

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

SERGIO JOSÉ ANDREUCCI JUNIOR

**Identificação e Análise de Riscos Corporativos de Imagem:
A Relevância da Gestão de Identidades nas Relações Públicas**

SÃO PAULO
2021

SERGIO JOSÉ ANDREUCCI JUNIOR

**Identificação e Análise de Riscos Corporativos de Imagem:
A Relevância da Gestão de Identidades nas Relações Públicas**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Programa: Ciências da Comunicação
Área de Concentração: Ciências da Comunicação
Linha de Pesquisa: Comunicação: Interfaces e
Institucionalidades

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto B. de Farias

SÃO PAULO
2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Andreucci Junior, Sergio José

Identificação e Análise de Riscos Corporativos de Imagem:
A Relevância da Gestão de Identidades nas Relações Públicas /
Sergio José Andreucci Junior ; orientador, Luiz Alberto de
Farias. -- São Paulo, 2021.
243 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da
Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade
de São Paulo.

Bibliografia
Versão original

1. comunicação 2. relações públicas 3. riscos 4. identidade
5. reputação I. Farias, Luiz Alberto de II. Título.

CDD 21.ed. - 659.2

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

ANDREUCCI JUNIOR, Sergio José. Identificação e Análise de Riscos Corporativos de Imagem: A Relevância da Gestão de Identidades nas Relações Públicas. 2021. 246 p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

DEDICATÓRIA

A minha eterna namorada, esposa e companheira de vida, Ana.

Muito obrigado pela sua luz e pelo seu amor, fundamentais para a minha motivação diária e incentivo em todos os momentos.

Com certeza, não conseguiria chegar até aqui sem a sua presença ao meu lado. Agora poderemos pensar em um pós-doc juntos, novos saberes, lugares interessantes e bons vinhos. Te amo.

Aos meus filhos, razão do meu viver, Rafael, Isadora e Enzo. Obrigado por fazerem parte das nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

À Deus e aos espíritos superiores por concederem força, saúde, energia e resiliência, para que eu pudesse vencer a Covid e tantos outros obstáculos dos últimos meses.

À Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, por abrir e ampliar o meu caminho para o conhecimento.

Ao amigo, irmão e mestre Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, pelo incentivo, orientação, apoio e a amizade de sempre. Muito obrigado pela confiança e pela oportunidade.

Aos meus professores no doutorado, Prof. Dr. Paulo Nassar, Prof. Dr. Fábio Oliva e Prof. Dr. Otávio Freire, que contribuíram fortemente para meu percurso acadêmico, em conjunto com meu orientador.

Ao amigo, colega, primeiro chefe e atual sócio, José Carlos Schmidt Pereira, por ter acreditado no meu valor e me concedido a primeira oportunidade, em 1988, na área de Relações Públicas da CESP.

Às organizações Alstom, Andritz Hydro, ANEEL, Canal Energia, CESP, CTG, Duke Energy, Editora Brasil Energia, EDP, Elektro, Eletrobrás, IESA, Museu da Energia e Saneamento, Norte Energia, Odebrecht, Santa Fé Energia e Secretaria de Energia do Estado de São Paulo, por terem contribuído com o desenvolvimento da minha pesquisa.

Aos amigos e colegas de docência que me incentivaram e me apoiaram na minha jornada acadêmica, Adriano Batista, Ágatha Camargo, Cilene Victor, Cleusa Sakamoto, Daniel Zimmermann, Else Lemos, Ethel Pereira, Heloiza Matos, Margarida Kunsch, Patrícia Salvatori, Pedro Nogueira, Regina Giora, Roberto Chiachiri, Valeria Castro e Vânia Penafieri.

Ao meu monitor acadêmico Rafael Pompeu pelo importante auxílio no decorrer da pesquisa.

Aos meus alunos de 27 anos de docência. Obrigado por poder colaborar de alguma maneira com a formação profissional e fazer parte das suas vidas.

Aos clientes, colegas e amigos pela parceria de 20 anos da Andreucci Comunicação.

“O bom trabalhador compreende, antes de tudo, o sentido profundo da oportunidade que recebeu. Valoriza todos os elementos colocados em seus caminhos, como respeita as possibilidades alheias. Não depende das estações. Planta com o mesmo entusiasmo as frutas do frio e do calor. É amigo da natureza, aproveita-lhe as lições, tem bom ânimo, encontra na aspereza da sementeira e na alegria da colheita igual contentamento”.

(João, 7:6)

RESUMO

ANDREUCCI JUNIOR, S.J. **Identificação e Análise de Riscos Corporativos de Imagem: A Relevância da Gestão de Identidades nas Relações Públicas.** 243 f. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Esta tese tem como tema principal uma reflexão sobre a atuação do profissional de Relações Públicas na gestão de crises, indagando qual seria a forma mais efetiva para administração de contingências que envolvam a imagem e a reputação de organizações. Uma análise sobre o papel das Relações Públicas, na aproximação mais assertiva junto à Administração e aos processos de produção, antecipando-se às possibilidades de crise, trabalhando preventivamente nas anomalias e nos riscos de imagem. Tratar com atenção as vulnerabilidades, além de defender a imagem e a reputação, prepara a empresa para possíveis eventos indesejados, contribui para o aperfeiçoamento da organização e para o fortalecimento de todos os seus recursos, incluindo pessoas. A gestão de riscos, assim sendo, acontece antes do próprio evento indesejado, protegendo as empresas administrativamente e organizando o seu sistema anticrises. A identidade organizacional é vista por este estudo como o ponto de partida para gestão de riscos, pois a preocupação com as questões relacionadas à imagem e reputação é de fundamental importância para sobrevivência dos negócios. Ao refletir sobre comunicação de riscos, o estudo não está apenas caracterizando o trabalho de Relações Públicas nas ações de comunicação dos riscos junto à sociedade e mercado, e sim, propondo que o RP trabalhe no tratamento dos riscos. Nesse caso, a função profissional parte para um exercício intenso e nobre de entender a complexidade da cultura organizacional e gerir suas identidades, por conseguinte legitimando o Relações Públicas como um gestor de identidades organizacionais. Estar preparado para as contingências é ser estratégico e faz parte de um planejamento responsável, pois devemos medir e agir continuamente sobre os nossos riscos, mas não podemos fazer o mesmo com as incertezas.

Palavras-chave: comunicação; relações públicas; riscos; identidade; reputação.

ABSTRACT

ANDREUCCI JUNIOR, S.J. **Identification and Analysis of Corporate Image Risks: The Relevance of Identity Management in Public Relations.** 243 f. Thesis (Doctorate) - School of Communications and Arts, University of São Paulo, São Paulo, 2021.

This thesis has as its main theme a reflection on the role of the Public Relations professional in crisis management, asking what would be the most effective way to manage contingencies that involve the image and reputation of organizations. An analysis of the role of Public Relations, in the most assertive approach to Management and production processes, anticipating the possibilities of crisis, working preventively on anomalies and image risks. Treating vulnerabilities carefully, in addition to defending the image and reputation, prepares the company for possible unwanted events, contributes to the improvement of the organization, and the strengthening of all its resources, including people. Risk management, therefore, takes place before the unwanted event itself, protecting companies administratively and organizing their anti-crisis system. Organizational identity is seen by this study as the starting point for risk management since the concern with issues related to image and reputation is of fundamental importance for business survival. When reflecting on risk communication, the study is not only characterizing the work of Public Relations in the actions of communication of risks with society and the market but rather, proposing that the PR work in the treatment of risks. In this case, the professional function goes to an intense and noble exercise of understanding the complexity of the organizational culture and managing its identities, thus legitimizing Public Relations as a manager of organizational identities. Being prepared for contingencies is strategic and is part of responsible planning, as we must continuously measure and act on our risks, but we cannot do the same with uncertainties.

Keywords: communication; public relations; risk; identity; reputation.

LISTA DE QUADROS

- QUADRO 1** – Fatores ambientais de macroambiente
- QUADRO 2** – Níveis de cultura
- QUADRO 3** – Tipos de identidade
- QUADRO 4** – *Check list* - gestão de riscos e gestão de crises
- QUADRO 5** – Potencial Hidrelétrico Brasileiro
- QUADRO 6** – Empresas Geradoras de Energia Hidrelétrica no Brasil
- QUADRO 7** – Matriz de Probabilidade de Risco
- QUADRO 8** – Pontuação da Matriz de Probabilidade de Risco
- QUADRO 9** – Roteiro Entrevista Semiestruturada – Fatores de Risco
- QUADRO 10** – Roteiro Entrevista Semiestruturada – Comunicação de Risco e Crise
- QUADRO 11** – Entrevista Fatores de Risco - Representante do proprietário da Usina Hidrelétrica
- QUADRO 12** – Entrevista Comunicação de Risco e Crise- Representante do proprietário da Usina Hidrelétrica
- QUADRO 13** – Entrevista Fatores de Risco - Representante do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica
- QUADRO 14** – Entrevista Comunicação de Risco e Crise- Representante do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica
- QUADRO 15** – Entrevista Fatores de Risco - Representante do consórcio de montagem de equipamentos eletromecânicos das usinas hidrelétricas
- QUADRO 16** – Entrevista Comunicação de Risco e Crise - Representante do consórcio de montagem de equipamentos eletromecânicos das usinas hidrelétricas
- QUADRO 17** – Entrevista Fatores de Risco - Representante de veículo de imprensa especializado em energia hidrelétrica
- QUADRO 18** – Entrevista Comunicação de Risco e Crise - representante de veículo de imprensa especializado em energia hidrelétrica

QUADRO 19 – Entrevista Fatores de Risco - Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica – E1

QUADRO 20 – Entrevista Comunicação de Risco e Crise - Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica – E1

QUADRO 21 – Entrevista Fatores de Risco - Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica – E2

QUADRO 22 – Entrevista Comunicação de Risco e Crise - Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica – E2

QUADRO 23 – Entrevista Fatores de Risco - Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica – E3

QUADRO 24 – Entrevista Comunicação de Risco e Crise - Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica – E3

QUADRO 25 – Resultado Final – Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco

QUADRO 26 – Processo Integrado de Gestão de Riscos e Crises

QUADRO 27 – Referências por Área do Conhecimento

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1** – Fluxograma: Identidade, imagem e reputação
- FIGURA 2** – Macro e Microambientes
- FIGURA 3** – Cultura organizacional
- FIGURA 4** – Variáveis que afetam o comportamento organizacional
- FIGURA 5** – Cultura e identidade
- FIGURA 6** – Cultura, identidade e imagem
- FIGURA 7** – Cultura, identidade, imagem e reputação
- FIGURA 8** – Identidade corporativa, imagem e reputação
- FIGURA 9** – *Yardstick* - régua da efetividade
- FIGURA 10** – Modelo de Curta Duração
- FIGURA 11** – Modelo Contínuo
- FIGURA 12** – *The New York Times*, 30 de outubro de 1906
- FIGURA 13** – Comunicação Organizacional Integrada
- FIGURA 14** – Composto da Comunicação Integrada
- FIGURA 15** – Tipos de Eventos de Risco
- FIGURA 16** – Componentes de Eventos de Risco
- FIGURA 17** – Riscos Corporativos no Ambiente de Valor
- FIGURA 18** – Modelo COSO ERM
- FIGURA 19** – Componentes COSO ERM
- FIGURA 20** – *Enterprise Risk Management – Integrating with strategy and performance*
- FIGURA 21** – Resposta a Riscos
- FIGURA 22** – Princípios da Gestão de Riscos – ISO 31000
- FIGURA 23** – Estrutura para Gestão de Riscos – ISO 31000
- FIGURA 24** – Processo de Gestão de Riscos - ISO 31000
- FIGURA 25** – *Enterprise Risk Management Framework*
- FIGURA 26** – Áreas do conhecimento de um projeto
- FIGURA 27** – Gerenciamento dos Riscos - PMI
- FIGURA 28** – Diagrama de Causa Efeito
- FIGURA 29** – Gerenciamento das Comunicações
- FIGURA 30** – Modelo de gestão de crises
- FIGURA 31** – Mapa Hidrográfico Brasileiro

FIGURA 32 – Usina Hidrelétrica Corumbataí – Rio Claro – SP - 1895

FIGURA 33 – Sede da Light and Power, São Paulo

FIGURA 34 – Hidrelétrica Ilha Solteira

FIGURA 35 – Usina Nuclear Angra I, Rio de Janeiro

FIGURA 36 – Hidrelétrica Tucuruí, Pará

FIGURA 37 – Hidrelétrica Belo Monte, Pará

FIGURA 38 – Macro e Microambientes

FIGURA 39 – Cultura Organizacional, Identidade, Imagem e Reputação

ABREVIATURAS e SIGLAS

ABRAGE - Associação Brasileira das Empresas Geradoras de Energia Elétrica

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ABRACOM – Associação Brasileira das Agências de Comunicação

ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas

ABRAPCORP - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AMAC – America's Most Admired Companies

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica

BMAC – *Britain's Most Admired Companies*

CCEE - Câmara de Comercialização de Energia Elétrica

CCON - Comitê Coordenador de Operação do Norte/Nordeste

CEO - Chief Executive Officer

CESP – Companhia Energética de São Paulo

CODI - Comitê de Distribuição da Região Sul-Sudeste

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CGH - Centrais Geradoras Hidrelétricas

CMSE - Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico

CNAE - Conselho Nacional de Águas e Energia

CRQ - *Corporate Reputation Quotient*

CTG - China Three Gorges Corporation

DNAEE - Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica

EPE – Empresa de Pesquisa Energética

GCPS - Grupo Coordenador de Planejamento dos Sistemas Elétricos

GW - Gigawatt

IBAMA – Inst. Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

ICM - *Institute for Crisis Management*

IPSOS - Instituto Ipsos de Pesquisa

IRE - Índice de Reputação Engage

ISO 31000 - International Organization for Standardization - Gestão de Risco

Q&A - *Questions and Answers*

KPI - *Key Performance Indicators*

MME - Ministério de Minas e Energia

MW - Megawatt

NBR – Norma Técnica Brasileira

ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico

PCH - Pequenas Centrais Hidrelétricas

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PMI - *Project Management Institute*

PND - Programa Nacional de Desestatização

PR - *Public Relations*

PROCEL - Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica

PwC - PricewaterhouseCoopers

RepTrak - empresa líder mundial de dados de reputação

ROA - retorno sobre ativos totais

ROE - retorno sobre patrimônio líquido

ROIC - retorno sobre capital investido, rentabilidade e crescimento do negócio

RP – Relações Públicas

SIN - Sistema Interligado Nacional

UHE - Usina Hidrelétrica

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	18
2– INFORMAÇÃO: O INÍCIO, O MEIO E O FIM.....	25
2.1 – Análise de Ambientes e os Fatores de Interferência.....	26
2.2 – A Cultura Organizacional e o seu Universo Simbólico.....	32
2.3 – Identidade Organizacional e Estratégia.....	40
2.4 – Imagem Organizacional e o seu Valor Reputacional.....	52
2.5 – Reputação Organizacional como Elemento Estratégico.....	57
2.6 – A Relevância da Mensuração de Resultados em Comunicação.....	62
3 – O FENÔMENO DA OPINIÃO PÚBLICA	76
3.1 – Relações Públicas e Opinião Pública.....	81
3.2 – O Poder da Opinião Pública nas Organizações.....	85
4 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: NARRATIVAS PARA UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO.....	89
4.1 – A Sinergia da Comunicação Integrada.....	97
4.1.1– Comunicação Institucional.....	100
4.1.2 – Comunicação Mercadológica.....	102
4.1.3 – Comunicação Interna.....	103
4.1.4 – Comunicação Administrativa.....	104
5 – GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS.....	109
5.1 – Estratégia COSO na Gestão de Riscos Corporativos.....	113
5.2 – Gestão de Riscos - Norma ISO 31000.....	120
5.3 – Gestão de Riscos em Projetos - Project Management Institute – PMI	127
6 – COMUNICAÇÃO DE RISCO E COMUNICAÇÃO DE CRISE	131
6.1 – Comunicação de Risco na Administração.....	132
6.1.1 – Informação e Comunicação – COSO ERM.....	133
6.1.2 – Comunicação de Risco – ISO 31000 e PMI.....	136

6.2 – Comunicação de Risco em Relações Públicas.....	137
6.3 – Riscos Geram Crises.....	140
6.4 – Os Ritos e Rituais da Gestão de Crises.....	147
6.4.1 – Formação do Comitê de Crise.....	151
6.4.2 – Preparação de Porta-Vozes – <i>Media Training</i>	153
6.4.3 – Plano de Contingência.....	155
7 – ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE RISCOS E CRISES.....	161
NO SETOR HIDRELÉTRICO BRASILEIRO	
7.1 – Panorama do Setor Hidrelétrico Nacional.....	164
7.2 – Cronologia da História da Eletricidade no Brasil.....	170
7.3 – Futuro Hidrelétrico do País.....	178
7.4 – Pesquisa Aplicada: Riscos e Gestão de Crises no Setor Hidrelétrico.....	181
7.4.1 – Aplicação e Análise das Entrevistas	187
7.4.2 – Análise dos Resultados	206
8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	212
9 – REFERÊNCIAS.....	218

1- INTRODUÇÃO

A tese de doutoramento, que ora se apresenta, “Identificação e Análise de Riscos Corporativos de Imagem”, vem ao encontro de uma expectativa adquirida ao longo de mais de 30 anos de exercício profissional do pesquisador, atuando tanto na Academia, quanto na área de Relações Públicas de grandes empresas do setor de energia. Ao longo dessa jornada foram muitas experiências e aprendizados em situações envolvendo riscos e crises de imagem, sendo que nem sempre os resultados alcançados pelas empresas foram os mais positivos e desejados.

A vivência do autor com o tema se inicia no final dos anos 80, ainda como assistente de Relações Públicas da CESP – Companhia Energética de São Paulo, antiga empresa estatal do segmento de geração de energia, proprietária de 23 grandes hidrelétricas.

Na empresa, o autor constituiu carreira, passando de Relações Públicas para gerente da área, mais tarde assessor de comunicação da presidência e, no final dos anos 90, diretor de comunicação da Elektro, uma das empresas privatizadas da CESP.

Durante 15 anos teve o êxito de conduzir diversos programas de comunicação, em especial, o trabalho de gerenciamento de crises com as populações atingidas pela construção de barragens, nos empreendimentos das hidrelétricas: Três Irmãos, Canal Pereira Barreto, Rosana, Canoas I e II, Mogi Guaçu e Porto Primavera, nos Estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul.

Logo após a privatização, durante três anos, como diretor de comunicação da Elektro, tinha como uma das principais atividades a mediação de crises na área de concessão da empresa, formada por 228 cidades do interior e litoral do Estado de São Paulo.

Já no começo dos anos 2000, o autor deixa a Elektro para montar a sua agência de comunicação, Andreucci Comunicação, empresa especializada em gestão de crises e projetos socioculturais. Nos últimos 20 anos, continuou a sua jornada, atendendo mais de 60 empresas, sendo a maioria delas organizações ligadas ao setor de energia, com destaque para as hidrelétricas

Sinop, Santo Antonio, Jirau e Belo Monte, além das oito usinas hidrelétricas no Rio Paranapanema pertencentes à CTG, antiga Duke Energy, e das seis hidrelétricas da EDP – Energias de Portugal, no Estado do Espírito Santo.

Após tantos anos de atuação na área, o desenvolvimento dessa tese trouxe à tona a oportunidade de questionar e refletir sobre a verdadeira importância da atividade de Relações Públicas para uma organização, melhor dizendo, para salvaguarda da reputação de uma organização, no que diz respeito à gestão de riscos e crises de imagem.

O tema principal desse estudo está relacionado à atuação do profissional de Relações Públicas na gestão de crises, indagando qual seria o posicionamento mais correto do RP para administração de contingências que envolvam a imagem e a reputação de organizações, ou seja, propondo um reposicionamento estratégico voltado à gestão de riscos corporativos de imagem. Uma reflexão sobre o papel das Relações Públicas, na aproximação mais assertiva junto à Administração e aos processos de produção, antecipando-se às possibilidades de crise, trabalhando preventivamente nas anomalias e nos riscos de imagem da cadeia produtiva.

Tratar com atenção as vulnerabilidades, além de defender a imagem e a reputação, prepara a empresa para possíveis eventos indesejados, contribui para o aperfeiçoamento da organização e para o fortalecimento de todos os seus recursos, incluindo pessoas. A gestão de riscos, assim sendo, acontece antes do próprio evento indesejado, protegendo as empresas administrativamente e organizando o seu sistema anticrises, baseado em todos os fatores de micro e macroambientes, que interferem direta ou indiretamente na organização.

A identidade organizacional é vista por este estudo como ponto de partida para gestão de riscos, pois a preocupação com as questões relacionadas à imagem e reputação sempre foram pauta para a consecução dos planejamentos estratégicos e de fundamental importância para sobrevivência dos negócios de maneira segura e equilibrada.

É primordial compreender que a responsabilidade para geração de uma boa imagem e, conseqüentemente, de uma reputação favorável, perante o Mercado e Opinião Pública, depende de um trabalho harmonioso e integrado entre todas as áreas de uma organização. A consolidação de uma imagem é

fruto da construção de uma sólida identidade organizacional, ou seja, de princípios organizacionais bem resolvidos e afinados, ao mesmo tempo, em consonância com o seu papel social e com seus valores éticos diante da sociedade.

Ao pensar sobre comunicação de riscos, a tese não está apenas caracterizando o trabalho de Relações Públicas nas ações de comunicação de riscos, e sim, propondo que o Relações Públicas trabalhe também no tratamento dos riscos.

