projeto não estão preparados para a gestão de riscos residuais, inesperados e de crise;
- **P6** - Os processos de gestão de riscos da Administração não estão integrados aos processos de comunicação de crise da Área de Comunicação.

# Perfil dos Entrevistados

- As entrevistas foram divididas em dois grupos de interesse:
- G1 formado por três especialistas profissionais diretamente ligados às áreas técnicas e executivas do negócio (diretores de empresas responsáveis pela construção e operação de 60% das usinas construídas nos últimos 10 anos)
- G2 formado por 4 (quatro) profissionais da área de comunicação, sendo um representante da imprensa especializada e 3 (três) gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica.

# Roteiro para entrevista

- Baseado no conceito da Matriz de Probabilidade de Risco a entrevista seguiu o modelo semiestruturado.
- O roteiro tratou dos fatores de risco de microambiente e de macroambiente em projetos hidrelétricos brasileiros, bem como a sua relação com o grau de maturidade das organizações nos processos de gestão de riscos e de crises.

# Roteiro Entrevista Comunicação de Risco e Crise

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>Atualização / periodicidade</b>
Mapa de Riscos			
Plano de Gestão de Riscos			
Plano de Contingência			
Área de Gestão de Riscos			
Gestão de Riscos Residuais			
Comitê de Gestão de Crises			
Treinamento e Reciclagem Periódica para Gestão de Riscos e Crises			
Comunicação para Gestão de Riscos			
Comunicação para Gestão de Crises			
Integração dos processos de gestão de riscos da Administração com os processos de comunicação de crise da Comunicação			
Porta-voz preparado para atendimento à imprensa e demais <i>stakeholders</i>			

# Roteiro Entrevista Semiestruturada

## Fatores de Risco

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
<b>MICROAMBIENTE</b>			
Clientes			
Concorrência			
Terceiros			
Fornecedores			
Funcionários			
Parceiros			
<b>MACROAMBIENTE</b>			
Legislação			
Sociocultural			
Ambiental			
Tecnológico			
Político			
Econômico			
<b>RESULTADO</b>			

1 Irrelevante  
 2 Baixo  
 3 Moderado  
 4 Alto  
 5 Extremo

# Destques Macroambiente

- Os fatores tecnológico e econômico foram considerados de impacto moderado de risco, significativo e pouco provável.
- Nesse caso existe uma confiança muito grande na tecnologia de operação e de segurança das grandes hidrelétricas, com baixo índice de ocorrências.
- No que tange aos aspectos econômicos, o setor é extremamente regulamentado na prática de suas tarifas e remunerações, além do que tem a garantia de venda de toda a sua energia produzida.



## Destques Microambiente

- No microambiente, tanto para o Grupo 1, quanto para o Grupo 2, os fatores de relacionamento com terceiros e fornecedores apresentam potencial de impacto de alto risco, muito significativo e de probabilidade provável.
- Nesse caso, os assuntos ligados à *compliance* foram destacados por parte dos entrevistados, que obrigaram as empresas a investirem com novas estruturas e metodologias de controle nos últimos anos.

# Resultado Final

## Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco

	PERCEPÇÃO DE RISCO	GRUPO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
G1	A	Dirigente UHE	3,33	2,75	3,04
	B	Construtor UHE	3,66	3,41	3,53
	C	Montagem UHE	4,33	3,41	3,66
G2	D	Imprensa Especializada	3,58	2,66	3,12
	E1	Gestores de Comunicação	3,5	2,66	3,08
	E2	Gestores de Comunicação	3,16	2,58	2,87
	E3	Gestores de Comunicação	3,33	3,08	3,20