Trajetória da revisão teórica e estrutura de capítulos

A tese, “Identificação e Análise de Riscos Corporativos de Imagem: A Relevância da Gestão de Identidades nas Relações Públicas”, seguiu uma metodologia de trabalho baseada nos preceitos para o desenvolvimento de uma pesquisa empírica exploratória, acompanhada de estudo de caso e aplicação de pesquisa qualitativa direta, no qual o processo investigativo foi estruturado em duas etapas, sendo que a primeira dedicada ao levantamento bibliográfico de obras nacionais e internacionais dos principais teóricos das áreas de Relações Públicas; Comunicação Organizacional; Administração; Gestão de Riscos; Gestão de Crises; Cultura Organizacional; Identidade; Imagem; Reputação; Opinião Pública; Mensuração de Resultados e Usinas Hidrelétricas (objeto do estudo de caso), além de artigos publicados em revistas científicas, *journals* e sites com temas correlatos.

A pesquisa teve como objetivo geral analisar e diagnosticar os processos de gestão de riscos e crises corporativas de imagem, em especial, em grandes empresas geradoras de energia hidrelétrica no Brasil. Tendo ainda, como objetivos específicos, a verificação dos fatores de riscos, seus impactos e probabilidades, além do grau de maturidade dessas organizações no que tange aos processos de comunicação de risco e crise.

Na segunda etapa da pesquisa empírica exploratória, em complemento ao processo de investigação realizou-se um estudo de caso e aplicada uma pesquisa qualitativa direta, com dirigentes e gestores de comunicação das empresas de geração de energia, além de entrevista com representante de um veículo de imprensa especializado no setor.

A revisão final bibliográfica e de artigos contou com a pesquisa em 366 referências, sendo 255 nacionais e 111 internacionais (maioria dos EUA), conforme quadro abaixo:

QUADRO 27 – REFERÊNCIAS POR ÁREA DO CONHECIMENTO

Área do Conhecimento	Nº ref.	Área do Conhecimento	Nº ref.
Relações Públicas	35	Opinião Pública	23
Comunicação Organizacional	34	Mensuração de Resultados	24
Cultura Organizacional	31	Administração e Marketing	39
Identidade Organizacional	38	Gestão de Crises	25
Imagem	21	Gestão de Riscos	35
Reputação	31	Barragens e Hidrelétricas	30

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a consolidação da revisão teórica e investigativa da pesquisa, o percurso dessa tese foi dividido em nove capítulos, a partir desta introdução e finalizando nas referências, sendo:

No **segundo capítulo**, denominado “Informação: o início, o meio e o fim”, objetiva apresentar questões para o entendimento e reconhecimento da informação, como base principal da atividade estratégica das Relações Públicas e também da Administração, submete a interpretação de todo um caminho conceitual e lógico, que parte da identificação dos aspectos culturais, seus princípios organizacionais, das interferências e conexões efetivas dos fatores dos ambientes interno e externo, da consolidação de uma identidade organizacional, da projeção de uma imagem e do reconhecimento dos públicos em relação à identidade projetada e pretendida, resultando finalmente, positivamente ou não, na reputação organizacional.

O **terceiro capítulo**, “O Fenômeno da Opinião Pública”, trata dos conceitos históricos e contemporâneos da Opinião Pública, da força da mídia e das redes sociais digitais, da interface com a área de Relações Públicas e o seu poder perante as organizações. O capítulo representa o aspecto mais preocupante para gestão de crises, ou seja, o tratamento diário e efetivo em relação ao monitoramento da Opinião Pública, uma atividade fundamental, que poderá possibilitar para organização a criação de uma estrutura de proteção, de antecipação e de posicionamento perante aos temas relevantes e que podem impactar, positiva ou negativamente, a operação dos seus negócios e da sua imagem.

“Comunicação Organizacional: Narrativas para um conceito em construção” é o assunto do **quarto capítulo**, no qual, pretende-se explorar o universo do campo da comunicação organizacional e a sua sinergia com a comunicação integrada. Nesse capítulo é apresentada a evolução dos estudos de comunicação organizacional no Brasil e analisa, de forma aprofundada, a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Destaca-se ainda nessa parte uma visão mais assertiva da comunicação administrativa como fundamental para a gestão de riscos.

No **quinto capítulo**, “Gestão de Riscos Corporativos”, é exposta uma gama de informações técnicas sobre o mapeamento, análise e gestão de riscos sob as orientações e conceitos das metodologias COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, da normativa ISO 31000 e das estratégias de gestão de projetos do PMI - *Project Management Institute*. Trata-se de um capítulo fundamental para o entendimento conceitual da proposta discutida nessa tese, formando o conhecimento necessário para a interpretação dos valores da gestão de riscos e as suas possibilidades para a área de Relações Públicas.

O **sexto capítulo** apresenta conceitos e técnicas e se afunila para a lógica da tese, em que a “Comunicação de Risco e Comunicação de Crise” se encontra com a Administração e as Relações Públicas. Nesse capítulo são apresentados os modelos e as práticas de entendimento da comunicação de risco para a Administração, detalhando as orientações do COSO, ISO 31000 e PMI, bem como, os conceitos e as limitações da participação das Relações Públicas na gestão de riscos. Gerenciar riscos é participar ativamente de todo

processo que envolve a sua prevenção, ou seja, desde a identificação da vulnerabilidade, passando pela análise e avaliação de suas probabilidades, efeitos, impactos, ações de tratamento, monitoramento e comunicação. Trata-se de um fluxo contínuo e integrado, no qual a área de Relações Públicas, geralmente, acaba se envolvendo apenas no final, sem a devida atenção e conhecimento necessário do todo. Por fim, o capítulo aborda todo o ritual da gestão de crises, desde a formação do comitê e do plano de contingências, até a preparação dos porta-vozes e das estratégias de comunicação de crise.

Por fim, “Estudo de Caso: Gestão de Riscos e Crises no Setor Hidrelétrico Brasileiro”, retrata no **sétimo capítulo** o panorama do setor hidrelétrico nacional e o seu futuro, como objeto de estudo de caso. Após a contextualização do segmento, o capítulo expõe a aplicação de uma 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. Os resultados e a análise da pesquisa são apresentados, fruto de uma metodologia adaptada pelo autor, no qual, foi elaborada uma matriz de probabilidade e impacto de risco e um roteiro estruturado para aferir a maturidade das empresas nos processos de comunicação de risco e crise.

Apesar da pesquisa qualitativa não se preocupar com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização, a amostragem da pesquisa aplicada foi muito significativa, visto que envolveu dirigentes técnicos e gestores de comunicação que representam seis empresas geradoras de energia, o que equivale a 30% do total do universo de empresas de geração hidrelétrica de grande porte no Brasil.

Ao final deste estudo exploratório, com os seus pressupostos iniciais confirmados, a pesquisa apresenta convicções importantes para uma reflexão necessária para o campo de ensino e para o desenvolvimento da atividade profissional de Relações Públicas.

Tem-se a clareza de que o papel mais estratégico das Relações Públicas para gestão de crises deverá anteceder ao próprio evento da crise, ou seja, é muito mais seguro, econômico e eficiente para salvaguarda da imagem e reputação das organizações, o trabalho apurado das Relações Públicas na

gestão de riscos, antecipando fatos, verificando anomalias, tratando os problemas na fonte. Antes que essas anomalias se transformem em riscos e riscos se transformem em crises.

A função emergente das Relações Públicas deverá fluir para um desafio árduo e notável de entender a complexidade da cultura organizacional e a gestão das suas identidades, pois não se pode mudar a imagem de uma empresa sem antes consolidar os elementos que constituem a sua identidade.

Assim sendo, a figura realmente estratégica das Relações Públicas só será de fato uma realidade, para proteção inteligente do capital reputacional de uma organização, quando estiver preparada para agir continuamente sobre os riscos, evitando as incertezas e se antecipando às crises.

2- INFORMAÇÃO: O INÍCIO, O MEIO E O FIM

Ao trabalhar inicialmente um capítulo voltado para o entendimento e reconhecimento da informação, como base principal da atividade estratégica das Relações Públicas e também da Administração, a pesquisa propõe a interpretação de todo um caminho conceitual e lógico, que parte da identificação dos aspectos culturais, seus princípios organizacionais, das interferências e conexões efetivas dos fatores dos ambientes interno e externo, da consolidação de uma identidade organizacional, da projeção de uma imagem e do reconhecimento dos públicos em relação à identidade projetada e pretendida, resultando, finalmente, positivamente ou não, na reputação organizacional, ou seja, o maior patrimônio de uma organização.

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA: IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor

A informação é de fundamental importância em Relações Públicas, bem como em todas as áreas do conhecimento, é o princípio para a consolidação de ideias, conceitos, metodologias e soluções. Esclarece pessoas e públicos, integra, educa e transforma comportamentos, segundo Penteadó (1969):

Do esclarecimento decorre uma orientação, um sentido, que pode ser expresso através de uma opinião. Sob essa orientação, a pessoa ou o público é levado a agir e, se age de acordo com a divulgação feita, o esclarecimento recebido e a orientação aceita, o fim do processo é a integração da pessoa ou do público, integração essa que se concretiza na informação recebida. As pessoas e os públicos pensam e agem de acordo com as informações que lhes chegam e nas quais se integram (PINHO, apud PENTEADO, 1990, p. 37)

Informação é poder, quanto mais pesquisamos, levantamos e analisamos dados de forma periódica e contínua adquirimos corpo para o desenvolvimento de dados e diagnósticos, para construção de cenários, para análise de situações diárias e principalmente para tomada de decisão em todas as situações diárias de uma organização. O elemento básico informação muitas vezes não é trabalhado devidamente pelas empresas, ora pelo custo ou pelo tempo, ou até mesmo pela falta de profissionais adequados para a função, que se demanda para essa atividade fundamental de compreensão dos ambientes e para um posicionamento estratégico.

2.1 – Análise de Ambientes e os Fatores de Interferência

O levantamento e a análise de informações como prática periódica permitem que a organização identifique anomalias, que possam apontar riscos e conseqüentemente gerar crises, a partir dos setores administrativos e operacionais, por meio da observação de eventos em potencial capazes de representar efeitos adversos ou oportunidades na implementação de estratégias, são fatores influenciadores, tanto internos quanto externos, apresentados por aspectos de ordem social, política, econômica, ambiental e tecnológica. Na comunicação, em especial nas Relações Públicas, a análise de ambientes para construção de diagnósticos se estabelece a partir do levantamento de informações dos fatores de micro e macroambientes.

Os ambientes consistem em fatores e forças que influenciam positiva ou negativamente a administração em seu relacionamento com seus públicos. As empresas bem-sucedidas sabem a importância da constante observação e adaptação às mudanças do ambiente, pois ele pode oferecer tanto as oportunidades quanto as ameaças (KOTLER; ARMSTRONG, 2000). Na

percepção de Kotler e Keller (2006), a análise de ambientes é dividida em Macro e Microambientes, sendo:

FIGURA - 2: MACRO E MICROAMBIENTES



Fonte: Kotler, 2006 (adaptado pelo autor).

O macroambiente pode ser entendido, de acordo com Palmer (2006), pelas forças tecnológicas e econômicas, político-legais e socioculturais existentes, são as forças que estão afastadas da organização, mas que mesmo assim impactam diretamente no seu desempenho. Alguns importantes autores acrescentam outras variáveis para o macroambiente, como Kotler e Keller (2006), que acrescentam as forças demográficas e naturais, e ainda Minadeo (2008), que acrescenta a ecologia, o comportamento do consumidor e forças da natureza. Diante disto, torna-se imprescindível fazer uma previsão do futuro para antecipar possíveis problemas e ultrapassar a mera perspectiva de sobrevivência para as empresas. Hoje, sobrevivem e prosperam no mundo competitivo os que visualizam cenários e os que não querem ser surpreendidos pelas ações desagradáveis do amanhã (BOONE; KURTZ, 1998). Ainda no detalhamento dos fatores, apresenta-se a seguir os principais elementos inerentes à análise macroambiental de uma organização.

- **Ambiente Econômico:** Os fatores econômicos referem-se ao estágio da Economia (em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), às tendências nos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), às políticas monetárias e fiscais, ao balanço de pagamentos etc. Cada uma dessas facetas da Economia pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da empresa e o sucesso ou fracasso de sua estratégia (CHIAVENATO, 2007).
- **Ambiente Político Legal:** Os fatores políticos dizem respeito às decisões governamentais no nível federal, estadual e municipal capazes de afetar as atividades e operações da empresa. A legislação nos âmbitos federal, estadual e municipal vem interferindo cada vez mais as operações e atividades das organizações. A legislação sobre assuntos, como salários e controles de preços, higiene e segurança do trabalho, concessão de crédito direto ao consumidor, construção de edifícios, condições de trabalho, faturamento, estocagem e depósitos de matérias-primas e de produtos acabados, além de impostos e uma infinidade de outros aspectos, tornam a atividade empresarial sujeita a limitações e restrições legais. Muitas vezes, a estratégia empresarial esbarra em certos impedimentos legais (CHIAVENATO, 2007).
- **Ambiente Sociocultural:** O ambiente Sociocultural tem influência devido aos valores, às percepções, às preferências e os comportamentos básicos da sociedade. A sociedade molda as crenças e os valores básicos das pessoas e sua visão de mundo definirá seu relacionamento com os outros. (KOTLER; ARMISTRONG, 2007). Segundo Kotler (2005) as pessoas absorvem inconscientemente a visão do mundo que define no seu relacionamento consigo mesmas, com outras pessoas, com organizações e com a sociedade. A característica cultural que também é de interesse para as organizações são as persistências dos valores culturais centrais, existência de subculturas e mudança dos valores culturais secundários ao longo do tempo. De acordo com Las Casas (2010) o comportamento da sociedade adquire mudanças de acordo com suas crenças e valores culturais. Os produtos adquiridos pelos

consumidores têm influência em relação aos períodos que ocorrem os desejos, pois os mesmos variam de acordo com as mudanças de valores.

- **Ambiente Tecnológico:** A tecnologia está cada vez mais presente nas organizações, pois a mesma está em constante evolução. É de extrema importância que as empresas estejam atentas às mudanças tecnológicas para buscarem os melhores instrumentos que se adéquem à suas necessidades perante o mercado. A análise do ambiente tecnológico é importante para as organizações, pois a mesma possibilita que a empresa trabalhe com diversas ferramentas tecnológicas que colaboram com o processo de tomada de decisões e atividades empresariais. (KOTLER; ARMISTRONG, 2007). O ambiente tecnológico talvez constitua a força mais drástica que molda o destino das pessoas. “Os avanços tecnológicos modificam a estrutura dos mercados e, às vezes, de toda a economia”. (BETHLEM, 2004).
- **Ambiente Natural:** A preocupação com o meio ambiente passou a ser um dos principais tópicos da vida moderna neste novo século. “O crescimento da população, o acelerado aumento da concorrência, além de uma série de outros agravantes, fizeram com que os recursos naturais se tornassem escassos”. Conseqüentemente, em defesa da preservação e do desenvolvimento ambiental, do equilíbrio e da sustentabilidade surgiram vários movimentos ambientalistas. (LAS CASAS, 2010).

Conforme definição de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, a análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, como eles se relacionam e o impacto que eles possivelmente causaram na empresa, baseada nas informações obtidas pela empresa, seja de forma primária, por meio de pesquisas realizadas pela própria empresa no ambiente ou por fontes secundárias obtidas através de agências governamentais, universidades, bolsa de valores etc. (OLIVEIRA, 2007).

QUADRO 1 - FATORES AMBIENTAIS DE MACROAMBIENTE

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				

Fonte: Kotler, 2006 (adaptado pelo autor).

Ainda, segundo Mauro Calixta Tavares, a análise ambiental apresenta estágios de identificação das variáveis ambientais, sendo as mais significativas a tecnologia, demografia, política e cultura; essas variáveis possuem quatro dimensões que devem ser estudadas (TAVARES, 1991):

- Complexidade: quantidade de variáveis relevantes para a empresa;
- Velocidade: intensidade das mudanças ambientais;
- Duração: o tempo que a mudança afetará a empresa;
- Incerteza: grau de previsibilidade das possíveis mudanças no ambiente.

O segundo estágio para a análise ambiental é a avaliação do grau de impacto das variáveis identificadas, elas podem ter impactos diferentes dependendo do porte da organização, mercado e segmento de atuação (TAVARES, 1991).

A fundamentação para elaboração de um planejamento estratégico é realizado por meio de uma análise sistemática do ambiente externo e interno, a análise dos pontos fortes e fracos da empresa correspondem ao ambiente interno, enquanto a análise das ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, com base nessas análises é possível definir um futuro desejado e as ações que devem ser tomadas para alcançá-lo. Nesse contexto as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades oferecidas e prevenir ou minimizar os efeitos causados pelas ameaças (OLIVEIRA, 2007).

Em relação ao microambiente, de acordo com Minadeo (2008), o microambiente é aquele mais diretamente próximo à empresa envolvendo fatores como funcionários, fornecedores, distribuidores, concorrentes, clientes / consumidores.

Daft e Weick (1984) sugerem que os dirigentes, que ocupam cargos em nível estratégico da organização, são os responsáveis pela leitura e interpretação dos contextos e condições ambientais internas e externas que a cercam. Entender como as organizações se posicionam e respondem aos estímulos ambientais é entender como esses dirigentes observam e interpretam as informações que circulam ao seu redor. O modo como vão observar, interpretar e agir em face do ambiente depende do conjunto de crenças, valores e padrões legitimados pelo tempo e experiência. Tais elementos constituem a base de referência para as suas ações e para as suas avaliações do que é considerado certo, coerente e praticável (HININGS; GREENWOOD, 1989; MACHADO; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Segundo Child (1997) as relações observadas entre as organizações demonstram que os atores organizacionais passam uma boa parte do tempo tendo que tomar decisões individuais no ambiente; entretanto, algumas propriedades ambientais reforçam a importância das interações sociais, internamente e com seus contatos externos, o que explicita os mecanismos institucionais de adequação e resposta às demandas ambientais. De acordo com essa definição, compreende-se que os gestores de níveis estratégicos têm no seu dia a dia corporativo grande importância como formadores de comportamento por meio do processo de interpretação e análise dos ambientes. Esquemas interpretativos são conjuntos de crenças, valores e ideias que orientam as decisões organizacionais, determinando o que a organização faz e como ela faz, além de orientar os julgamentos de valor relacionados ao processo de interpretação (HININGS; GREENWOOD, 1989), ou seja, é o conjunto de conhecimentos e informações integradas que se baseiam as decisões a respeito do que é primordial para a organização; servem de base para a interpretação, construção de cenários, julgamento de valor e tomada de decisão. Ainda, conforme Machado da Silva e Fonseca (1993) “os esquemas interpretativos são os pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental da percepção de objetos dispostos na

realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações”.

Como fonte essencial para o reconhecimento de uma organização, bem como, primeiro passo para o levantamento de dados e de todos os fatores que compõe o ambiente de uma instituição, a eficiência da informação é vital e está na forma na qual os gestores e demais colaboradores de uma empresa percebem os elementos que constituem a sua cultura organizacional.

2.2 - A Cultura Organizacional e o seu Universo Simbólico

FIGURA 3 - CULTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Elaborado pelo autor

Toda sociedade tem uma cultura própria que influencia comportamentos individuais, coletivos e de organizações. As variáveis regionais, locais e nacionais, além dos aspectos socioculturais, também interferem para o desenvolvimento e assimilação dos elementos culturais.

Na Antropologia a definição de cultura parte do próprio objetivo desta ciência, ou seja, "como ciência da humanidade, ela se preocupa em conhecer cientificamente o ser humano na sua totalidade" (MARCONI; PRESOTTO, 1989). Os estudos antropológicos são geralmente realizados em sociedades primitivas, por entenderem que tais sociedades são constituídas de culturas menos complexas, o que pode especificar e facilitar tais estudos. A Antropologia normalmente vive com o objeto de estudo como se fosse um membro nativo, até identificar o significado dos diversos símbolos, sejam eles

concretos como os artefatos ou subjetivos como a linguagem ou os ritos e cerimônias.

De acordo com Kuper (1978), a Antropologia apresenta diversas correntes de pensamento, que abordam a cultura sob diferentes ângulos, sendo:

- **Evolucionismo:** Define o desenvolvimento da cultura como dependente e integrante de fases anteriores. Neste sentido, a situação atual de uma cultura é consequência da anterior. Essa definição diferencia a cultura de um povo em relação a outro e a sua fase de evolução. Em consequência, justificam que todas as culturas poderão conquistar o mesmo grau de evolução;
- **Difusionismo:** relata a interação entre culturas, por meio da difusão de artefatos que representam e expressam seus valores e crenças, é o aspecto de maior significado para a mudança cultural;
- **Funcionalismo:** corrente que considera a utilidade dos elementos culturais, atribuindo funções específicas entre os grupos sociais, bem como, reconhecendo os seus valores e crenças;
- **Configuracionismo:** considera a cultura como uma rede de significados, ressaltando que alguns elementos culturais influenciam diretamente nos destinos e caminhos da cultura, em que os demais elementos são resultantes ou mantêm relação de total dependência;
- **Estruturalismo:** apresenta a cultura como parte da visão sistêmica, como próprio configuracionismo. Analisa a cultura levando em conta a estrutura de trocas como meio de interação, tanto em relação aos indivíduos dentro do grupo, como dos grupos em uma sociedade.

Segundo Habermas (1983), sob o enfoque cultural a Sociologia estuda os relacionamentos sociais para entender a formação da identidade do indivíduo e da coletividade, apresentando o modelo do agir comunicativo, derivado da mudança da compreensão transcendente para a compreensão inseparável de mundo, como consequência da evolução racional da humanidade.

Na comparação entre humanidade com um indivíduo, Habermas apresenta um modelo, composto por três fases, no qual descreve a evolução e o entendimento do meio social.

A primeira fase representa o conhecimento, em que o indivíduo busca a percepção da realidade, do mundo que o cerca, em que algumas vezes o próprio indivíduo se confunde com o meio.

A segunda fase trata da linguagem, busca a comunicação com a realidade, procurando formas de aproximação social por meio da linguagem.

A terceira fase aborda a característica da ação, ou seja, a busca da interação com a realidade no sentido de racionalizar sobre o meio e suas transformações. Todas as fases apresentadas por Habermas se desenvolvem no ambiente social, cujo principal componente é a interface com a comunicação e o relacionamento entre as pessoas e grupos. Portanto, entendemos que para a Sociologia a cultura representa um conjunto de significados, apreendidos das descobertas e relacionamentos e experiências pessoais ocorridas entre as pessoas, que permitem a construção da identidade individual, bem como a coletiva.

Conforme estudos e reflexões de Stuart Hall, a centralidade da cultura sob o prisma da dimensão epistemológica vem sendo denominada “virada cultural”, no sentido substantivo, empírico e material da palavra, referindo-se a esse poder instituidor de que são dotados os discursos circulantes no circuito da cultura, que transformam nossa compreensão, explicação e modelos teóricos do mundo (HALL, 1997).

A partir do entendimento de que os discursos constituem-se como redes de significações, Hall considera que os discursos são absorvidos pelos sujeitos para uma auto-interpretação, sendo que essa intervenção ocorre quando o sujeito se reconhece a partir dos discursos. Para Stuart Hall é fundamentalmente no contexto cultural que ocorre o movimento pela significação, sendo que os textos culturais são o próprio local no qual o significado é compreendido. O conceito e reflexões de Hall sobre a dinâmica da linguagem como forma de significação está retratada em sua concepção de cultura como um conjunto de significados partilhados (HALL, 1997).

Ainda, de acordo com Hall (2002), se a linguagem busca o sentido, os significados só podem ser difundidos pelo acesso universal à linguagem, que

opera como sistema de representação. Dessa forma, a representação por meio da linguagem é condição *sine qua non* para os meios pelos quais é produzido o significado. No estudo de Hall, a cultura tem assumido uma importância sem precedentes no que diz respeito à estrutura e à organização da sociedade moderna tardia, sendo constitutiva em toda análise social.

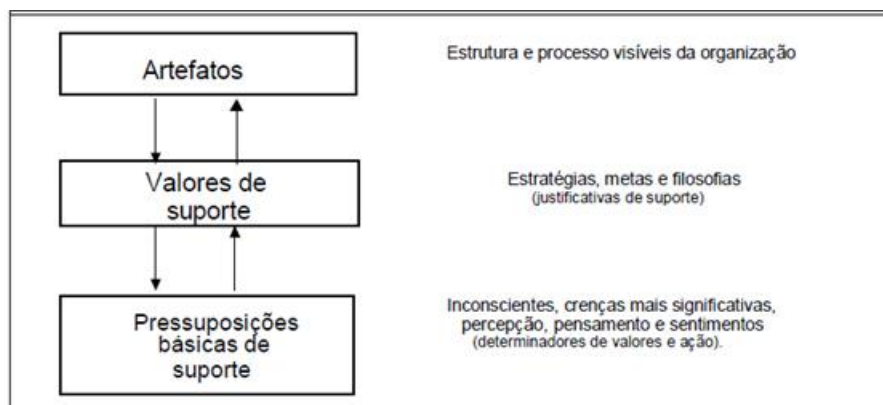
Trazendo todos os conceitos apresentados até agora sobre cultura, entende-se uma relação direta e de dependência entre a significação individual e coletiva, integradas e de total interferência e transformação, que decorre na sociedade como um todo e também nas organizações.

A cultura de uma organização pode ser definida segundo Schein (1984) como um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu como resolve suas situações de adaptação interna e externa, as pessoas percebem, pensam e sentem os problemas. Schein apresenta três níveis para análise da cultura e do fenômeno cultural, sendo:

- Artefatos visíveis representam o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas. Segundo Schein este nível de análise, pode não representar a realidade porque os dados são muito básicos, porém de difícil interpretação. É possível representar como um grupo aloca o seu ambiente de trabalho e quais são os padrões de comportamento aceitos entre os seus membros, por outro lado, costumeiramente não se consegue compreender a lógica encoberta ao comportamento do grupo;
- Valores que dirigem o comportamento das pessoas. Ao identificar esses valores, percebemos que eles na maioria das vezes representam apenas os valores manifestos da cultura, ou seja, manifestam o que as pessoas assimilam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações.
- Pressupostos inconscientes são aqueles que apontam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. No decorrer em

que certos valores compartilhados pelo grupo são dirigidos a determinados comportamentos e se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é progressivamente constituído em um pressuposto inconsciente em relação como as coisas se apresentam.

QUADRO 2 - NÍVEIS DE CULTURA



Fonte: Schein, 1992, p. 17

Existe uma relação direta entre variáveis culturais e o comportamento e atitudes básicas no mundo do trabalho. Tais atitudes interferem diretamente na motivação e nas expectativas das pessoas e, conseqüentemente, em grupos sociais que acarretam os resultados tanto individuais de cada pessoa, quanto os resultados coletivos da organização. Além disso, a cultura molda os valores e interfere diretamente na integração entre pessoas e os processos de comunicação.

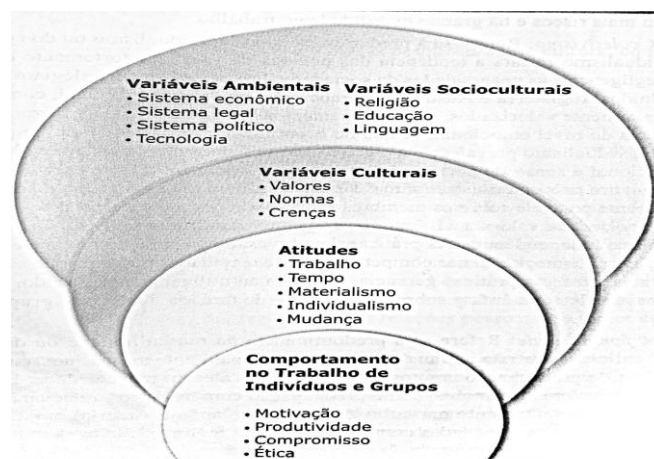
Segundo Jaime Crozatti (2000), hábitos, atitudes e comportamento também resultam em elementos estruturantes e características de uma cultura. Os hábitos são as ações realizadas pelos indivíduos em resposta aos condicionamentos culturais. As atitudes, por sua vez, podem ser entendidas como ações conscientes realizadas pelo indivíduo em resposta aos desafios culturais. A diferença entre hábitos e atitudes está relacionada ao nível de racionalidade existente. As atitudes são ações conscientes, ou seja, tomadas como resposta racional a uma informação. O comportamento no âmbito cultural pode ser entendido como o conjunto de hábitos e atitudes realizados e reconhecidos, dentro de um padrão de um grupo de pessoas, que representa a sua identidade e o seu nível de harmonia e percepção. Assim, o

comportamento de pessoas que trabalham em uma mesma organização, é desejável que tenha padrão de entendimento, buscando o estabelecimento dos valores grupais da cultura da organização e conseqüentemente da sua identidade.

A cultura ligada ao elemento comportamento se apresenta como base para a identificação das metas, dos objetivos, dos desafios, para a análise dos cenários organizacionais e de negócios, bem como para o desenvolvimento de alternativas e tomada de decisão, conduzindo colaboradores para atitude e para a ação.

Para Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais. Freitas (1991) adota o conceito de Schein (1984) para definir cultura organizacional, na qual cultura organizacional significa princípios que grupos organizacionais tem inventado ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Portanto, de acordo com essa explanação a cultura exerce forte influência nos ambientes interno e externo, se relacionando direta e indiretamente na organização; no contexto interno, ela conduz a rotina em que funcionários e colaboradores irão desenvolver tarefas; já na parte externa, ela é influenciada pelos fatores ambientais e necessita de uma adaptação permanente frente à sociedade e ao mundo dos negócios, por meio de um planejamento onde possibilite um melhor posicionamento político e de mercado.

FIGURA 4 - VARIÁVEIS QUE AFETAM O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



Fonte: Chiavenato, 2004, pg. 117.

Idalberto Chiavenato (2004) afirma que a cultura é como um *iceberg*, onde apenas uma pequena parte da cultura organizacional fica acima do nível da água, constituindo a parte visível. A maior parte da cultura organizacional permanece submersa, onde as pessoas não conseguem enxergar. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais, como as políticas, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais, como as percepções, os sentimentos, as atitudes, os valores e as normas grupais. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de serem compreendidos e interpretados, como também de mudar ou sofrer transformações. Para Antonio C. Maximiano (2005) os componentes da cultura organizacional que se estabelecem no nível mais alto são os que se podem observar diretamente os artefatos, a linguagem e os comportamentos habituais. Contudo, os componentes que ficam nos níveis mais ocultos, valores e premissas, não se revelam diretamente à observação e são mais difíceis de analisar. Segundo Maximiano essas definições constituem a cultura organizacional, deixando claro, para os colaboradores, qual a forma correta de executar as tarefas do cotidiano, o modo como devem se comportar no ambiente interno e externo e qual o método e estratégia seguir na condução das tarefas e negócios.

Do ponto de vista de Francisco J. Lacombe (2003), a cultura organizacional pode ser definida pelo conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa, bem como pelo conjunto de crenças e atitudes da organização em relação à importância das pessoas; aos valores éticos e morais; à competição interna; à orientação para o mercado e produção; à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

Toda organização tem suas normas e regras, formuladas em manuais e códigos, determinando assim como deve ser a conduta de seus funcionários e colaboradores no ambiente de trabalho e no desenvolvimento dos negócios com o mercado. Porém, uma pequena parte da força de trabalho reconhece que essas normas foram estabelecidas pela cultura organizacional. Conforme Grahame Dowling (2001), a cultura organizacional poderá ser transmitida aos públicos de interesse por meio de símbolos, treinamentos, linguagens, narrativas e práticas. Cabe aqui ressaltar a grande importância das estratégias

de comunicação aplicadas aos públicos de interesse, que têm o desafio diário de tentar aculturar cada vez mais todos os participantes da organização.

Ainda, segundo Dowling estudos indicam que a cultura de cada indivíduo e a cultura nacional colaboram na formação da cultura da organização, assim como a cultura da organização também afeta a cultura individual. A cultura traduz os valores e a visão em comportamento, logo os valores sustentados por cada indivíduo estão no centro do processo de formação da identidade (ABRATT, 1989).

Cultura organizacional deve ser vista como um contexto no qual se formam as interpretações sobre a identidade organizacional e onde se formulam as influências que irão afetar a imagem da organização (HATCH; SCHUTZ, 1997). Na sua essência é a conjunção de valores dos gestores e funcionários, abrangendo ainda a cultura empresarial e territorial. É socialmente construída e une o grupo em torno de um conjunto de regras formais e informais partilhadas para uma percepção interna. A identidade objetiva em como aspectos da organização expressam suas idéias, metas e objetivos para o público externo, em alinhamento com o planejamento estratégico e visão da organização.

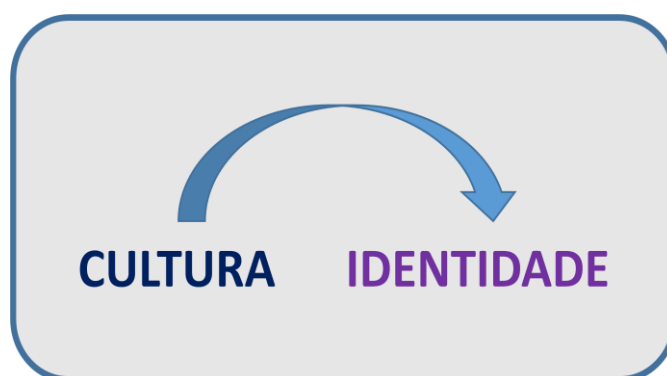
A cultura é algo determinante e deve ser percebida no ambiente organizacional como a essência para o desdobramento de todas as práticas e políticas de atuação, se faz presente em tudo que uma instituição realiza e pode ser identificada pelo equilíbrio e harmonia nos comportamentos e nas interações entre os indivíduos. Os comportamentos também são conseqüências das regras e normas, dos padrões que incluem as premissas sobre a maneira de agir de acordo com a filosofia que estrutura o pensamento prático das políticas que reforçam as crenças sobre como os públicos e os negócios devem ser tratados. Valores da organização indicam o caminho ético que a direção da empresa defende e espera que seus colaboradores compartilhem e as políticas são caminhos estabelecidos que conduzam o comportamento da organização. Todos os funcionários e demais colaboradores devem aprender e compartilhar esse conhecimento que a *priori* deverão ser aceitos no grupo.

Portanto, a cultura organizacional é constituída por um grande mix cultural, reunindo as identidades individuais e coletivas de todos colaboradores,

com influência externa no caso de instituições estrangeiras, bem como das identidades regionais e nacionais nos quais a organização está sediada. Trabalhar as diferenças culturais, dentro desse universo complexo e dinâmico, exige das organizações uma postura de entendimento e de proatividade nas ações de relacionamento com seus públicos. Por fim, o clima organizacional é o sentimento transmitido e percebido pelos ambientes da organização, pela maneira como as pessoas se relacionam com os seus pares e demais públicos, como se sentem, se são valorizadas, se estão motivadas e se reconhecem como parte integrante da organização.

2.3 - Identidade Organizacional e Estratégia

FIGURA 5 – CULTURA E IDENTIDADE



Fonte: Elaborado pelo autor

O ponto inicial para análise e diagnóstico das anomalias e possíveis riscos de comunicação deverão partir do DNA da própria organização, ou seja, dos elementos que constituem a sua cultura organizacional e consolidadas por meio da sua identidade. A identidade é afetada pela cultura organizacional e por outros sistemas de significado com os quais ela interage. Nesse sentido, enquanto a cultura provê o conjunto de regras que definem um sistema social, a identidade prega o entendimento dessas no contexto em que elas atuam, ou seja, as pessoas compreendem as regras de acordo com um sistema social mais amplo (FIOL, HATCH e GOLDEN-BIDDLE, 1998).

Ao analisarmos conceitos de identidade atentamos para um entendimento integrado e multidisciplinar que define identidade como atributo existencial do indivíduo, de um grupo, de uma organização e da própria

humanidade. Os estudos sobre a temática da identidade, de acordo com Machado e Kopittke (2002), geralmente tem origem de campos de estudo como psicologia social, sociologia e antropologia.

Os níveis de análise abordam desde a dimensão individual à coletiva. Considerando essa interdisciplinaridade e multidimensionalidade, pode-se dizer que estudar a identidade é uma tarefa bem complexa, pois as dimensões de análise em alguns momentos se relacionam e se integram. Machado e Kopittke (2002) chamam a atenção para a necessidade de analisar a questão da identidade considerando e distinguindo as diferentes categorias de análise como forma de contribuir para o aprofundamento dos estudos.

Talvez a definição mais antiga esteja relacionada ao emprego original do termo identidade como uma propriedade tão tradicional quanto à lógica, a álgebra, e a filosofia. O princípio da identidade, segundo Irving Marmer Copi (MACMILLAN, 1990) por exemplo, é um dos axiomas da lógica. Na álgebra, diz-se existir identidade quando duas expressões são representadas pelo mesmo número.

De acordo com Charles H. Kahn (1979) o uso popular do termo relaciona-se também à filosofia clássica, que traz a noção de identidade associada à ideia de permanência, singularidade e unicidade do que constitui a realidade das coisas. O conceito é atribuído a Heráclito, que viveu entre os séculos VI e V a.C., gerou um conceito de identidade que influenciou centenas de gerações depois dele. Dessas duas origens principais - lógica e filosofia clássicas – o conceito de identidade tomou-se universal, ganhando novos significados ao longo do tempo. Sua aplicação difundiu-se tão amplamente, e sua utilização atingiu áreas tão diversas, que esses diferentes significados, hoje, pouco têm a ver uns com os outros. Fora do campo da lógica, a ideia de identidade foi inicialmente aplicada a algo descrevendo o indivíduo ou a ele limitado. Hoje, porém, muitos campos do conhecimento, fora dos limites das Ciências Sociais e dentro deles, como é o caso atualmente da análise organizacional tem aplicado o conceito de identidade a outros objetos, como grupos sociais ou religiosos, nações, a espécie humana etc.

Ainda no campo da identidade individual, a noção psicanalítica foi provavelmente a primeira e mais influente utilização do conceito nas Ciências

sociais. Sigmund Freud (1927), por exemplo, usou a expressão "*identidade interior*" para descrever a razão pela qual tinha sido tão atraído ao Judaísmo:

O que me ligou ao Judaísmo não foi nem fé nem orgulho patriota, uma vez que eu sempre fui um incrédulo e fui criado sem qualquer pensamento religioso. Muitas outras coisas permaneceram para fazer a atração ao Judaísmo, forças emocionais obscuras, que eram mais poderosas quanto menos podiam ser expressas em palavras, assim como uma clara consciência de identidade interior, a segura privacidade de uma construção mental comum (FREUD, 1927, p. 273).

Embora exista a hipótese que essa foi a única ocasião em que Freud usou o termo identidade de forma mais casual, a ideia de tais "*obscuras forças emocionais*" e sua relação com o *ego* tomaram-se pontos de reflexão e para definição de outras diversas aplicações do termo. Parece ter sido esse o sentido de identidade individual que foi mais utilizado para explicar processos e elucidar características de outros objetos, em outros campos das Ciências Humanas além da Psicologia e da Administração. Dessa forma, tornou-se rotina aplicar o termo identidade a entidades plurais, como grupos étnicos, organizações, nações, etc.

Entretanto, cada campo do conhecimento, escola de pensamento e perspectiva intelectual tem-se apropriado da ideia de identidade à sua maneira, procurando definir o conceito segundo seus próprios objetivos e interesses (WOOLEY, 1993). Cada uma dessas trilhas de análise gerou seus próprios seguidores que, por sua vez, criaram na análise das organizações definições de identidade relativamente distintas entre si.

Em um ambiente cada vez mais complexo, as organizações enfrentam inúmeros desafios que as pressionam à realização de mudanças nas dimensões pessoal, tecnológica, econômica, estrutural e até institucional. Em tais processos de mudança, as organizações tanto influenciam como são influenciadas pelo ambientes interno e externo. Investigar como as se dão esses processos e os relacionamentos deles decorrentes, bem como ampliá-los, incluindo o indivíduo, constitui-se uma tarefa árdua, porém, desafiadora, para a construção do entendimento sobre organizações. É nessa perspectiva que se tem desenvolvido os estudos acerca da problemática da identidade, os quais se configuram como uma das principais preocupações dos estudos

organizacionais (MACHADO; KOPITTKE, 2002). A identidade é o meio pelo qual os membros organizacionais dão sentido ao que fazem de acordo com as regras gerais da organização. As pessoas na organização constroem o significado de suas ações com base na intermediação de um conjunto de crenças atribuídas como identidades.

As identidades refletem como indivíduos definem o que fazem em relação ao seu entendimento sobre o que é a organização da qual fazem parte. Identidades, então, representariam aspectos da cultura traduzidos a determinado contexto (FIOL, 1991; NOGUEIRA, 2000).

A identidade representa um conceito significativo e fundamental na sociedade, visto que é por meio dela que identificamos pessoas, grupos e organizações; portanto, é considerada a essência, o princípio, o DNA, o que dá conceito às organizações. As narrativas e memórias são fundamentais para a compreensão daquilo que a organização valoriza e quer ressaltar em suas políticas, e, desse modo, influenciam diretamente a percepção do público em relação a sua reputação.

O conceito de identidade é apresentado por muitas definições, que podem dizer respeito à perspectiva psicológica, que trata as identidades individuais das pessoas e as suas influências diretas no âmbito organizacional, bem como a visão sociológica que entende as organizações como protagonistas, que se relacionam com outros públicos no contexto social, e, portanto, constituem a sua própria identidade. Desse modo, organizações são analisadas e percebidas em relação aos aspectos simbólicos como o uso da linguagem e a construção de suas narrativas e de sua memória organizacional.

Para Paulo Nassar (2018) memória organizacional é um processo de evocação individual ou coletivo de fundamento psicológico, antropológico, político, filosófico, econômico, dentre outras possibilidades, que acontece no ambiente histórico de uma instituição ou empresa:

Hoje, a utilização da memória organizacional pode ser vista como inspiradora de ações comunicativas inovadoras sobre o viés do paradigma narrativo, que visa à afetividade. É por meio dela que se pode evocar e produzir narrativas, trazendo os sentidos e os significados de uma trajetória organizacional e de sua responsabilidade histórica (NASSAR, 2018, p.102)

Almeida, Paula e Bastos (2012) definem a identidade organizacional como atributos que são percebidos no contexto interno, como sendo específicos de cada organização e que são manifestados na relação com os demais públicos. Portanto, segundo Almeida (2008), a consolidação da identidade organizacional é o resultado da percepção dos empregados, bem como, da sua identidade individual em consonância com a identidade coletiva da organização, ou seja, é o meio interno da organização que define uma interpretação sobre aquilo que a organização significa. Dessa forma, os atributos individuais e coletivos compartilhados definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos para dinâmica de uma organização. No dia a dia no trabalho, os funcionários e demais colaboradores materializam esses conceitos e realizam esses atributos em costumes, hábitos e convenções. Todo processo segue um rito constante de transformação contínua e de ressignificados conforme as situações e as expectativas individuais e coletivas. Considerando, dessa feita, a identidade organizacional como resultado de um pensamento coletivo e estruturado pela missão, visão e valores da organização, a visão proposta pela organização pode ser compartilhada ou não por seus colaboradores e funcionários. Destacando que esse é um processo de conformidade e distanciamento entre os valores dos indivíduos e das organizações. Pode-se dizer que a identidade organizacional se forma a partir do “eu” enquanto experiência pessoal e é vivenciada como experiência coletiva (ALMEIDA, 2008).