# Gerenciamento de Riscos

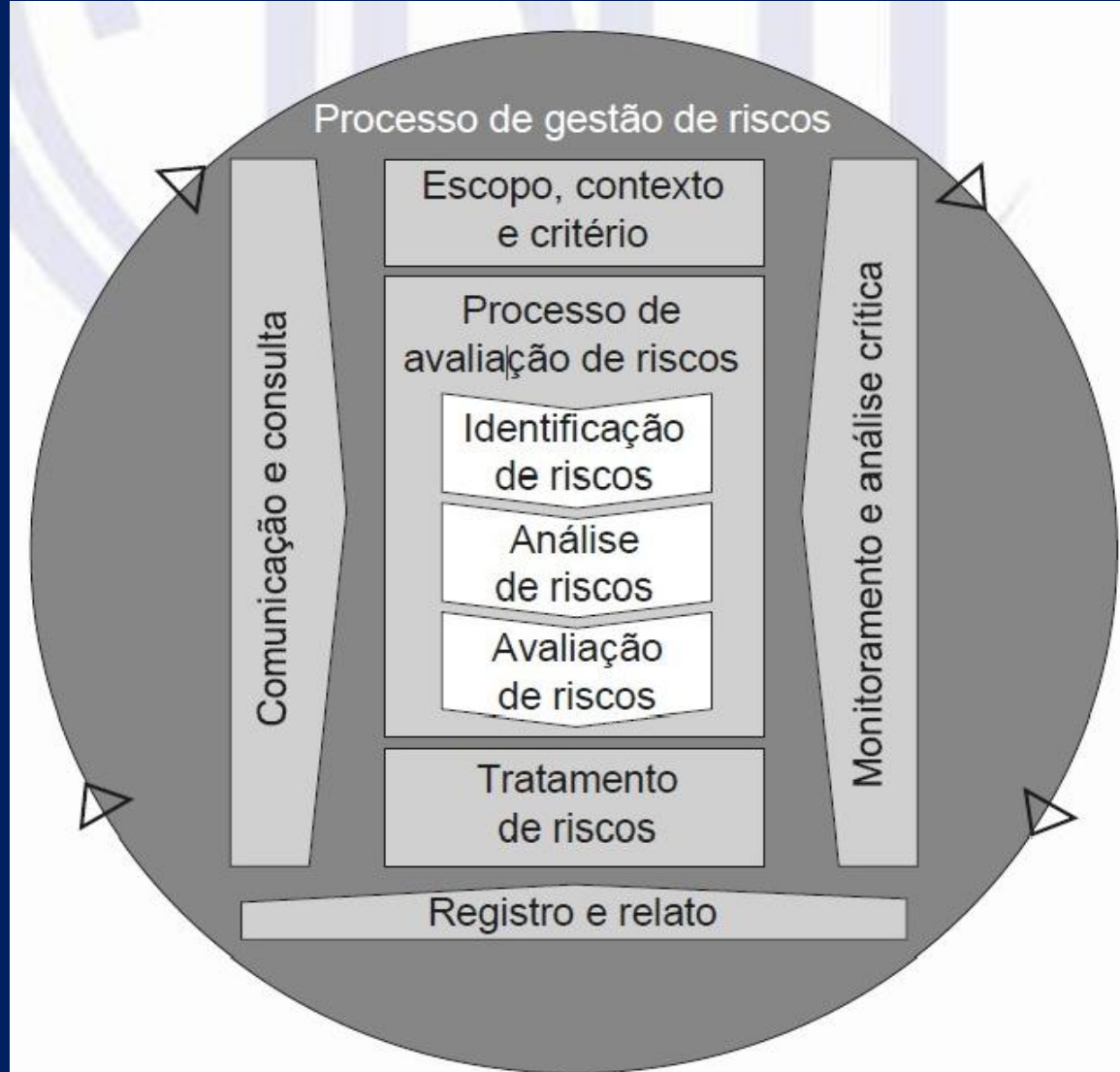
Envolve atividades coordenadas para dirigir e controlar processos, a partir do conhecimento (identificação), avaliação (análises qualitativa e quantitativa), tratamento (controle aplicado aos riscos) e monitoramento (avaliação contínua dos riscos e, portanto, da efetividade dos controles aplicados) dos riscos que tornam incerto o alcance de objetivos organizacionais.