De acordo com Albert e Whetten (1985), identidade organizacional compreende as crenças e valores compartilhados pelos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização. O caráter central aponta as características vistas como a principal essência da organização. O caráter distintivo destaca os elementos que diferenciam uma organização das outras. O caráter de continuidade temporal aponta os elementos estáveis, permanentes, duradouras no tempo. Dessa forma, segundo Albert e Whetten, identidade organizacional é o aspecto culturalmente radicado do fazer sentido, de perceber a si próprio, na sua própria identidade. Ela define quem nós somos em relação à sociedade na qual estamos inseridos.

Para Albert e Whetten (1985) as principais questões em torno da identidade da organização são: "Quem nós somos?"; "Em que tipo de negócio

nós atuamos?"; "O que nós queremos ser?"; entre outras. A identidade pode estar refletida em valores e crenças compartilhados, na missão, na visão, nos valores, na estrutura organizacional e processos, nos objetivos, no clima organizacional, entre outros.

Em termos organizacionais, a identidade é o elemento mais forte da cultura, o mais evidente, o mais destacado (ASHFORTH *APUD* ASHFORTH; MAEI, 1989). O que torna uma organização única são suas maneiras peculiares de agir e de pensar, pois a cultura organizacional indica a relação dos valores e crenças individuais e coletivas. Segundo Bretas Pereira (1988) "O caráter ou identidade é a marca que a diferencia de todas as outras. Somente ao tornar-se infundida de valor, a organização adquire uma identidade".

A identidade organizacional diferencia uma organização de outra, conferindo-lhe unicidade. Deste modo, Ashforth e Mael (1989) definem identidade como aspecto positivo, implícito no entendimento dos gestores, mas acaba atraindo reconhecimento e lealdade por parte de seus funcionários e colaboradores e por parte de clientes e fornecedores, entre outros públicos. A forma como a organização vê a si mesma, sua autopercepção, está ligada à visão de seus membros e colaboradores, às representações cognitivas que eles têm da organização (ALBERT; WHETTEN, 1985; DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; CALDAS; WOOD JR., 1997).

A identidade desempenha o papel de interligar o entendimento que as pessoas têm de seu próprio comportamento e o sistema cultural da própria organização (FIOL, 1991). "Assim, a identidade organizacional ou coletiva provê o contexto no qual o comportamento é relacionado às regras que lhes dão sentido e significado" (NOGUEIRA, 2000).

Diversos estudos sobre identidade organizacional têm aplicado, além dos conceitos e comparações defendidos por Albert & Whetten (1985), outras abordagens da Psicologia e da Sociologia como base conceitual para seu estudo, tais como Pesquisas Psicanalíticas sobre identidade individual, a Teoria da Identidade, a Teoria da Identidade Social, a Teoria da Auto-Categorização, a Teoria da Estruturação e a Teoria da Construção Social, ressaltando:

- Na Psicanálise se destacam os estudos de identidade individual de Erikson (1968) utilizados por Albert & Whetten (1985) e outros autores de trabalhos sobre identidade organizacional. A identidade é formada em um processo interno do indivíduo, fortemente influenciado por seu meio e por sua cultura, explica Erikson (1968). A consciência de ter uma identidade individual é baseada em duas observações simultâneas: a percepção da igualdade do self e continuidade da existência de alguém no tempo e no espaço e a percepção do fato de que outros reconhecem sua igualdade e continuidade.
- A Teoria da Identidade foi apresentada por Sheldon Stryker em 1968 (STRYKER, 1968 apud em HOGG, TERRY & WHITE, 1995) e aborda o comportamento social nas relações recíprocas entre o self e a sociedade. Segundo Stryker a teoria está fortemente associada à visão do interacionismo simbólico, pelo qual a sociedade afeta o comportamento social por meio de sua influência no self. Ela “foi desenvolvida em parte com o objetivo de traduzir os princípios centrais do interacionismo simbólico em um conjunto de proposições testáveis”, explicam Hogg, Terry & White (1995).
- A Teoria da Identidade Social oferece uma perspectiva socio-psicológica de relações entre grupos, processos de grupos e do self social, foi apresentada nos trabalhos de Henry Tajfel, em 1959, mas foi desenvolvida em conjunto com John Turner e outros no final dos anos 1970, na Universidade de Bristol (HOGG, TERRY & WHITE, 1995). No que se refere aos indivíduos, afirma que “as pessoas constroem a si mesmas ao ter um conjunto de características essenciais que eles citam como definições de seus auto-conceitos”. As pessoas tendem a se fixar em suas singularidades para enfatizar sua individualidade perante os outros (TAJFEL & TURNER, 1985).

- A Teoria da Auto-Categorização, apresenta o conceito de identidade como resultado da análise sobre as relações do indivíduo com os outros grupos e na comparação e na mudança social. Enquanto a Teoria da Identidade Social salienta o envolvimento do indivíduo no comportamento social, a Teoria da Auto-Categorização apresenta um estudo mais dinâmico, na medida em que a identidade social do indivíduo não é rotulada como algo estático, mas como dinâmico às transformações sociais, dependendo do contexto e da situação em que o indivíduo estiver inserido ocorrem adaptações na sua identidade (TURNER, 1987).
- A Teoria da Estruturação do sociólogo britânico Anthony Giddens defende que toda ação humana realizada no contexto de uma estrutura social pré-existente é regida por um conjunto de normas e leis que são distintas das de outras estruturas sociais. Sendo assim, toda ação humana é ao menos parcialmente pré-determinada com base nas regras variáveis do contexto em que ela ocorre. No entanto, a estrutura e as regras não são permanentes, mas são sustentadas e modificadas pela ação humana. Assim, a reprodução das práticas sociais radica nas próprias relações humanas que têm lugar em contextos de interação social. Ao se apoiarem em regras e recursos, os atores sociais produzem e reproduzem as práticas sociais (GIDDENS, 1978).
- A Teoria da Construção Social, de Peter Berger e Thomas Luckmann (1966), tem como base conceitual a defesa que a realidade é socialmente construída. Para Berger & Luckman, a ordem social humana é produzida por negociações e relações interpessoais, resultantes de histórias vividas e experiências compartilhadas. Pela interpretação do cotidiano, a sociedade segue os padrões de significado de suas experiências. Afirmam que o ser humano em desenvolvimento interage não apenas com um ambiente privado, mas também com uma ordem cultural e social específica, que é mediatizada pelos responsáveis pelo indivíduo. Ainda segundo

Berger & Luckmann (2001), a identidade é um elemento-chave da realidade subjetiva, que se encontra em relação dialética com a sociedade. De um lado, a identidade seria construída, mantida ou modificada por processos sociais determinados pela estrutura social. De outro lado, ela reage sobre a estrutura social, buscando mantê-la ou modificá-la (BERGER; LUCKMANN, 2001).

Ainda em complemento às teorias apresentadas cabe destacar os estudos culturais de Stuart Hall e os seus conceitos sobre identidade. Para o autor, as identidades sociais devem ser tratadas como elemento interior da representação, por meio da cultura, resultantes da identificação que se possibilita interagir com as manifestações culturais (HALL, 2006). Hall ao apresentar identidade como estratégica afirma que:

Na modernidade tardia, as identidades são cada vez mais fragmentadas e fraturadas, multiplicadamente construídas ao longo de discursos, práticas e posições. Nessa perspectiva, a identidade emerge do diálogo entre os conceitos e definições representados para nós pelos discursos de uma cultura e pelo nosso desejo de responder aos apelos feitos por estes significados ((HALL, 2006, p. 14)

Para Hall (2006), a identidade parte de três concepções de sujeito, representando às evoluções humanas e científicas de cada época e que resultaram em diferentes concepções de homem: a do Iluminismo, a sociológica e a pós-moderna. A concepção de sujeito do Iluminismo está baseada numa concepção da pessoa humana como um indivíduo totalmente centrado, unificado e dotado da capacidade da razão, consciência e ação, cujo centro é o núcleo interior, que emerge quando o sujeito nasce. A concepção de sujeito sociológico segundo Hall é fruto do mundo moderno, uma pessoa não apenas racional, mas dotada de uma consciência de que seu núcleo interior não é autosuficiente e, sim, formado na relação com as outras pessoas da sociedade, que lhe transmitem os sentidos e símbolos de uma determinada cultura. Por último, apresenta o sujeito pós-moderno que traz a compreensão do dinamismo da pessoa na sociedade, ou seja, de que o sujeito possui identidades diferentes em diferentes contextos, que não são exclusivas em

relação ao “eu” coerente, uma vez que, no contexto das sociedades, as transformações políticas, econômicas, sociais e culturais são aceleradas que estão alterando rapidamente as identidades, sendo que o próprio processo de identificação se tornou provisório e frágil, dificultando e desafiando a projeção nas identidades culturais.

A análise de Stuart Hall (2016) sobre representação é baseada pela análise em relação ao modo como se apresenta o significado, sendo que os significados culturais têm efeitos reais e regulam as práticas sociais. O significado integra a nossa própria identidade, por meio do sentimento de pertencimento, portanto, as linguagens funcionam por meio da representação, constituindo-se em sistemas de representação.

A identidade, desse ponto de vista sociológico, integra os meios interno e externo, entre o contexto pessoal e o contexto público, portanto, une o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto as pessoas quanto os contextos culturais que eles representam, tornando os dois unificados e previsíveis (HALL, 2000).

Reconhecendo também que a identidade é influenciada e resultante da estratégia da organização, quanto mais objetiva forem um segmento do mercado, maiores são as possibilidades que a sua imagem projetada se aproxime da percepção dos públicos (identidade pública); entretanto Albert e Whetten (1985) argumentam que, em diversas situações, pode existir distorção entre a maneira como a organização vê a si mesma, identidade privada, e como os públicos a vêem, identidade pública.

A autopercepção da organização é possibilitada pela visão de seus membros e colaboradores enquanto a identidade pública é percebida pela visão dos demais públicos do ambiente externo, e nem sempre as expectativas e percepções desses agentes externos se apresentam aparentes e próximas com a imagem que os membros organizacionais têm internamente. Nesses casos, as capacidades internas não acompanham ou não conseguem suprir adequadamente as demandas e expectativas externas. A identificação das características de uma organização pode tanto contribuir para a consolidação de sua identidade, como pode também permitir que a essa definição tenha a estratégia como ponto de consolidação do modelo de identidade organizacional.

Diante de um contexto social dinâmico e em rápida transformação, de acordo com Elstak e Van Riel (2004), a identidade sofre diferentes percepções de acordo com o cenário e com os públicos envolvidos, sendo elencadas pelos autores como identidades percebida, projetada, desejada e aplicada, sendo:

A **identidade percebida** é a percepção compartilhada que membros da organização têm de "quem" a sua organização é, em termos centrais, com características distintivas e duradouras. Refere-se às crenças de um membro organizacional individual e particular. A partir da pergunta de "quem somos", a organização pode investigar o grau em que o membro se identifica com a organização. Como os integrantes se sentem atraídos por organizações que detêm e comunicam os mesmos valores que eles, proporcionando simpatia e alinhamento de conceitos, proporcionando concordância e identificação dos membros com a identidade projetada que acaba influenciando diretamente na sua identificação com a organização (ELSTAK; VAN RIEL, 2004).

Em relação à **identidade projetada**, de acordo com Van Riel (2003), ela é entendida como sendo os sinais explícitos e implícitos, pelo qual a organização comunica suas qualidades, conceitos e atributos, por meio de estratégias de comunicação e seus símbolos. Elstak e Van Riel (2004) afirmam que a identidade projetada é elaborada e difundida pela administração estratégica e tática da organização utilizando os canais de comunicação com o intuito de criar a identidade coletiva da organização. Desse modo, o objetivo é persuadir positivamente as pessoas, transmitindo características das organizações que atendam aos anseios dos indivíduos, fortalecendo as expectativas entre aquilo que o público deseja e as iniciativas da organização.

A **identidade desejada** é representada pelos desejos, objetivos e vontades de uma percepção ideal de identidade pela alta administração, o que eles acreditam que a organização deva inferir a partir de sua liderança. Pretende-se por meio de estratégias arquitetadas, fruto do planejamento estratégico e pela própria visão da organização, buscar essa relação de perfeição entre os interesses da organização em atendimento as expectativas de seus públicos.

Por fim, a **identidade aplicada** consiste nos sinais por meio do comportamento dos membros da organização que são transmitidos conscientemente ou inconscientemente a todos os níveis da organização, ou seja é a aplicabilidade real dos conceitos e valores da organização.

A identidade estará definindo a estratégia quando a imagem que ela tem de si, identidade organizacional ou privada, e a imagem que os outros têm dela, identidade pública, fazem com que suas ações sejam limitadas em termos do que é passível ou não de ser feito, ou seja, é preciso adaptar as ações organizacionais às expectativas externas e internas para que se consiga obter sucesso na projeção da identidade.

QUADRO 3 - TIPOS DE IDENTIDADE

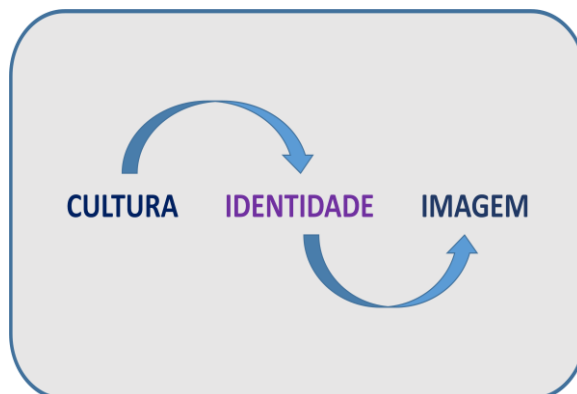
Identidade Percebida	Composta por atributos vistos pelos membros da organização como típicos para constituição da essência da organização, distinção de outras e permanência ao longo do tempo.
Identidade Projetada	Refere-se a autorepresentação dos atributos da organização para seus públicos, manifestada 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 (adaptado pelo autor).

A identidade como elemento estruturante de valor da organização é projetada por meios e estratégias de comunicação, com o objetivo de tornar esse conceito perceptível perante os seus públicos, transformando essa identidade em uma imagem da própria organização.

2.4 - Imagem Organizacional e o seu Valor Reputacional

FIGURA 6 – CULTURA, IDENTIDADE E IMAGEM



Fonte: Elaborado pelo autor

A imagem de uma organização é a expressão final das experiências e de todos os elementos que foram constituídos pela cultura organizacional e que formataram a sua identidade perante os seus públicos. A projeção dessa identidade, utilizando-se meios e estratégias, permite ao processo de comunicação efetividade ou não, ou seja, da fonte ao receptor existe um caminho e uma significação que confere a compreensão dessa imagem, portanto, a imagem é a percepção cognitiva que os públicos tem em relação às coisas, um conjunto de significados por meio dos quais organizações, marcas, produtos, pessoas, entre outros, são conhecidos, descritos, lembrados e relatados. Nos termos defendidos por Toquarto (2002), deve-se entender imagem por aquilo que a empresa deseja projetar, sendo que a identidade é o caráter, o conceito básico, a personalidade da organização, imagem é a extensão dessa identidade.

Rudimar Baldissera (2017) trabalha na concepção da imagem-conceito, ou seja, toda imagem carrega consigo um conceito entre qualquer organização, marca, pessoa, movimento e é permanentemente transformada pelos sujeitos individuais e coletivos em interação. Do ponto de vista do posicionamento da marca, é possível que as organizações definam seus conceitos, por meio de atributos simbólicos que desejam ver atrelados e identificados, e passem a atuar por meio de estratégias de gestão de sentidos.

A imagem de uma organização corresponde ao modelo mental criado por seus públicos e *stakeholders* para representá-la sempre que eles pensam nela. Trata-se de uma descrição que contém informações cognitivas, afetivas e sensoriais (SCHULER, 2004). De acordo com Schuler, a imagem é constituída por meio das informações que os indivíduos recebem sobre a organização, organizando-as em seu “banco de dados” de uma maneira particular. Compartilhando com o mesmo modo de pensar, Cornelissen (2000) define que “a imagem está relacionada às interpretações dos vários atributos de determinada organização provenientes de diversas fontes, ou seja, é um complexo de interpretações cognitivas dos *stakeholders* acerca da organização”.

Maria Schuler (2004) considera a imagem corporativa corresponde a um modelo mental que os indivíduos criam para representá-la. Ainda, segundo a autora, as informações que as pessoas adquirem sobre a organização são de ordem cognitiva, afetiva e sensorial, organizadas em verdadeiros “bancos de dados” mentais e que lhes permite a percepção da imagem projetada.

A representação do conceito imagem descreve toda a estrutura cognitiva que está associada ao conceito, inclui todas as imagens mentais e propriedades a elas associadas e os processos. É desenvolvido ao longo dos anos por meio de experiências de todos os tipos, mudando tanto quando o indivíduo encontra novos estímulos, quanto quando amadurece (TALL; VINNER, 1981)

A imagem de uma organização é a expressão simbólica e concreta da sua cultura organizacional e da sua identidade, formalizada pelos seus princípios organizacionais: missão, visão e valores, aplicados na prática nos ambientes interno e externo por meio de suas políticas.

Margarida Kunsch (2003), defende que a identidade e a imagem organizacional nem sempre são complementares, sendo que a imagem é o que passa na cabeça das pessoas, em diversas situações do cotidiano, em sua mente, em seu imaginário, e identidade é o que a organização é, faz e diz ser. Kunsch, afirma que imagem está relacionada com o imaginário e as percepções das pessoas, sendo que é uma visão abstrata, intangível e subjetiva de determinada realidade. Apesar de um conceito um tanto contraditório aos outros autores até aqui apresentados, a conceituação de

Kunsch também carrega em sua linha de análise um lado mais voltado para o subjetivo que pode estar próximo dos estudos da semiótica, no entanto quando afirma que a imagem está também relacionada à percepção das pessoas, podemos aqui interpretar que existe uma correlação direta e não subjetiva, principalmente em relação às identidades projetadas por organizações, marcas, pessoas, entre outros. O pensamento de Kunsch também se aproxima da campo da Neurologia, segundo o neurologista Antonio Damásio:

Imagem designa um padrão mental em qualquer modalidade sensorial, como, por exemplo, uma imagem sonora, uma imagem tátil, a imagem de um bem-estar. Essas imagens comunicam aspectos das características físicas do objeto e podem comunicar também a reação de gostar ou não gostar que possam ter em relação ao um objeto, os planos referentes a ele que podemos ter ou a rede de relações desse objeto em meio a outros objetos (DAMÁSIO, 2000, p. 24).

Damásio (2000), ainda define o conceito de “imagem” como sinônimo de “representação”, reafirmando o que sabemos sobre as representações ao dizer que a representação, longe de reproduzir o objeto percebido pelos sentidos, é uma construção cognitiva. Para Baldissera (2017), a imagem possui uma grande função do papel de vinculação. Esse processo, que é a própria essência da representação e da criação da linguagem é um processo semiótico, ou seja, de criação de imagens cognitivas portadoras de sentido para o homem.

Tavares (1998), entende que a imagem organizacional é o resultado da forma no qual o público decodifica todos os sinais transmitidos por uma organização por meio de seus produtos, serviços, colaboradores, ações de comunicação, bem como narrativas e discursos, por exemplo, relativos a causas como responsabilidade social e ambiental. Entende-se por atributos da imagem de uma organização todos os elementos que possam identificá-la, como características, impressões, sensações e experimentações, que podem ser de ordem racional, emocional, sensorial e simbólico.

A comunicação organizacional é a estratégia que tem como um dos seus principais objetivos e desafios efetuar a ligação entre a identidade e a imagem. Nessa empreitada diária da comunicação, cabe aos gestores

responsáveis selecionar quais informações serão transmitidas ao público e os meios adotados, a fim de proteger e difundir positivamente a imagem organizacional.

Somado a estes conceitos sobre discurso temos a definição e análise do conceito de imagem, considerando como imagem nada mais do que a representação mental e a interpretação que o receptor faz com base no discurso recebido, num ato de comunicação qualquer, por meio de suas experiências, desejos e necessidades. Quando pensamos em uma organização, estamos falando, por exemplos de todas as informações recebidas pelos indivíduos, como marca, produto, logo e nome. Isso é possível graças à relação e contato que o indivíduo tem com a organização, construindo assim sua imagem sobre ela.

Em seu texto “Relações públicas e crises na economia da reputação”, publicado na obra *Relações Públicas Estratégicas*, organizado por Luiz Alberto de Farias (2011), a autora Cíntia da Silva Carvalho, discorre sobre o conceito de imagem propondo uma análise da Teoria Geral da Imagem (TGI), de Vilafañe e Mínguez (1996), sendo:

- A natureza icônica é o componente essencial e específico da imagem, manifestadas como uma manifestação visual;
- A representação icônica qualifica a ordem visual da realidade, expressa por meio da percepção humana do contexto. Reforçando a relação entre o objeto e sujeito para o estabelecimento da imagem;
- A qualificação da imagem surge da ordem visual, e isso só é possível com base em um conjunto de elementos específicos, sintaticamente ordenados.

Para grande parte de indivíduos, imagem implica algo irreal, ilusório, passageiro. Ela pode ser considerada uma representação simplificada que emerge na mente das pessoas como síntese de uma ou várias sensações e percepções. Segundo Vaz (1995), em termos mercadológicos, imagem é um quadro de referências a que o consumidor ou cliente recorre para avaliar se determinada ideia é merecedora ou não do seu interesse, simpatia, apoio [...] (CARVALHO, 2011, p.129).

Sendo assim, considera-se imagem como o conjunto de elementos, interpretações e representações que cada indivíduo constrói sobre a organização, levando em conta suas percepções positivas e negativas, além suas vivências e valores presentes no seu imaginário. Por isso, podemos considerar a imagem como um aspecto subjetivo, uma vez que uma mesma organização poderá ter diferentes imagens perante diferentes públicos.

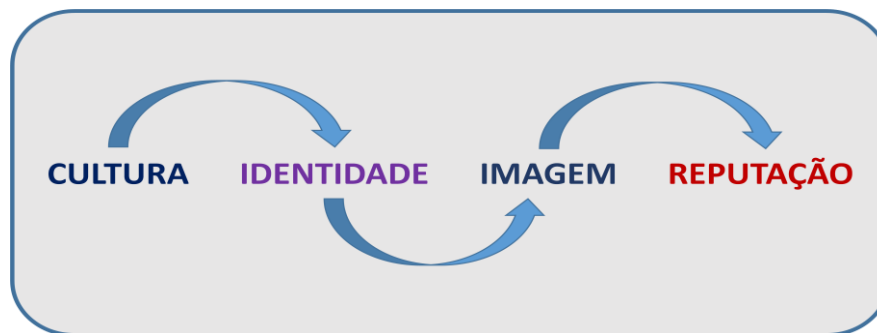
Por meio da comunicação é que se possibilita a criação de um ambiente que possa consolidar o universo simbólico da organização e de sua identidade. A projeção da identidade ocorre por meio de estratégias e ações de comunicação direcionadas para todos os públicos de relacionamento da organização, sejam eles do ambiente interno ou externo (ARGENTI, 2006). Assim, a organização deve definir a forma como quer ser percebida pelos públicos, cabe aqui ressaltar a importância do acompanhamento periódico de como a sua identidade está sendo interpretada, por meio da realização de pesquisas, de levantamento de dados secundários e demais técnicas de mensuração de resultados em comunicação, que permita conhecer a imagem que as pessoas estão absorvendo da organização, e se de fato essa imagem corresponde a sua identidade.

Entretanto, pode-se afirmar que somente por meio de uma divulgação, que leve em conta no seu processo de consecução uma linguagem adequada ao público, bem como busque um canal apropriado de divulgação que atinja o público de interesse de forma efetiva, é que temos a grande possibilidade da identidade, transformar-se na imagem desejada, projetada e percebida pelos públicos.

A organização não pode alterar diretamente a sua imagem, mas pode transformar a sua identidade (ABRATT, 1989), a gestão da identidade apresenta-se como um poderoso instrumento das relações públicas. Não podemos e não devemos separar nas nossas análises a identidade da imagem organizacional, pois gerenciar a imagem é antes de tudo gerenciar a identidade.

2.5 - Reputação Organizacional como Elemento Estratégico

FIGURA 7 – CULTURA, IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor

A reputação pode ser considerada como o maior patrimônio das organizações e, resulta ao longo do tempo por meio de situações desejadas ou indesejadas, programadas ou não programadas, e é a consequência de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos da organização com seus ambientes interno e externo. Segundo Fombrun & Shanley (1990), pode-se afirmar que a repetição de comportamentos da organização, fruto da sua cultura e identidade, gera imagens que na percepção das pessoas, traduzem sua conduta, a sua forma de agir, por meio de políticas e ações, formando a sua reputação perante os seus públicos. Essa interpretação final gera conceitos favoráveis ou desfavoráveis, transformando de maneira dinâmica e periódica o comportamento e a conduta futura das organizações.

Dessa forma, imagens positivas de uma organização geram reputação favorável que são percebidas pelos públicos e acabam gerando uma expectativa de continuidade, respeito e confiança no cumprimento de seus compromissos junto à sociedade e no mercado. As escolhas da sociedade, bem como dos consumidores, por aceitar ou não uma causa, um produto ou serviço, passam pelo crivo de vários atributos relacionados ao conceito que estão inclusos na reputação favorável ou desfavorável da organização, sendo assim se torna mais atraente aquela organização que desfruta de melhor reputação.

Para Rosa (2006), no livro *A reputação na velocidade do pensamento*, falar em reputação é ultrapassar as barreiras da conduta, é ir além de seguir a

cartilha de bons comportamentos. Mas sim é falar de valores que ajudam a despertar a confiança de outros em você e na sua organização:

O que todos nós vendemos é confiança. Por isso, quando acontece uma crise de reputação que afeta a capacidade dos outros confiarem em nós, o que entra em discussão na verdade é a possibilidade de uma sentença de morte profissional ou empresarial. É por isso que a reputação passou a ser algo tão estratégico: passou a ser a alma do negócio (ROSA, 2006, p. 42).

Nesse mesmo livro, Rosa (2006) afirma que uma crise de reputação pode afetar a capacidade dos outros confiarem, o que pode levar uma organização à falência. E é justamente por isto que a reputação passou a ser a alma do negócio e está no centro estratégico das empresas. Reputação é demonstrar transparência dos valores aos quais uma organização está associada. É ser tão próximo do consumidor a ponto de demonstrar a sua essência em momentos positivos ou negativos.

A reputação difere da imagem organizacional, pois pode ser balizada como o modo pelo qual uma organização é vista por seus públicos (FOMBRUN; RIEL, 1997). Enquanto a imagem é a forma personificada no qual a empresa é percebida, a reputação refere-se à análise, avaliação, conceito ou estima coletiva dos atributos de uma organização. Estes atributos são expostos por meio de imagens repetidas ao longo do tempo, por meio de narrativas, ações e estratégias de comunicação, ou seja, a reputação depende da condução e atuação da organização no mercado e junto à sociedade, incluindo nessa interpretação a sua relação com todos os seus interlocutores que avaliam constantemente a sua reputação.

Berens (2004) em seus estudos aborda a questão da medição sobre reputação, apontando três correntes dominantes sobre o tema. Uma primeira baseada no conceito de expectativas sociais, as expectativas que as pessoas têm em relação ao comportamento das organizações. A segunda discorre sobre o conceito de personalidade organizacional, ou seja, de acordo com o perfil de personalidade que as pessoas se identificam com uma organização. Por último, enfatiza o conceito dos atributos ligados à confiança, à percepção sobre a honestidade e a benevolência de uma organização. Segundo Berens, o

levantamento de informações do seu estudo aponta para uma maioria dos conceitos seguindo uma linha das expectativas sociais, analisando razões e processos, pelos quais se desenvolvem percepções sobre os comportamentos socialmente desejados das organizações, numa perspectiva comparada.

Rindova, Williamson, Petkova e Sever (2005) apresentam a reputação como a maneira de percepção dos *stakeholders* e demais públicos em relação à potencialidade da organização em criar valor agregado provido de reputação para superar seus concorrentes de mercado, portanto tem importante valor estratégico para as organizações. Cabe ressaltar ainda que, a reputação se apresenta como um bem intangível que possibilita a diferenciação de empresas em relação aos seus concorrentes e tem possivelmente como resultado uma boa performance financeira. Dessa forma, entendemos porque a reputação parece ser o fator fundamental que possibilita a organização superar outras no mundo corporativo e de mercado, o que muitos executivos consideram o cerne para gestão estratégica (BOYD; BERGH; KETCHEN, 2010). A importância da reputação e sua relação direta com o resultado financeiro é evidenciada todos os dias por meio de empresas que se envolveram em escândalos e crises de imagem, e que acabaram afetando sua reputação e causando elevadas perdas financeiras e de prestígio. Logicamente o inverso também acontece, quando a reputação de organizações é percebida pela sociedade e pelo mercado como extremamente positiva em suas ações, compromissos, perspectivas e oportunidades de negócio.

MacMillan *et al* (2004) afirmaram que o resultado reputacional é dependente de maneira significativa e visível dos relacionamentos que a organização mantém com os seus públicos. Identificando com detalhes experiências que os públicos participam na empresa, e os decorrentes atributos comportamentais projetados, a partir disso é que alcançamos a gestão da reputação de uma organização.

Outro fator preponderante que a reputação organizacional ostenta, além de poder projetar uma vantagem competitiva interessante da empresa junto ao mercado, está relacionado na retenção e atração de talentos no seu quadro de profissionais e colaboradores. Bons profissionais buscam as melhores e mais referenciadas organizações para trabalhar, da mesma forma que talentos de dentro de uma organização, que esteja envolvida em qualquer

situação negativa ou escândalo que abale a sua reputação junto a opinião pública, busque novas alternativas no mundo do trabalho. Pessoas não querem se associar as más reputações com receio que essa relação possa estampar um valor agregado negativo a sua história e carreira. Empresas com problemas reputacionais também acabam tendo dificuldades perante a contratação de determinados serviços e fornecedores, que por muitas vezes declinam a contratações com receios de que possam se envolver de alguma maneira nos problemas da organização. No popular, o risco de falência de uma empresa ou pessoa, necessariamente não é o problema, a situação se agrava se esse fato se tornar público e a reputação for percebida como realmente falida. Provavelmente nesse caso, bancos e potenciais investidores não concederam auxílio, ou esse recurso se tornará extremamente caro devido ao risco do negócio.

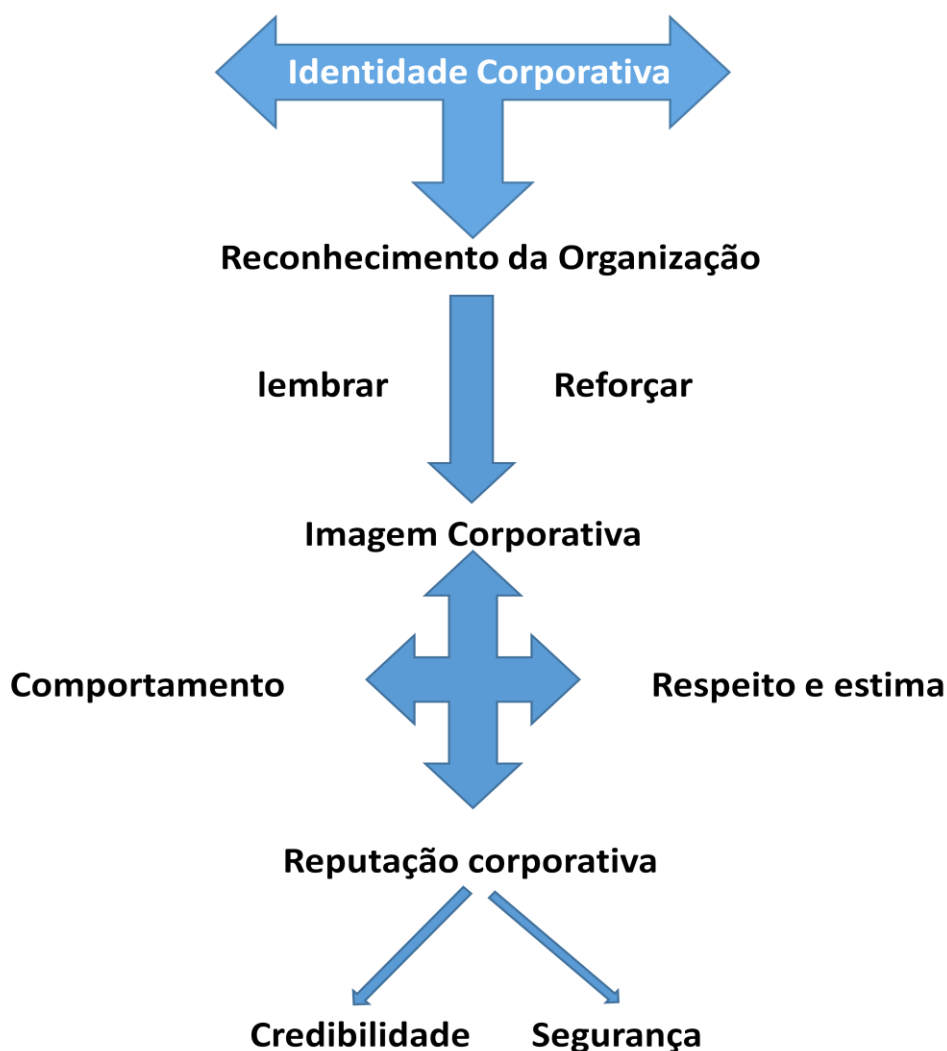
Van Riel e Fombrun (2007), salientam que as organizações e as pessoas precisam desenvolver uma plataforma reputacional, que retrata o conceito e posicionamento aplicados para se habilitar aos seus públicos, no âmbito de induzir as suas percepções, decorrentes de uma atuação sobre a sua conduta e suas políticas. Uma plataforma reputacional robusta que reúne e integra a história, a estratégia, a identidade e a reputação de pessoas e organizações, e que é geralmente vista pelos públicos como verdadeira, autêntica e confiável. “É deles que depende a sobrevivência organizacional, sendo por isso crucial estabelecer com eles relacionamentos de valor” (FREEMAN, 1984; HILLMAN & KEIM, 2001).

Para Grahame Dowling (2001), a reputação corporativa é um “constructo baseado em valor” (DOWLING, 2001, p. 19). Para o autor, gestores, consultores e acadêmicos utilizam os termos identidade, imagem e reputação corporativas de forma indiscriminada, por esse motivo em sua obra, Dowling afirma que identidade é definida como os símbolos (visuais sonoros e sensoriais), marcas, *slogans*, entre outros, aplicados pela organização para que ela possa se identificar com seus públicos de interesse.

A imagem corporativa, por sua vez, equivale à avaliação que as pessoas fazem da empresa a partir do seu conjunto de sentimentos e crenças, expressos em seus princípios organizacionais. Por fim, a reputação corporativa é conceituada com base em valores humanos, como autenticidade,

honestidade, responsabilidade, atribuídos à imagem corporativa. Dowling (2001) ainda apresenta o elemento adicional que ele denomina como supermarca corporativa. A supermarca representaria a credibilidade, segurança e suporte relacionados ao nível positivo de reputação corporativa percebida pelo indivíduo. Para o autor, a reputação corporativa só resulta em uma supermarca corporativa quando há alinhamento de expectativas entre os valores do público de interesse e a imagem corporativa percebida.

FIGURA 8 – IDENTIDADE CORPORATIVA, IMAGEM E REPUTAÇÃO



Fonte: Dowling ,2001 (adaptado pelo autor).

Muitas empresas, agências e assessorias, ligadas à área de Marketing e Comunicação, desenvolveram ao longo dos anos técnicas de análise e avaliação de resultados de imagem, e conseqüentemente da reputação de organizações, marcas, produtos, serviços, entre outros. A gestão de *branding*, por exemplo, envolve ações relacionadas ao estudo e desenvolvimento de estratégias de posicionamento de marcas, possibilitando por meio de métricas de mensuração presumir expectativas, potencialidades e o seu valor financeiro, sendo assim, visualizando o quanto essa reputação interfere na composição da sua valia como marca.

A mensuração de resultados é instrumento fundamental de conhecimento, análise e de interpretação de muitos atributos que constituem a reputação, proporcionando às organizações condições mais exatas dos caminhos a seguir, na formulação de suas ações, estratégias e planos.

2.6 - A Relevância da Mensuração de Resultados em Comunicação

A preocupação das organizações em relação à importância da mensuração de resultados em comunicação é cada vez maior e de extrema necessidade, pois vivemos em uma sociedade em veloz mutação e perante um mercado dinâmico e também em rápida transformação. É um desafio constante para as empresas e demais organizações a busca da efetividade de suas estratégias, para serem mais assertivas nas suas ações, objetivando segurança em relação aos seus investimentos, otimizando recursos humanos e matérias, ao mesmo tempo em que avaliam os resultados possibilitam uma nova fotografia sobre o futuro e os passos a seguir.

Para Galerani (2006), o assunto avaliação e mensuração de resultados em comunicação tornou-se destaque como estudo no início dos anos 80, por pesquisadores de universidades americanas, que desenvolveram modelos e técnicas para avaliar e mensurar resultados no campo da comunicação, com o objetivo de identificar e analisar a eficácia das ações da área. Alguns pesquisadores se destacaram nesse campo de estudos, como Walter Lindenmann, Linda Hon, James Gruning e Tom Watson.

Para todos os autores destacados acima existe um entendimento no qual a avaliação se apresenta como um importante elemento para a gestão da

comunicação, por ser um ponto estratégico de monitoramento e análise de cenários, de projeções e de possíveis conseqüências e resultados. Porém diferenciam a avaliação de resultados do processo de mensuração, nesse sentido, podemos afirmar que a avaliação e a mensuração são diferentes etapas do processo da identificação final de resultados.

Walter Lindenmann (2002), considera a avaliação indica a relevância de um conjunto de ações de Relações Públicas aplicadas, avalia o empenho e a dimensão dessas ações, de acordo com os objetivos e metas planejados, compreendendo a situação, enquanto a mensuração é o modo de quantificar e medir o resultado, proporcionando valor e métricas precisas às ações realizadas de relações públicas e comunicação.

O autor afirma que mensurar é fazer pesquisa projetada para determinar a efetividade relativa ou o valor do resultado em relações públicas. Em curto prazo, medir comunicação é determinar seu sucesso ou fracasso. Avaliar é considerar os mais largos esforços de relações públicas, que têm como meta melhorar ou aumentar as relações das organizações com os *stakeholders* (LINDENMANN, 2002).

Lindemann criou o chamado modelo *Yardstick*, régua de efetividade, segundo o autor a régua da efetividade “é uma ferramenta, como uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir a efetividade de relações públicas” (LINDENMANN, 1993, p.7).

A ilustração a seguir apresentada por Lindemann aborda três níveis de entendimento para avaliação da efetividade, sendo:

- Nível básico pretende inicialmente medir a quantidade e qualidade das ações e produtos de comunicação, em relação a sua produção e difusão;
- Nível intermediário tem o objetivo de medir as impressões e a retenção que as ações e produtos de comunicação proporcionaram ao públicos envolvidos;
- Nível avançado busca aferir os efeitos e resultados da comunicação organizacional no comportamento dos públicos de interesse, a mudança

comportamental, a opinião e as atitudes que foram transformadas pelas ações realizadas com esses públicos.

FIGURA 9 - YARDSTICK - RÉGUA DA EFETIVIDADE



Fonte: Lindemann, 1993.

Como a representação simbólica de uma régua, o autor identifica os níveis de evolução dos processos, para medir o grau de eficiência dos resultados da comunicação. De acordo com os objetivos e a situação, o profissional atribuiu o nível de avaliação e se concentra nas táticas necessárias para o seu desenvolvimento.

Lindemann (2003) destaca que ao alcançar o nível avançado, a avaliação de resultados se torna mais ampla e completa, pois é no terceiro nível da régua da efetividade que se apresentam as avaliações mais evoluídas da comunicação organizacional. Enfatiza ainda que, quando a pessoa atinge esse nível é que de fato estaremos medindo os resultados. Na avaliação de resultados, o autor declara que o profissional poderá utilizar diversas técnicas e

meios para a aplicação da pesquisa e levantamento de informações, através de instrumentos que trabalhem com dados primários e secundários, técnicas quantitativas e qualitativas, instrumentos de avaliação comportamental, entre outros. Em seu artigo para a revista do *Institute for Public Relations*, Lindemann ressalta ainda:

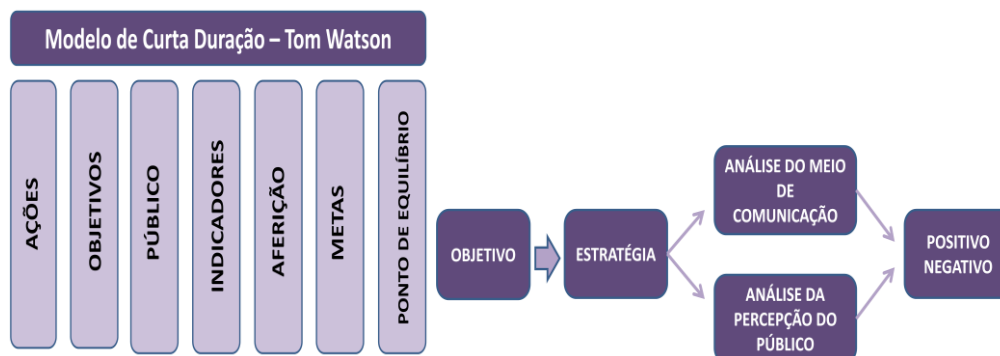
É normalmente muito mais difícil, e normalmente mais caro, avaliar impressões e resultados. Isso porque são requeridas ferramentas mais sofisticadas de técnicas de pesquisa. Avaliar produções é normalmente um exercício de contar, localizar e observar, enquanto avaliar impressões e resultados é um exercício de perguntar, realizando revisão e análise extensa o que foi dito e do que foi feito (LINDEMANN, 2003 p.78).

De maneira geral, existe uma compreensão que aponta a avaliação como uma atividade mais ampla, exigindo um acompanhamento periódico e uma análise mais cuidadosa das diversas informações e dados levantados, pois avaliar pressupõe fazer juízo de valor em relação a qualquer situação decorrente de pessoas e organizações. Por outro lado, mensuração é vista como um atributo mais específico, retratado por indicadores quantitativos e qualitativos, que fornecem elementos para uma avaliação mais precisa e lógica.