# Gestão de Riscos



# Gestão de Riscos





#### Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



#### Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



#### Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



#### Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management

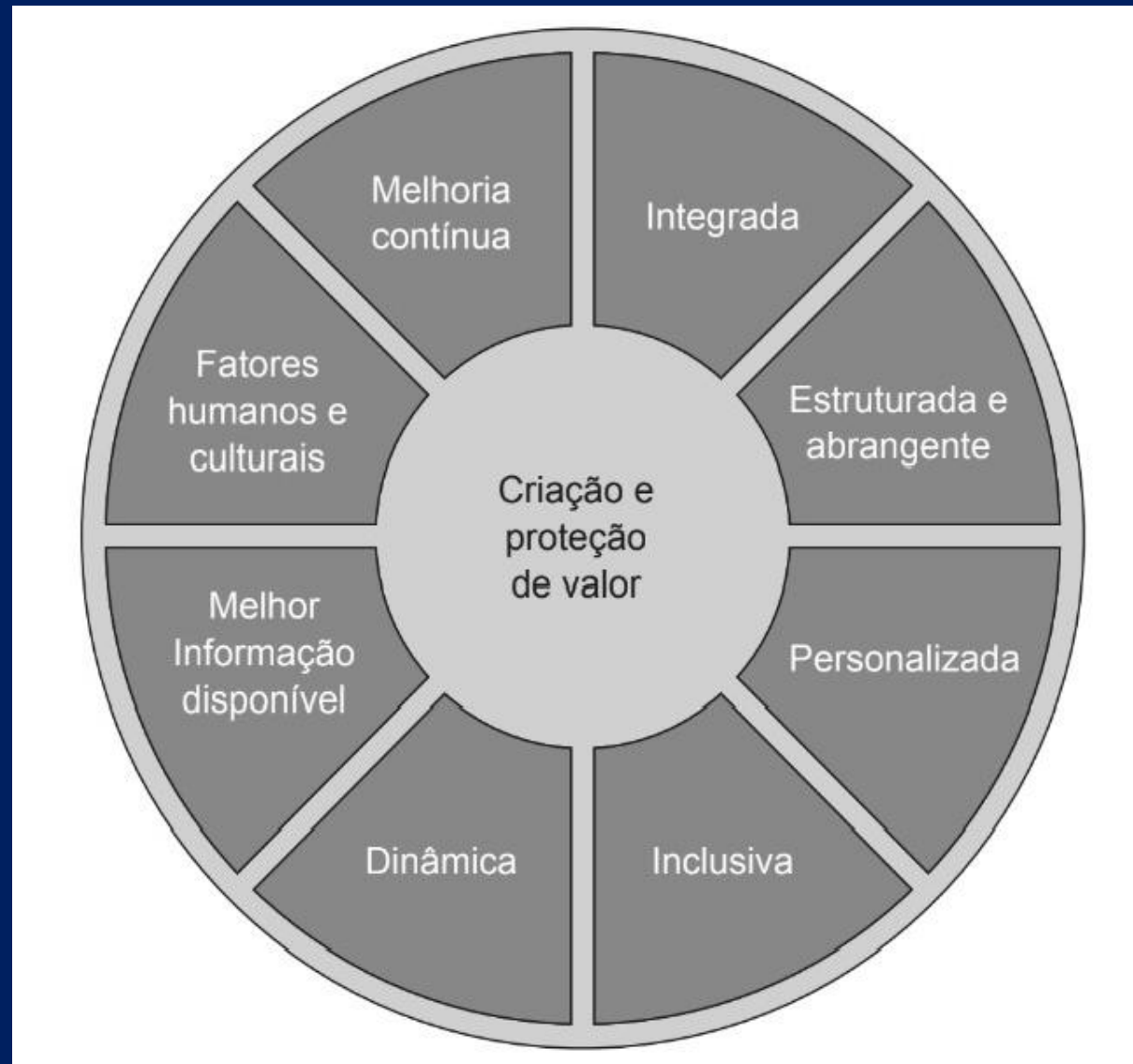


#### Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance



# Processo de Melhoria Contínua



# Formador de lideranças



## Processo Integrado de Gestão de Riscos e Crises

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

SERGIO ANDREUCCI



# RISCOS DE COMUNICAÇÃO

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE  
IDENTIDADES NAS RELAÇÕES PÚBLICAS