De acordo com Tom Watson (2001) a avaliação não atesta, mas valida o fato e as razões do que ocorreu, o que possibilita a abertura para uma oportunidades de análise das ações realizadas. O autor utiliza o termo para os dois processos, porém, deixa clara a diferença entre avaliar valores, desempenho e resultados. Modelo de Curta Duração e o Modelo Contínuo, de Tom Watson, buscam identificar nos resultados das ações o que foi atingido e se impactou públicos de interesse, conforme metas estipuladas.

Modelo de Curta Duração relacionado às ações que visam um resultado imediato, verificando o alcance ou não alcance dos objetivos e metas.

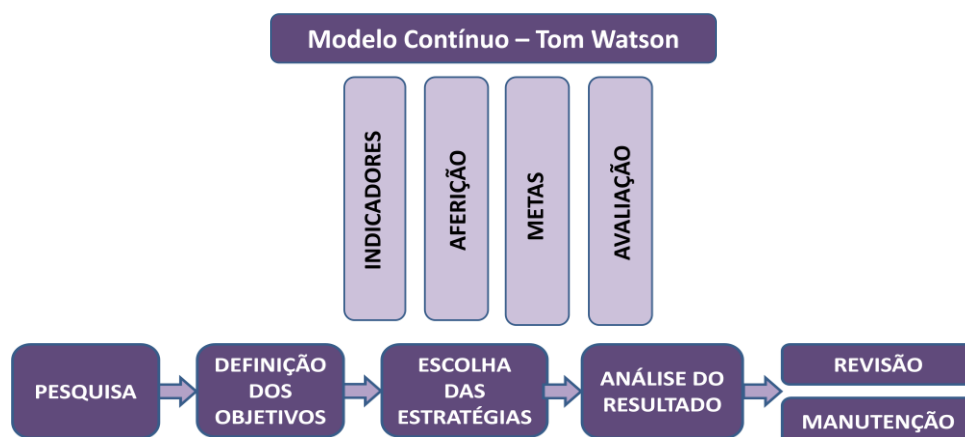
FIGURA 10 - MODELO DE CURTA DURAÇÃO



Fonte: Watson, 2001 (adaptado pelo autor).

Modelo Contínuo compreende atividades mais estratégicas, que precisam de prazos mais longos para ser cumpridas.

FIGURA 11 - MODELO CONTÍNUO



Fonte: Watson, 2001 (adaptado pelo autor).

Conforme considerações de Watson o termo avaliação em comunicação organizacional pode ser visto sob três aspectos:

- Comercial: retrata as justificativas para o gasto orçamentário, em uma lógica de verificação da relação custo x benefício da ação.

- Simples efetividade: quando se quer saber se o programa funcionou como gerador de produtos de comunicação. Nesse caso é medida a eficiência da difusão da comunicação.
- Efetividade dos objetivos: afere as ações de comunicação em termos de alcance de objetivos e geração de efeitos desejados. Além de verificar a projeção da comunicação são analisados os resultados de percepção e de mudança de comportamento do público-alvo.

Para Linda Hon (1998), em estudo publicado pelo *Journal of Public Relations Research*, a avaliação é o ponto mais frágil da profissão de Relações Públicas. Segundo a autora é muito fácil medir as coisas que não importam, e mais difícil medir as que importam. Sendo assim, a avaliação em comunicação organizacional assume um caráter desafiador para a natureza das funções da profissão, cujas atividades envolvem fatores subjetivos, de conseqüências que dificilmente podem ser medidas por meio de números ou fórmulas quantitativas. Mesmo as mais evoluídas técnicas de comunicação exigem *expertise* e trabalham com perspectivas, atitudes, interpretação, julgamento, criatividade, comportamento, valores que caminham para um sentido de avaliação dos impactos do que por sua quantidade. Para Hon, atributos comportamentais são essenciais para avaliação e mensuração de resultados, parte para um conceito muito mais qualitativo no que diz respeito à verificação dos efeitos da comunicação. Segundo a autora, o contexto exige mais do que técnicas de avaliação de risco ou resultados financeiros em comunicação organizacional. Hon defende uma comunicação como processo educacional, por meio de indicadores mais subjetivos como a reputação, a relação com os colaboradores e comunidades, entre outros.

James Grunig caminha no mesmo sentido de entendimento em relação à Hon, no qual sugere práticas de avaliação da comunicação que priorizam a qualidade dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos de interesse, baseado em seis indicadores: confiança; controle mútuo; compromisso; satisfação; relacionamentos de troca e relacionamentos comunitários, verificados por meio de pesquisas e auditorias de opinião, aplicadas

com freqüência e periodicidade, para que se possa ter uma base de comparação e análise, aplicadas por meio de perguntas fundamentadas em conceitos de comunicação interpessoal e psicologia. Grunig ressalta que quando a área de Relações Públicas auxilia a organização a buscar relacionamentos efetivos, gera conseqüentemente diversos benefícios para a administração, como economia, redução de custos, agilidade nos processos, engajamento, bem como apoio para os objetivos e metas organizacionais, causando efeito motivacional e de satisfação entre os colaboradores. As relações mais produtivas no longo prazo são aquelas relações de reciprocidade, que beneficiam ambas as partes e não apenas a organização (GRUNIG, 1999).

Dentre os pesquisadores brasileiros podemos apontar os estudos realizados por Margarida Kunsch, Mitsuru H. Yanaze, Gilceana Galerani, Valéria de Siqueira Castro Lopes e Suzel Figueiredo. Em 2005, a *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* lançou um dossiê denominado “Avaliação e Mensuração em Comunicação Organizacional”, grande contribuição de pesquisadores da área e marco importante para o estudo dos processos de mensuração em comunicação no Brasil.

Para Mitsuru Yanaze (2010), avaliar e mensurar dados em comunicação apresenta uma complexidade desafiadora para o profissional da área, devido ao contexto amplo e muitas vezes subjetivo de informações a serem analisadas. A aplicação de fórmulas matemáticas e métodos quantitativos dificilmente conseguirão atingir êxito, portanto, para o autor, mensurar é a etapa mais difícil do processo de avaliação, quando se visa valores quantificáveis. Yanaze (2010), afirma que mensurar é aplicar o sistema de informação, para levantar dados quantitativos, que sejam fundamentais para avaliação, e possibilitem uma melhor leitura dos processos mais subjetivos e abrangentes, que possam arquitetar um caminho para a tomada de decisão. Para o profissional ter entendimento dos dados de mensuração, é necessário uma avaliação adequada para cada situação, considerando o ambiente em que a comunicação está inserida, tornando fundamental uma percepção apurada desse cenário, nos ambientes interno e externo, principalmente levando em consideração os fatores de macro e microambientes. Tanto nos contextos

organizacional como mercadológico a percepção exata das informações para tomada de decisão é ponto de partida, conforme afirma o autor:

a partir da compreensão da relação marketing-comunicação, enfocamos a identificação e o monitoramento do ambiente em que os processos de marketing e de comunicação são operacionalizados, trazendo uma proposta de utilização prática das análises ambientais para a definição de objetivos, metas e estratégias de Comunicação.(YANAZE, 2010, p. 33).

Para Yanaze (2010), a interpretação dos dados para mensuração de resultados parte do entendimento e avaliação do ambiente da comunicação. Sem uma análise do micro e macroambientes o dirigente da área de comunicação está fadado ao insucesso e risco por iniciar o seu plano partindo de pressupostos incorretos, que por sua vez ocasionará avaliações imprecisas. De acordo com o autor o entendimento para a análise de ambiente organizacional e de mercado tem como base dois grandes objetivos, estruturados na análise crítica da situação e na definição de parâmetros para as metas (YANAZE, 2010), sendo:

- Gerar entendimento crítico sobre o que e quem influencia a organização, para que se planejem estratégias coerentes e direcionadas;
- Criar critérios a partir do qual serão definidas metas e projeções de resultado.

Em decorrência dos avanços de estudos e métodos em pesquisa de comunicação, a mensuração torna tangível o que na maioria das vezes em comunicação é intangível, se habilita como um instrumento de grande eficiência no instante em que se quantifica e determina os indicadores que demonstrem os resultados da avaliação (YANAZE, 2010).

Tanto Yanaze como Kunsch, apontam que o maior desafio está em converter os dados de comunicação em números, pois a comunicação trabalha com valores, comportamento, criatividade e conflitos, geralmente avaliados pelos seus efeitos do que por sua quantidade. Nos termos defendidos por Yanaze (2010), durante o processo de levantamento de informações e dados é

necessário, antecipadamente, presumir o estágio de mensuração, pois caso não seja previsto, o processo de avaliação pode ser ineficaz.

Dentro da função de planejar, Kunsch considera a avaliação como primordial em todo o processo de planejamento, desde a sua concepção até o resultado final. Para Kunsch (2003), a avaliação não pode ser tratada como um ato pontual a partir de uma ação a ser desenvolvida, mas de forma permanente, pois está inserida, do começo ao fim, em todo o desenvolvimento de planejamento da comunicação das organizações.

A autora ressalta que diversas técnicas como instrumentos de avaliação poderão ser utilizadas, levando sempre em conta como ponto de partida o que se deseja avaliar. Margarida Kunsch (2003) elenca algumas técnicas aplicadas, como: avaliação de desempenho; pesquisa de opinião; observação das reações das pessoas e públicos; questionários; formulários de avaliação para públicos que participem de programas de ação, eventos; auditorias de opinião internas e externas, entre outras. Considerando sempre os aspectos implícitos como qualidade, custo, tempo, retorno e a relação custo versus benefício da ação pretendida.

Gilceana Galerani (2006) desenvolveu um estudo para avaliação baseado nas premissas de vários autores, incluindo Kunsch e Yanaze, em que sugere que a avaliação seja entendida como função em que a comunicação organizacional tem natureza permanente, a partir da concepção do planejamento, organização, controle e acompanhamento das ações em execução, com propostas para as ajustes necessários e procedimentos para verificar os resultados pretendidos.

Para Valéria Lopes (2005) a mensuração é definida como processo de demonstração dos resultados obtidos por um programa, ou seja, pela definição inicial dos objetivos a serem pretendidos pelo programa. No que tange à avaliação, a autora considera como etapa do planejamento, representa a verificação do “desempenho de um plano previamente estabelecido e que se dá ao longo de seu processo de implementação em busca de possíveis ajustes” (LOPES, 2005, p.81). Define ainda que, a avaliação dentro do processo do planejamento afere a performance de um plano, na qual a avaliação é contínua durante todo o processo de implementação na busca de possíveis correções. Em relação à mensuração, a autora define como o

processo conduzido com o objetivo de apresentar os resultados obtidos por um programa, ou seja, confirmar que os objetivos propostos foram atingidos de fato. Lopes apresenta ainda um terceiro conceito, voltado para valoração, que representa o quanto o programa contribuiu economicamente para um determinado setor, analisando por meio da relação custo versus benefício, o quanto a comunicação favoreceu a organização.

Conforme Galerani, a definição de indicadores são fundamentais para mensuração, no qual durante o planejamento é possível avaliar constantemente a performance das ações e do plano como um todo, integrando avaliação com a tomada de decisão para possibilitar o alicerce de estratégias de médio a longo prazos (GALERANI, 2006). Deste modo, os parâmetros de avaliação, apresentados pelos indicadores e métodos, permitem o controle e monitoramento dos programas e ações, viabilizando a análise dos pontos positivos e negativos do projeto da comunicação, os efeitos causados, a eficiência da comunicação e a forma como ela foi realizada (KUNSCH, 2003). A dos indicadores é possível iniciar um novo projeto de comunicação com novos objetivos e metas que foram balizados pela informação.

Para Suzel Figueiredo (2020) a comunicação poderá ser avaliada e mensurada por meio de cinco premissas associadas às métricas, sendo planejamento, objetivos, metas, indicadores e mensagens:

1. Planejamento: A definição de indicadores é fruto e consequência de um plano, que por sua vez deverá estar associado ao planejamento estratégico da organização, somente por meio da definição de um planejamento será possível compreender exatamente o quê e como medir;
2. Objetivos: Segundo a autora, objetivo não é só comunicar, é necessário que o público receptor da mensagem tenha clareza da comunicação. Caso o público-alvo não entenda o que foi comunicado, o objetivo não será alcançado. Portanto, defina de maneira estruturada quais serão os objetivos de comunicação, lembrando que os objetivos são adequados e exclusivos para cada

público a ser alcançado, levando em conta inclusive as questões motivacionais e o clima organizacional da empresa;

3. Metas: A meta pode ser considerada uma etapa parcial para se atingir um objetivo, quantifica o objetivo que pode ser qualitativo. A definição das métricas sempre desafiam os profissionais, porém é necessária e traz clareza da forma de como chegar ao resultado;
4. Indicadores: A definição dos indicadores são fundamentais para possibilitar a leitura e compreensão correta dos dados, portanto é primordial a definição dos indicadores, sejam eles de eficiência ou de eficácia. Segundo Figueiredo (2020) eficiência mede o processo e a eficácia mede resultados alcançados;
5. Mensagens: As mensagens, de acordo com o assunto em questão, são ligeiras e duram geralmente pouco na lembrança das pessoas, assim, tenha a preocupação em divulgar mensagens claras e objetivas, além de utilizar uma linguagem de entendimento universal, as mensagens precisam ter relevância para o seu público.

Estabelecer políticas permanentes de mensuração de resultados, além de ser instrumento poderoso para um melhor posicionamento da organização, também proporciona condições técnicas mais exatas para o diagnóstico e para o mapeamento de riscos em projetos e ações da organização.

A mensuração de resultados em termos mais exatos tem sua fundamentação por meio de indicadores e métricas, como por exemplo: métricas econômico-financeiras, indicadores de desempenho (KPIs) ¹ internos das empresas, relatórios de recomendação de analistas e do mercado, pesquisas junto à *stakeholders* e demais públicos, monitoramento de notícias de imprensa e informações das redes sociais, se apresentam como alguns importantes indicadores. Por serem indicadores de diferentes plataformas e fontes de informação, o trabalho torna-se mais complexo e muitas vezes

¹ KPI, sigla que significa em inglês *Key Performance Indicators*. É uma ferramenta para medir e avaliar se a performance, de uma iniciativa ou plano de ação, está efetivamente respondendo às metas e objetivos traçados pelo plano estratégico.

dificultando a consolidação dos dados, porém as organizações trabalham diariamente no monitoramento dessas informações por meio das áreas de comunicação, marketing, financeira, administrativa, produção, entre outras. A grande questão está na integração informacional das áreas que compõe a organização, e como tudo isso se consolida para a tomada de decisão e também para gestão de risco.

Os métodos de avaliação e mensuração de reputação de organizações, marcas, produtos, serviços, projetos, política, entre outros, são práticas rotineiras de grandes agências de comunicação e de institutos de pesquisa, como por exemplo:

- O trabalho do Instituto Ibope, que há quase 70 anos realiza diferentes pesquisas e análises para inúmeras organizações no Brasil, hoje, atuando em 13 países com serviços de inteligência da informação, análises e mensuração em diferentes segmentos, com atenção especial para os efeitos da mídia e sua repercussão na sociedade (IBOPE, 2020).
- Há 20 anos, a Agência de Relações Públicas Edelman realiza em 28 países a pesquisa de reputação denominada *Trust Barometer*. Em sua última edição, 2020, a pesquisa teve como foco a avaliação do nível de confiança e credibilidade de Empresas, Governos, ONGs e Mídia no contexto da crise da Pandemia Covid 19 (EDELMAN, 2020).
- Ipsos, criada em Paris em 1975, é considerada a terceira maior empresa de pesquisa do mundo, especializada em estudos de mercado qualitativos, análise de imagem e reputação de organizações, marcas, projetos, causas, governos, entre outros, com destaque para a pesquisa *Public Affairs e Corporate Reputation* (IPSOS, 2020).
- Reconhecida mundialmente pela capacidade de pesquisa e mensuração de resultados, principalmente, no desenvolvimento de pesquisa e informação de mercado, análise do consumidor e

comportamento da mídia, a empresa Nilsen atua no Brasil e em aproximadamente 100 países (NILSEN,2020).

Entre outras pesquisas reputacionais reconhecidas internacionalmente do campo das relações públicas, identificamos também: RepTrak do *Reputation Institute*; CRQ - *Corporate Reputation Quotient*; BMAC – *Britain's Most Admired Companies*; e AMAC – *America's Most Admired Companies* da Fortune.

Outra experiência significativa em mensuração ocorreu em 2016 com a empresa MZ Group que desenvolveu uma *startup* e um aplicativo de comunicação, interação e colaboração de *stakeholders* denominado Engage-x, que oferece em tempo real indicadores de valor e de reputação de empresas de capital aberto e fechado (ABERJE, 2020). O denominado IRE - Índice de Reputação Engage foi lançado para tentar tangibilizar o valor e a relevância da reputação corporativa perante acionistas/sócios. A ferramenta tem como base de cálculo quatro conjuntos de dados, fundamentados por informações estruturadas e não estruturadas disponíveis, sendo:

- Levantamento da opinião de todos *stakeholders* quanto aos atributos da reputação, ou seja, como esses públicos de interesse percebem qualidade dos executivos, posicionamento estratégico, ambiente de trabalho e gestão de talentos, governança e sustentabilidade/ESG, capacidade de inovar, solidez dos resultados financeiros/estrutura de capital e qualidade de produtos/serviços.
- Elaboração do cálculo e modelo para identificação do tamanho dos ativos intangíveis e sua relevância no valor de mercado, incluindo os elementos da reputação corporativa, marcas, patentes, conhecimento, entre outros.
- Definição do modelo e regressão das informações financeiras e projeções de mercado para composição do valor dos ativos intangíveis como o valor da reputação corporativa, baseado em indicadores do tipo WACC - custo de capital médio ponderado, ROE -

retorno sobre patrimônio líquido, ROA - retorno sobre ativos totais, ROIC - retorno sobre capital investido, rentabilidade e crescimento do negócio.

- Percepção em relação ao sentimento da exposição da organização e suas marcas na imprensa e nas redes sociais. Esse sentimento é o resultado do levantamento quantitativo de informações relevantes capturadas automaticamente em plataformas de monitoramento/analytics, para posterior interpretação e análise qualitativa mais crítica sobre a percepção dos *stakeholders* e demais públicos.

Os esforços permanentes em desenvolver técnicas e métodos para o levantamento de dados, análise e mensuração são constantes, pois somente dessa forma as organizações conseguem se posicionar em um mercado e em uma sociedade em incessante transformação. Os impactos positivos ou negativos dessa relação são reflexos exatos do grau de maturidade de como essas organizações administram, com efetividade ou não, o poder da informação. A reputação, como verificamos anteriormente, é o resultado da construção histórica de uma cultura organizacional consolidada na sua identidade, projetada por sua imagem, percebida e avaliada pelos públicos, resultando finalmente em um conceito entendido como reputação. Sendo assim, o maior desafio de uma organização está relacionado diretamente a sua capacidade em se manter competitiva e viva, portanto, o poder da sua reputação perante os seus públicos de interesse e opinião pública torna-se o seu maior bem, entendido por muitos como intangível, mas compreendido por todos como essencial.

3 – O FENÓMENO DA OPINIÃO PÚBLICA

O surgimento do conceito de Opinião Pública, segundo Monique Augras (1980) tem o seu embrião no final do século V a. C., na Grécia em Atenas, por meio da retórica de políticos que exerciam o papel de liderança sobre o povo, que conseqüentemente acabavam influenciando e formando a opinião das pessoas. Platão, em seu diálogo Mênon, que investiga a natureza do conhecimento, considerava inexistente a importância do papel do cidadão comum na política. Segundo Platão, o povo era incapaz de compreender o exercício do governo, e o governante não deveria se preocupar com as reivindicações. Desse modo, a Opinião Pública não era considerada essencial para o bom funcionamento do governo. A doxa platônica representa o mais baixo nível de conhecimento classificado como uma forma de semi-ignorância, baseada em indecisões que são consideradas reais pelo cidadão comum, para Platão, existe um vínculo entre opinião e povo despreparado. Para Aristóteles, a ação política se baseia na sabedoria prática que guia a conduta humana em condições de incerteza (MUÑOZ-ALONSO, 1992, p.24).

No Direito Romano, durante a Idade Média, os públicos foram classificados em dois gêneros: do “público” e do “privado”, sendo que, o conceito de público passa a ter um caráter mais restrito, ou seja, público é apenas o que recai sob o domínio do senhor feudal e pública é apenas a sua pessoa. Estar em público assume uma característica de representação do domínio senhorial, na qual assenta o seu poder de administrar justiça e, dessa forma, público e privado de certo modo se confundem (HABERMAS, 2002, p. 46).

As definições de público e privado surgem com o fortalecimento das monarquias absolutas. No século XV, a expressão privado refere-se a quem está excluído do aparelho de Estado, ou seja, quem não possui um cargo público ou posição oficial, quem não faz parte do poder público (HABERMAS, 2002, p. 50). Público é o Rei, o que está sob o seu domínio e quem o serve, sejam pessoas e serviços, os assuntos públicos ou as propriedades que sediam os serviços administrativos do Estado. No século XVIII, pela conjunção dos elementos opinião e público, que se inicia o poder coletivo de mudanças, desempenhando um papel fundamental para revolta e queda do Regime,

Absolutista, abrindo caminho para o ingresso do sistema político parlamentarista, na qual o público passa a ter mais protagonismo diante da nova autoridade à qual os governantes terão de prestar contas.

O conceito democrático da opinião como expressão da “vontade geral” que “não olha a outra coisa que não seja o bem comum”, tem a função legislativa e de controle social. “Do mesmo modo que a declaração da vontade geral se faz pela lei, a declaração do juízo público faz-se pela censura” (ROUSSEAU, 1989, p. 126). Se a vontade geral é a base do pensamento legislativo, “a opinião pública é a espécie de lei de que o censor é o ministro” (ROUSSEAU, 1989, p. 126). A opinião pública tem o poder de mudança e de decisão, um verdadeiro tribunal de apelação, necessário para legitimação do legislador (ROUSSEAU, 1989, p. 48).

A Opinião Pública se desenvolve na sua concepção moderna, como um meio entre o autoritarismo e a liberdade, representando a participação popular no processo de sociabilidade política de uma nação em transformação, de sua representação junto ao poder, passando a interferir de maneira direta e indireta perante as classes sociais, governo, mercado e organizações. É um fenômeno estudado por diversos autores, com registros históricos e fragmentos conceituais, que iniciaram suas contribuições no campo político e social por meio dos filósofos da Grécia antiga; em obras como O Príncipe de Nicolau Maquiavel de 1513; pelos pensadores Iluministas John Locke, Voltaire, Rousseau e Montesquieu; pelos estudos críticos da comunicação da Escola de Frankfurt, desde o início dos anos 30, na sua primeira geração com a liderança de Adorno e Horkheimer, na segunda geração pelos estudos de Habermas na década de 60 e na sua terceira geração a partir dos anos 80 com as contribuições de Honneth.

Tanto os conceitos de Maquiavel, passando pelos Iluministas até os seguidores da Escola de Frankfurt, relacionavam como principais pontos de reflexão os elementos: política, poder, comunicação e Opinião Pública. O fator político foi sempre muito relevante nesses estudos, pois a influência da opinião pública se reflete especialmente em sociedades democráticas e que geralmente respeitam a liberdade de expressão, daí a grande importância das narrativas e da comunicação como instrumentos de persuasão e de formação de opinião pública. Conforme apresentado por Cervellini e Figueiredo (1995):

Naquele contexto, a opinião pública era encarada como base de legitimação da democracia e o requisito básico para tal seria a existência de uma deliberação racional, exprimindo um interesse geral resultante. Habermas, um dos expoentes dessa vertente, coloca a opinião pública, tal como aparece atualmente, como parte do que ele considera uma deterioração da rede comunicativa embasada em um debate racional entre cidadãos. A racionalidade, dentro da tradição da Escola de Frankfurt, deve ser o caminho para a utopia da emancipação e só existe ao lado de uma “discussão pública, que não sofre restrições e que é isenta de dominação, sobre a adequação e a conveniência de princípios e normas que orientem o agir à luz dos reflexos sócio-culturais. Uma comunicação dessa espécie, em todos os níveis dos processos políticos e repolitizados de formação da vontade”. Trata-se, portanto, de uma visão racionalista da opinião pública, que estaria deslegitimando qualquer manifestação pública baseada em fatores de caráter mais emocional, ou debates que Habermas consideraria despolitizados. (CERVELLINI; FIGUEIREDO, 1995, p.176).

A palavra opinião está diretamente ligada ao grau de julgamento que uma pessoa tem em relação a qualquer coisa ou outra pessoa, bem como, ao sentido moral de julgamento de aprovação ou de censura. As teorias políticas tratam o conceito de opinião alusivo ao conhecimento e sensibilidade moral. O termo público, oriundo do latim *publicus*, significa “o povo”. Já a expressão público se refere ao interesse comum e bem comum, ou seja, no sentido de representar o povo (HABERMAS, 1989).

No campo da Ciência Política o tema Opinião Pública aparece registrado nos textos de Locke, que define a opinião pública como um gênero originário das questões morais da sociedade por meio de um contrato social, a opinião pública manifesta-se em decorrência da vontade popular, das leis, dos costumes e da moral (CERVELLINI; FIGUEIREDO, 1995).

Há que se distinguir três tipos de leis, diz Locke. A primeira, a lei divina; a segunda, a lei civil; e a terceira, a lei da virtude e do vício, da opinião ou da reputação ou – Locke emprega o termo indistintamente – a lei da moda. E prossegue a autora na citação: Para compreendê-la corretamente, há que se levar em conta que, quando os homens se unem em sociedades políticas, ainda que entreguem ao público a disposição sobre toda a sua força, de modo que não possam empregá-la contra nenhum concidadão além do que permita a lei de seu país, conservam sem dúvida o poder de pensar bem ou mal, de aprovar ou censurar as ações dos que vivem e mantêm alguma relação com eles. (NOELLENEUMANN *apud* HOHLFEDT, 2001, p. 98).

Os efeitos da Opinião Pública igualmente foram estudados por outros pensadores como Benjamin, Burke, Kant e Constant, que também consideraram o impacto dos meios de comunicação, de maneira preponderante, na popularização da expressão opinião pública, constatando que se tratava da consolidação de um fenômeno transformador. A pesquisa tem contribuição significativa na Alemanha e na Escola de Chicago, com destaque para os estudos do sociólogo americano Harold Lasswell, que desenvolveu grande parte da sua investigação para a conceituação e análise em comunicação e opinião pública. É possível afirmar que, Lasswell se dedica a esses estudos muito em função das estratégias de comunicação do governo americano a partir do início da Segunda Guerra Mundial (VARÃO, 2012).

Segundo Augras (1980), a definição de Opinião Pública está manifestada nos níveis individuais e coletivos, sendo que, individualmente opinião confunde-se com atitude, e coletivamente se apresenta como entidade mítica na qual a opinião pública é o sentimento do povo. No entanto a autora opta em substituir o termo opinião pública por correntes de opinião.

Os estudos contemporâneos buscam a compreensão mais abrangente de formação do fenômeno e as suas conseqüências, relacionando diretamente os efeitos dos meios de comunicação de massa para composição da opinião pública. Portanto, é possível afirmar que as informações divulgadas, em diferentes canais e fontes, poderão ter o poder de induzir e provocar mudanças coletivas no conceito e percepção do público. A questão da persuasão se fundamenta porque os veículos de comunicação de massa têm geralmente linhas ideológicas definidas, além de objetivos comerciais, caracterizando uma relação entre a informação e o público em um contexto de parcialidade na divulgação dos fatos. De acordo com Luis Mauro Sá Martino (2020), opinião pública reserva à mídia um lugar central na formação das opiniões a partir das imagens que cria na mente das pessoas expostas à mensagem, sendo que a Opinião Pública é formada, sobretudo a partir da disseminação, em grande escala, dessas imagens.

Segundo os autores Figueiredo e Cervellini (1995, p. 180), para instrumentalizar o fenômeno da opinião pública como um objeto de estudo, é necessário especificar os seguintes elementos: direção, intensidade, coerência ou consistência e latência, sendo:

- O conceito de **direção** se relaciona com a concordância ou não de um determinado grupo que esteja a favor ou contra de uma determinada coisa ou tema da sociedade. Portanto, “tanto individualmente quanto do ponto de vista coletivo, são produzidas disposições gerais no sentido de adesão ou rejeição a uma ideia, com respostas positivas ou negativas” (CERVI, 2006, p. 118).
- Em relação ao elemento **intensidade**, refere-se ao grau ou nível de aceitação de cada opinião, proporcionando a dimensão e uma medida de valor da opinião pública. Atualmente a força de disseminação de mensagens nas redes sociais e fenômeno negativo das *fake news* são demonstrações que caracterizam bem a intensidade da informação junto à Opinião Pública.
- No que tange à **consistência e a coerência** da opinião pública, podemos identificar esses elementos principalmente em assuntos de relevância social, bem como referentes às questões polêmicas e controversas, como exemplo: assuntos ligados a religião, igualdade de gêneros, aborto, liberação do uso de drogas, armamento, entre outros.
- O elemento **latência** está ligado ao estado de hibernação, espera e maturação da Opinião Pública, ou seja, um potencial existente pronto para uma manifestação que ainda não foi iniciada e que aguarda estímulos relacionados aos fatores sociais, como valores, crenças e atitudes básicas de um indivíduo (Figueiredo; Cervellini, 1995).

De um modo geral, os conceitos de Opinião Pública defendidos por diversos autores tratam a opinião como um juízo que se revela sobre qualquer assunto, possibilitando interpretação e discussão. A formação da opinião das pessoas passa pelo conhecimento e interpretação dos fatos, sobre os acontecimentos, por meio das informações difundidas pelos canais de comunicação tradicionais e digitais. Cabe aqui ressaltar o poder da informação para formação da opinião pública, e as suas conseqüências positivas ou

negativas, para pessoas, marcas e organizações, na consolidação de uma imagem e na repercussão de uma reputação.

3.1 - Relações Públicas e Opinião Pública

As Relações Públicas modernas, na verdadeira acepção do termo, surgiram depois de séculos de evolução na área da comunicação. A sua história atravessa diversos níveis da sociedade, sendo que para alguns pesquisadores, em 50 a. C. Júlio César utilizava técnicas rudimentares de Relações Públicas, ao divulgar as suas conquistas militares por meio de publicações. No século XVII, a Igreja Católica salientou o termo propaganda, que viria, no século XX, para difundir a palavra de Deus. Na política, temos o registro do primeiro Presidente americano Thomas Jefferson a utilizar o termo Relações Públicas (NEWS MUSEUN, 2020).

A história das Relações Públicas, na sua essência como missão, área e profissão, está estruturada na atividade de mediação de relacionamentos e da comunicação entre organizações e públicos. A opinião pública, além de objeto de estudo e de práticas da área, sempre foi considerada como o maior desafio da atividade profissional. Vários registros dão conta do seu nascedouro nos Estados Unidos no final do século 19, sendo que duas expressões marcaram simbolicamente a consolidação das Relações Públicas como necessária a partir desse momento: “O público que se dane” e “O público deve ser informado”.

Segundo Hebe Wey (1988), a economia norte-americana experimentava um forte processo liberal, dominado por monopólios, cartéis e famílias poderosas no campo financeiro. William Vanderbilt, exemplo desse poder, foi o empresário de estradas de ferro, a quem é atribuída a frase: ‘O público que se dane!’ Esta expressão intempestiva teria sido pronunciada em 1882 para jornalistas de Chicago que teriam questionado Vanderbilt sobre os problemas da linha férrea Nova York-Chicago.

Já a expressão “O público deve ser informado” tem como autoria o considerado pai das Relações Públicas Ivy Lee, que acreditava que uma empresa devia tentar conquistar confiança pública e uma relação de boa vontade ao se colocar de forma honesta e precisa junto à sociedade, governo e

mercado. Em 1904, Ivy Lee criou e tornou-se sócio da agência de Relações Públicas Parker and Lee, com *slogan* "Exatidão, Autenticidade e Interesse". Nesse mesmo ano durante uma greve de mineradores, a agência *George Baer & Associates* pediu ajuda a Ivy Lee para resolver o conflito. Como medida de solução para a greve, Lee criou sua frase emblemática: "O público deve ser informado" (MOURA, 2008).

Em 1914, no Colorado, Ivy Lee foi contratado pela família Rockefeller para mediar uma greve com os trabalhadores das minas da família. A situação estava fora do controle e dezenas de pessoas morreram em confronto com a polícia, O episódio ficou marcado como o massacre de Ludlow, na qual além de chocar a sociedade americana com a tragédia, acabou abalando a reputação da família Rockefeller junto à Opinião Pública. Ivy Lee para reverter a situação começou enviar com regularidade comunicados para os jornais do Colorado, no qual apresentava o encaminhamento das ações realizadas pela empresa (MOURA, 2008).

Outro fato marcante ocorreu quando Ivy Lee foi contratado pela *Pennsylvania Railroad*, para amenizar os efeitos de um trágico acidente ocorrido em 28 de outubro de 1906, quando um comboio da estrada de ferro da empresa sofreu um grave acidente, resultando na morte de mais de 50 passageiros. Ao acompanhar de perto o caso, Ivy Lee, em vez de ocultar os fatos mais trágicos e aguardar uma possível repercussão nos jornais, preferiu antecipar-se entregando aos jornalistas um documento, relatando o acontecimento segundo a *Pennsylvania Railroad*. Além de distribuir o comunicado à imprensa, Lee aconselhou a empresa a disponibilizar comboios exclusivos para deslocar os jornalistas até o local do acidente, fato elogiado pelos veículos de comunicação da época, bem como, podemos afirmar que tal ação pode ser considerada como a primeira comunicação de crise moderna, dando origem ao primeiro comunicado à imprensa (NEWS MUSEUN, 2020).

FIGURA 12 - THE NEW YORK TIMES, 30 DE OUTUBRO DE 1906

STATEMENT FROM THE ROAD.

**It Declares the Rails on the Bridge
Must Have Fitted Exactly.**

Special to The New York Times.

PHILADELPHIA, Oct. 29.—This statement relative to the Atlantic City disaster was authorized by the Pennsylvania Railroad Company to-day:

On account of the difficulty of raising the trucks of the cars out of the water the railroad officials have not been able to discover the cause of the accident. They have ascertained, however, that there was no defect in either the drawbridge or its mechanism to cause the derailment. The bridge—both stationary and movable parts—is of the most approved modern type.

General Manager Atterbury is on the ground supervising the work of raising the trucks. Their great weight has so far defied the efforts of the wrecking apparatus, but attempts are still being made to get them to the surface. When they are examined, the railroad officials think it will be shown that there was something about one of the trucks that caused the train to leap the track.

It is certain that the rails on the drawbridge and those on the solid section fitted exactly, for otherwise the signal could never have shown a clear track. By means of the interlocking system it is impossible for the motor-man to get the "go ahead" signal until the rails are exactly in place.

The Pennsylvania Railroad Company is leaving nothing undone to get at the cause of the accident. The Coroner has already gathered a jury and is making a thorough investigation; the officials of the company are giving him every assistance in their power.

"MANNY BERNARD" KILLED.

One of the victims of the railroad wreck at Atlantic City on Sunday was Emanuel Freed of this city, a vaudeville actor who was known on the stage as "Manny Bernard." He selected that stage name because he was a nephew of Sam Bernard, the comedian.

Mr. Freed was a son of David Freed, President of a paint company at 464 Pearl Street, who lives at 1,227 Madison Avenue, and is the Foreman of the October Grand Jury. Mr. Freed, seeing the name of his son in the list of killed, got excused from jury duty yesterday and went to Atlantic City, where he identified the younger Freed's body. Judge Rosalsky appointed Henley Isaacs of 65 East Seventy-seventh Street as temporary Foreman of the Grand Jury in David Freed's place.

Emanuel Freed had started to Atlantic City to fill an engagement at Young's Pier.

The New York Times
Published: October 30, 1906
Copyright © The New York Times

Fonte: News Museum, 2020.

Por meio da criação de fundações filantrópicas e do encaminhamento periódico de informações à imprensa, Ivy Lee contribuiu para criar uma imagem favorável da família Rockefeller junto à Opinião Pública, tendo aqui talvez o primeiro registro da utilização de estratégias de responsabilidade social corporativa como instrumento de Relações Públicas.

Embora a influência de Ivy Lee seja incontestável, ele não foi o único pioneiro da área, pois Edward Bernays também contribuiu de forma notória para o início das teorias e também do ensino de Relações Públicas com enfoque em Opinião Pública. Bernays publicou vários livros com destaque para obra *Crystallizing Public Opinion*- Cristalizando a Opinião Pública em 1923.

No Brasil, em 1911, o governo Hermes da Fonseca instituiu o Serviço de Informação e Divulgação do Ministério da Agricultura, primeiro passo para o desenvolvimento da informação institucional na área governamental. Em 1914 é criado na cidade de São Paulo o primeiro departamento de Relações Públicas, da empresa distribuidora de energia elétrica, "The São Paulo Tramway Light and Power Co." Seus padrões e métodos eram fornecidos pelos conceitos vindos dos Estados Unidos, sendo que todos os seus regulamentos estavam em inglês. O objetivo desse departamento era trabalhar adequadamente as informações que seriam transmitidas ao público. Durante 19 anos, o engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, considerado o Patrono das Relações Públicas, comandou a área de Relações Públicas da Light (MOURA, 2018).

As Relações Públicas iniciaram suas atividades em território brasileiro no começo do século passado de maneira restrita em algumas instituições privadas, no entanto com forte presença em empresas estatais, autarquias, forças armadas e demais órgãos governamentais. Com a abertura e integração mundial do comércio, por volta da metade dos anos 90, a presença das áreas de Relações Públicas cresceram e se estabeleceram em todos os segmentos produtivos da economia, como função essencial de relacionamento e de competitividade, e no que tange à reputação se consolidou como legítimo instrumento estratégico de sobrevivência das organizações.

No Brasil, segundo dados da ABRACOM – Associação Brasileira de Agências de Comunicação (2020), anualmente em média, o segmento privado fatura mais de R\$ 2 bilhões, empregando por volta de 14 mil profissionais em mais de 600 agências de comunicação, além de toda força de trabalho distribuída em empresas, governos e entidades do terceiro setor.

3.2 - O poder da Opinião Pública nas Organizações

A Opinião Pública está presente tanto no campo presencial público quanto virtual, integrando, mesclando e se reciclando. Atualmente um dos maiores problemas em relação à consolidação da Opinião Pública é fruto do poder individual e muitas vezes anônimo da produção de conteúdo e divulgação de informações via redes sociais, bem como dos organismos vinculados as estratégias que utilizam a inteligência artificial e o uso de algoritmos², como forma de identificação de comportamentos sociais e de mercado, agindo diretamente na difusão mecânica de informações para consumidores e pessoas, resultando também na formação e desinformação da opinião pública. No mundo digital a opinião pública está totalmente vulnerável aos algoritmos, que podem estar legitimando “verdades”. Em relação ao pós verdade, a aceitação das pessoas em receber e concordar com a informação está muito relacionada à sua cultura e o momento social, Farias (2019) afirma que os “sentimentos em lugar da razão, fazendo com que grupos predispostos ou sensibilizados a dado comportamento aceitem mais facilmente distorções em favor de suas crenças”. De acordo com Luiz Alberto de Farias e Vânia Penafieri (2014):

Opinião pública é processo. Forma-se diante da interpretação dos fatos noticiados – seja em larga e massiva escala pelos *medium* convencionais, seja em escalas potencialmente mais dirigidas, como as redes sociais (digitais ou não), seja pela comunicação interpessoal –, estes, influenciados pelos meios e por suas mediações. E estas, a seu modo, reinterpretadas de acordo com as predisposições de tempo e de espaço, gerando significados que podem ou não mobilizar interesse e ação. A opinião se forma a partir da relação entre o que ocorre no mundo exterior e o que existe na mente de cada pessoa. (FARIAS; PENAFIERI, 2014, p. 574).

Para Luiz Alberto de Farias (2019), o fenômeno Opinião Pública, nos dias de hoje, tem um alcance e uma velocidade muito grande em relação às fontes de emissão de opinião, que se multiplicaram de modo desmedido e, em

² “algoritmos são utilizados para classificar, filtrar e priorizar conteúdos baseados nos valores internos do sistema e nas preferências e ações dos usuários [...] e podem ser usados para insuflar um assunto de forma a fazê-lo mais popular alterando a percepção para a opinião pública.” (CAPLAN; BOYD, 2016, p. 5-8).

decorrência das novas plataformas e dispositivos de comunicação, como celulares e tablets, todo indivíduo pode ser um formador de opinião em potencial. Ainda segundo o autor, o efeito devastador da velocidade da informação por meio das redes sociais digitais vem anulando o direito e a ação contraditória da opinião. Não existem mais os debates como processo esperado, mas sim um aval às cegas, aumentando o risco da falta de critérios avaliativos para o que é verdade ou não. A Opinião Pública nesse cenário é, muitas vezes, trabalhada a partir do aceitável e com base em argumentos falsos.

Vale destacar que opinião pública não é, necessariamente, a representação da maioria. Tampouco a representação do que esperaria entender como justo. Apenas a opinião que superpõe, que se notabiliza. Note-se que o fato depende de sua divulgação para atingir o estágio de notícia, de debate, de opinião. Do contrário, não chegará à agenda de discussões, deixando de ser opinião individual e, certamente, parte da opinião pública (FARIAS; PENAFIERI, 2014, p. 574).

O tratamento diário e efetivo em relação ao monitoramento da Opinião Pública tornou-se uma atividade fundamental, que poderá possibilitar para organização a criação de uma estrutura de proteção, de antecipação e de posicionamento perante a temas relevantes e que podem impactar positiva ou negativamente a operação dos seus negócios. Cabe ao profissional de Relações Públicas auxiliar nessa atividade, monitorando, analisando, mediando, orientando e munindo os públicos com informações adequadas para cada situação.

As informações apuradas devem ser trabalhadas de acordo com os públicos e com os mais variados meios e veículos de comunicação disponíveis, visto que os públicos são cada vez mais segmentados, mesmo tratando-se de opinião pública, pois de acordo com o perfil do público o acesso as informações acabam ocorrendo de forma diferenciada. Assim, o desafio diário das organizações consiste em identificar e examinar quais são as percepções dos seus públicos e, dessa forma buscar o monitoramento e a coesão necessária para o equilíbrio com a sua identidade organizacional. Conforme Van Riel (2013), esse equilíbrio é resultado de processos de comunicação que buscam mediar interesses organizacionais com as expectativas de cada público:

Esse requisito (*alinhamento*) pode levar a uma postura esquizofrênica por parte dos gestores de comunicação, que precisam equilibrar os interesses e as demandas da coalizão dominante interna - que corresponde aos poucos indivíduos que efetivamente lideram a empresa, definem seu direcionamento e ditam os valores e a cultura - com os desejos e as expectativas de grupos externos (VAN RIEL, 2013, p. 2).

No que tange as redes sociais o desafio se torna mais sensível e difícil, pois a produção do conteúdo parte de qualquer pessoa e geralmente sem o cuidado da fundamentação e verificação dos fatos que geram a informação. Segundo Farias e Penafieri (2014), “as vozes da opinião pública se multiplicam aos montes por meio de caminhos vertiginosos proporcionados pelas infindáveis formas de se comunicar. Individualmente e coletivamente, as vozes da opinião pública ecoam, se multiplicam e dão vozes a outras vozes, por meio da comunicação interativa, como as redes sociais.”

As narrativas da empresas difundidas aos públicos de interesse, fruto da consolidação da sua cultura, identidade e princípios organizacionais, buscam a manutenção incessante de uma imagem satisfatória frente aos seus objetivos. Essa batalha diária enfrenta uma força avassaladora da opinião pública, que se transforma de maneira dinâmica e rápida em seus conceitos e preconceitos, Assim, a opinião pública é um elemento dialógico porque resulta do embate de muitas vozes sociais; podendo produzir efeitos de polifonia, quando essas vozes ou algumas delas deixam-se escutar (FARIAS, 2019).

Como estratégia de relacionamento com os públicos, as organizações precisam identificar os seus líderes e formadores de opinião, sujeitos que interferem de maneira efetiva da divulgação e na formação de opinião de grupos sociais, políticos e econômicos. No ambiente das redes sociais digitais temos as figuras dos influenciadores digitais e *Youtubers*, que carregam consigo centenas e milhares de adeptos as suas produções, ideias e convicções. Também são reconhecidos como formadores de opinião importantes personalidades que são referência em diversos campos dos saberes.

As pessoas acabam sendo influenciadas por outras, às vezes em uma relação de pura dependência e confiança, caracterizadas por laços afetivos e de admiração. Líderes de opinião são protagonistas na formação da Opinião

Pública, que podem resultar em uma oportunidade ou em um “verdadeiro terremoto” na vida das pessoas e das organizações. Segundo Lippmann, “nos vemos acreditando em certas pessoas, que constituem nossos meios de ligação com quase toda uma série de coisas desconhecidas. As pessoas às quais nós dependemos para contato com o mundo exterior são aquelas que parecem estar governando-o” (LIPPMANN, 2010, p.200).

No mundo contemporâneo, as organizações mais expostas à sociedade e consumo dependem tanto das redes sociais quanto das mídias mais tradicionais para defesa e formação de imagem junto a Opinião Pública, esse contexto trouxe para área de Relações Públicas um campo de atuação imenso e trabalhoso.

Segundo Kunsch (2011), o profissional de Relações Públicas que atua na aproximação da organização com a mídia, se posiciona de maneira mais estratégica dentro do escopo organizacional. Desta feita, suas funções se ampliam além dos relacionamentos segmentados por públicos específicos, nos quais são atendidos por ações de comunicação direta. Nesse caso os Relações Públicas, que se preocupam em acompanhar as percepções dos formadores de opinião, estão voltados para as questões mais sensíveis e que podem comprometer rapidamente os rumos e os negócios de uma organização. Essa postura profissional de Relações Públicas, além de trazer um perfil de coordenação estratégica das informações, chancela ao Relações Públicas as atividades de gerenciamento da identidade, imagem e reputação corporativa.

Na tentativa da organização em administrar a Opinião Pública, as áreas de comunicação das organizações terão que ter uma postura resiliente, consciente de que não existem receitas prontas, pois cada organização deverá buscar adequações à sua identidade e que não existem condições sociais, técnicas e comunicativas para controlar a Opinião Pública, pois se trata de um fenômeno de múltiplas e entidades autônomas (SAAD, 2020).

4 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: NARRATIVAS PARA UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

A partir dos ideários cultuados primeiramente nos Estados Unidos, as pesquisas de Putnam, Philips e Chapman revelam que no século XX, em especial, entre as décadas de 20 e 50, muito do que se produziu em comunicação organizacional estava voltado à compreensão das narrativas informacionais que surgiam dos altos níveis gerenciais, relatórios de departamentos e práticas instrumentais otimizadas como técnica. Tal período foi denominado de Modernista sendo eficiência a palavra nuclear, em consonância com os moldes positivistas incorporados das ciências naturais. (PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN, 2004).

Em solo brasileiro, indispensáveis são as contribuições de Torquato do Rego (2002) ao destacar que a comunicação nas organizações tem por enlaces primeiros, o jornalismo empresarial com a publicação do boletim da empresa de Luz, *Light* nos idos de 1925. Kunsch relata que a partir da década de 60 e com a instalação de muitas empresas multinacionais no país, passa-se por um processo de disseminação de setores de Relações Públicas com a finalidade de trazer informações às comunidades bem como à Opinião Pública. (KUNSCH, 1997).

Tais mudanças percebidas, tanto em nível internacional como nacional, segundo Kunsch colaboraram para a gênese da comunicação organizacional como conceito próprio, incluindo aqui a tecnologia e o progresso científico; a divisão social e a departamentalização das estruturas nas empresas; as novas relações de trabalho entre empregados e empregadores; a crescente demanda de trabalhadores que vinham do campo para a cidade e, assim, eram responsáveis por delinear novas formas de vivência tanto do ponto de vista pessoal como na ambiência do mundo do trabalho; a cessão do trabalho artesanal para a produção em massa; a formação de operários mais cômicos de seus direitos e reivindicações com o despontar de comunicações sindicais e jornalismo especializado em tais demandas. Esse conjunto de elementos, integrados e interdependentes, fez surgir a comunicação empresarial, ainda notadamente marcada para uma função de caráter instrumental e hierarquizada a partir de informações que eram dirigidas pelas cúpulas das

empresas sem um maior compromisso comunicacional e dialógico com seus públicos. (KUNSCH, 1997).

A década de 80 passa a compreender o caráter mais holístico da comunicação³ nas empresas, consideradas estas não apenas como cenários de produção econômica e laboral, ao contrário disso, a empresa é formada por um caleidoscópio de vivências e convivências, hierarquizadas ou horizontalizadas, a empresa é um local de múltiplos fatos sociais, o que demonstra aqui sua vocação relacional e de maior complexidade, a envolver práticas de humanização entre os partícipes. No ambiente organizacional as relações humanas são de grande valia no entendimento exposto por Gary Kreps:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral. (KREPS, 1995, p. 28)

No decênio compreendido entre 1990 e 2000, estratégia passa a ser a palavra icônica a guiar a comunicação nas organizações. A coletânea pretérita dos conceitos até então teorizados e aplicados dão lugar a novas nuances de

³ Sobre o tema indispensáveis são as contribuições de Osvaldo Leon para quem “ o direito à comunicação desde os seus primórdios foi ganhando novos contornos existenciais mais próximos a um direito humano fundamental não vinculado à mera assimilação passiva dos conteúdos, mas sim da interação complexa e social: “ o direito à comunicação se apresenta agora como aspiração que se inscreve no dever histórico que começou com o reconhecimento de direitos aos proprietários dos meios de informação, logo aos que trabalham sob relações de dependência com eles, e, finalmente, a todas as pessoas, que a Declaração dos Direitos Humanos (...) consignou como direito à informação e à liberdade de expressão e de opinião. (...) Esta é parte de uma concepção mais global (...) que incorpora de maneira peculiar os novos direitos relacionados com as mudanças de cenário da comunicação e um enfoque mais interativo da comunicação, no qual os atores sociais são sujeitos da produção informativa e não simplesmente receptores passivos de informação.” (LEÓN, 2002, p.12)

intelecção de técnicas e fluxos comunicacionais voltados para não apenas informar, mas garantir a ratificação dos objetivos e missões institucionais.

Marchiori enfatiza que a estratégia é o núcleo de ação para as empresas que se encontram inserida em ambientes sociais, e que neste sentido há uma responsabilidade social inata no desenvolvimento dos processos buscando o planejamento e a otimização dos resultados para si e seus públicos, bem como dignificando as relações pessoais em lócus de diálogos⁴ e permanente busca por deliberações consensuais. (MARCHIORI, 2011, p.164).

Para Paulo Nassar as estratégias comunicacionais são de absoluta importância, pois se traduzem como:

As escolhas políticas relativas às estratégias comunicacionais são de extrema valia cabendo citar “a produção das políticas de comunicação, a organização deve expressar seus valores e suas crenças acerca de suas mensagens, direcionadas à sociedade. Entre os valores de suas mensagens, a organização pode optar entre transparência e opacidade, por atividade e reatividade, distância e conveniência, padronização e diversidade, entre morosidade e velocidade. (NASSAR, 2020, p.3).

Da mesma forma, Rudimar Baldissera salienta o caráter relacional, holístico e dialógico das organizações e a comunicação compreendida não como fim, mas como meio de alcançar todas as esferas que compõem tais espaços. (BALDISSERA, 2008).

A visão analítica dos fenômenos sociais, o que engloba também os espaços organizacionais, é compreendida, na virada dos séculos XX e XXI, pelas lentes da noção sistêmica e de complexidade, sendo Edgar Morin, um dos seus grandes defensores:

⁴ Sobre diálogo ver: “A palavra diálogo quer dizer “palavra que atravessa”, conversa que permeia, “papo” que preenche um espaço entre pessoas. Ou seja, diálogo é o que acontece entre pessoas, é a atmosfera, a cena, o clima, a situação em que duas, três, cinco, dez pessoas se relacionam. Entre as pessoas circula algo. Além das palavras emitidas, circulam sensações, emoções, desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de “coisa comum”, de ligação (MARCONDES FILHO, 2008, pp.25 -26).

Nesse sentido, um sistema hipercomplexo é um sistema que diminui as restrições ao mesmo tempo em que aumenta as suas aptidões organizacionais, designadamente e sua aptidão para a transformação. Portanto, o sistema hipercomplexo é, em comparação com um sistema menos complexo, fracamente hierarquizado, fracamente especializado, não estritamente centralizado, mas fortemente dominado pelas competências estratégicas e heurísticas, mas fortemente dependente das intercomunicações e, por todas estas características, mais fortemente submetido à desordem, ao “ruído” e ao erro. (MORIN,1988, p. 155).

Assim, como peça-chave deve ser compreendida a comunicação, responsável por relacionar os públicos das empresas e instituições, cabendo aos gestores a intelecção de um desafio ainda maior qual seja as dimensões dos negócios e suas ações (NASSAR, 2004) e neste cenário atualizado no novo milênio a Comunicação Organizacional passa a ser definida pelo vocábulo integração:

Neste sentido tenho defendido, há muito tempo, a necessidade de se abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia e política de Comunicação Organizacional integrada. Quais seriam os principais desafios dessa comunicação e de seus atores em todo esse processo? Primeiro, é preciso substituir aquela visão linear e instrumental da comunicação por uma muito mais complexa e abrangente. A Comunicação Organizacional precisa ser entendida de forma ampla e holística. É possível dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a Comunicação Organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Neste contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. (KUNSCH, 2014, pp. 35-61)

Também, a partir da noção de sistema, Torquato compreende a comunicação organizacional reunindo as modalidades denominadas cultural, administrativa, social e sistemas de informação. Por comunicação cultural entende-se o clima organizacional, os ideários e as cargas valorativas expostas nas relações institucionais. A comunicação administrativa também considerada

a partir dos pressupostos dos memorandos, organizações de escritórios, corresponde à comunicação oficial. Áreas como Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, Editoração e Marketing arquitetam a operacionalização da comunicação social. E, por fim, os processos de automação das informações, bancos de dados e tecnologia colaboram para o delineamento da chamada comunicações dos sistemas de informação.(TORQUATO, 2002)

A comunicação organizacional sintonizada com o dinamismo da sociedade pós-moderna, e que para Anthony Giddens (2003, p. 22), é um “mundo em disparada”, não apenas pelas mudanças sociais mais rápidas que em tempos pretéritos, mas para efemeridade dos comportamentos existentes delineiam novos cenários, e o fenômeno comunicativo deve objetivar o entrelace necessário com as matizes do mundo contemporâneo, entre elas, sociais, políticas, econômicas, culturais, ecológicas e tecnológicas, e ênfase na dialética e no consenso negocial. As técnicas e instrumentalidades cedem espaço para o delineamento de relações organizacionais mais humanizadas e sensíveis. Assim, a compreensão dessa novel ordem pressupõe, a uma visão crítica de mundo é imprescindível para arquitetar, de maneira integrada, a comunicação como fenômeno global.

Apresentam-se também os desafios do cenário digital a lançar sementes no mundo social e das instituições, tomando-se por ambiências a convivência entre a tecnologia e as dimensões humanas presentes nos processos comunicativos, que devem ser encarados estrategicamente como de âmbitos globais e transdisciplinares.

Na sociedade do conhecimento, o papel das instituições perpassa necessariamente pela comunhão de dois aspectos de extrema importância: responsabilidade social e ética nas instituições. Debate-se com muita propriedade o papel da responsabilidade social, bem como as práticas de transparência e *compliance* nos sistemas de governança corporativa.

O fenômeno da ambiência digital, que hoje se tornou estrategicamente necessário para, e os diferentes aspectos que as circundam, tais como influências, *feedbacks*, monitoramentos e mensurações, tornou-se a realidade diária na vida das organizações. Resta evidente, a integração estratégica necessária da comunicação organizacional, para a efetivação das melhores práticas, com base no planejamento e na gestão, articulados com os fatores de

macroambiente para o micro e do microambiente para o macro. Comunicação nas organizações, não mais vinculada apenas e tão-somente à prática instrumental, mas circundada por análise axiológica e valorativa da Comunicação Organizacional como compreensão dos sujeitos envolvidos.

Assim, a comunicação nas organizações faz surgir a necessidade da complexidade dialógica com vistas à interação, à aproximação e a produção de sentidos conjuntos entre emissores e receptores da mensagem e, conseqüentemente, a comunicação como direito se torna uma questão de exercício e reivindicação de cidadania ativa, de aperfeiçoamento e existências mútuas. A plenitude da comunicação oferece a possibilidade de horizontes críticos e produção coletiva de saberes, os quais serão capazes de ensejar o rompimento de opressões e a resignificação de espaços de ambiência coletiva. (DUARTE, 2007, p.113).

O mundo pós-moderno envolve a necessidade premente de se pensar o contemporâneo, as novas narrativas institucionais e o desenvolvimento de estratégias que aproximem os diversos atores sociais⁵.

À comunicação cabe o papel de transformação e integração, tendo como ferramentas primeiras, o diálogo e a deliberação na busca do consenso. Consenso para o bem-viver, consenso para o melhor organizar, consenso para o desenvolvimento humano e institucional que dependem invariavelmente de uma sinergia de ações de planejamento, transparência, *compliance* e planos de comunicação pautados em narrativas que respeitem as diversidades presentes naquele local ou comunidade. O compartilhamento e a construção de novas narrativas organizacionais a partir da manifestação dos públicos é condição primeira e última para o êxito das atividades, bem como dos pressupostos desta potência de agir por meio da deliberação e da participação para o seu efetivo desenvolvimento.

⁵ Sobre a necessidade de interação na sociedade pós moderna ver :“a crescente possibilidade de o indivíduo fechar-se na fortaleza eletrônica parece oferecer apenas a ilusão de um fortalecimento e enriquecimento da esfera privada. Mais do que se subtrair ao controle social, o indivíduo se encontra na situação de ver rompido o liame social com os seus semelhantes, que se tenta reconstruir com base somente na comunicação eletrônica. Na aldeia global aumenta a sensação de autossuficiência, mas também a separação em relação aos demais. Deterioram-se as tradicionais formas de controle social, cujo lugar é assumido, no entanto, por controles mais penetrantes e globais, tornados possíveis pelo tratamento eletrônico das informações.” (RODOTÁ,2008. p. 119).

Nos termos defendidos por Nassar & Pomarico (2012) as novas narrativas guardam em si uma grande potência para o desenvolvimento de modelos administrativos que tenham as relações humanas e seus necessários *feedbacks* como protagonistas em colaboração com os públicos no aperfeiçoamento dos processos decisórios e fazendo emergir novos modelos de atuação nos quais “se reconhece os sujeitos e suas ideias, fazendo emergir deles o sentimento de pertencimento, capaz de envolvê-los por conta de um ambiente propício para a troca de conhecimentos, ou seja, propício para a criação de “novas narrativas”, as quais carreguem características mais míticas, afetivas, transcendentais, simbólicas e encantadoras”.

As empresas precisam se consolidar no território das narrativas e nos processos de que devem emanar e serem conduzidos pelo comando organizacional. Elas fortalecem as organizações e percorrem um ambiente relacional e dinâmico. São elas que dão sentido e significado no ambiente da sociedade e de suas redes de públicos para a história e as ações do empreendimento e de seus integrantes. Mas de nada adianta as narrativas dizerem uma coisa e a prática apontar para o lado oposto. Nas narrativas e relações cotidianas que se solidificam as identidades, as imagens, as marcas e as reputações das companhias e de seus dirigentes.

Diante desse cenário, a comunicação desempenha um papel de absoluta importância, constituindo-se como indispensável para a interação, o compartilhamento de ideais e transformações das mais variadas ordens. Os novos paradigmas perpassam pela construção de novas narrativas, marcadas por uma visão afinada e sensível do mundo posto. As técnicas e instrumentalidades cedem espaço para o delineamento de relações organizacionais mais humanizadas. Segundo Paulo Nassar “as novas narrativas apoiam-se nos indivíduos, buscando valorizá-los. Usadas para melhorar o ambiente social, ao reforçar pertencimento e afetividade, elas podem se configurar como trabalhos colaborativos e, especialmente, inventivos e essas novas formas de contar histórias contribuirão também para “alegrar o mundo”. São fontes ricas e diferenciadas que podem ser trabalhadas pela comunicação, gerando valor e riqueza para uma sociedade complexa e um mundo com recursos cada vez mais escassos”, visando consolidar a memória, a formação e a consolidação de identidade”. (NASSAR, 2009)

As mudanças que se processam ao mesmo tempo em que as práticas sociais se modificam e se transformam mediante a ação criativa dos sujeitos sociais empenhados em suas relações com os outros. (MARQUES; MARTINO, 2017)

Apresentam-se também os desafios do cenário digital a lançar sementes no mundo social e das instituições, tomando-se por ambiências a convivência entre a tecnologia e as dimensões humanas presentes nos processos comunicativos, que devem ser encarados estrategicamente como de âmbitos globais e transdisciplinares. Neste sentido, a existência do ciberespaço para as relações sociais, bem como para o desenvolvimento de liames institucionais a partir do viés da Comunicação Organizacional deve ser considerado:

O ciberespaço também passou a ser chamado simplesmente de “rede”, um meio de comunicação surgido da interconexão mundial dos computadores. A cibercultura é a expressão da aspiração de construção de um laço social, que não seria fundado nem sobre links territoriais, nem sobre relações institucionais, nem sobre relações de poder, mas sobre a reunião de centros de interesses comuns, sobre o jogo, sobre o compartilhamento do saber, sobre a aprendizagem colaborativa, sobre processos abertos de colaboração. (LÉVY, 1999, p.130).

Devem surgir formas inéditas de representação do conhecimento, com novos modos de se conhecer e se conectar nas possibilidades infinitas dadas pelo mundo digital, exigindo-se que cidadãos estejam mais alfabetizados no uso de instrumentos eletrônicos e saibam utilizar as linguagens digitais. Para Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002) destacam a impossibilidade de existência de uma sociedade da informação sem cultura informacional e que o maior problema da inclusão digital não é a falta de computadores, mas o analfabetismo em informação que poderá acentuar vulnerabilidades dentro da órbita digital, bem como das organizações:

A informação, em si, está ligada a uma série de fenômenos que cresceram em importância e complexidade de forma marcante nas últimas décadas. O que hoje a destaca de seu significado histórico é uma maior desenvoltura na sua manipulação, desde a coleta e tratamento até a comunicação da informação. Aumentando-se a capacidade de armazenamento e comunicação de informações, cresce também a variedade de formas pelas quais ela pode ser apropriada ou utilizada. Sendo

maior sua maleabilidade e utilidade, mais e mais ela se torna em elemento fundamental de um crescente número de relações e aumenta sua possibilidade de influir em nosso cotidiano, em um crescente que tem como pano de fundo a evolução tecnológica e, especificamente, a utilização de computadores para o tratamento de dados pessoais [...].(DONEDA, 2011, p. 92-93).

A comunicação organizacional por meio de um processo integrado de informações e narrativas, analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. De acordo com Kunsch (2003), esse conceito configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam os relacionamentos entre empresas e organizações. Segundo a autora, a comunicação organizacional engloba ainda a comunicação integrada, ou seja, áreas de atuação da comunicação realizadas dentro das organizações e classificadas como: comunicação institucional; comunicação mercadológica; comunicação interna e a comunicação administrativa.

4.1 - A Sinergia da Comunicação Integrada

O conceito de comunicação integrada, dentro da área de estudos das Relações Públicas, foi originalmente apresentado pela professora Margarida Kunsch em 1986 e tinha inicialmente como objetivo ressaltar a importância do planejamento de Relações Públicas e a sua integração no contexto de todas as atividades de comunicação de uma organização. O entendimento da comunicação integrada parte dos princípios de interdisciplinaridade, da "atuação conjugada de todos os profissionais da área" (Kunsch, 1986, p.107). A autora ainda destaca que, "o importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos" (KUNSCH, 1986, p. 112).

De acordo com Wilsom da Costa Bueno (2013) a comunicação organizacional é definida como um conjunto de novos atributos que se apresentam como estratégicos, assumindo completamente a comunicação integrada, com uma aproximação e articulação entre os vários departamentos,

áreas e profissionais que atuam na comunicação das organizações (Bueno, 2003, p. 8).

O conceito de comunicação integrada, além estar presente na área de Relações Públicas, é evidenciado também nos componentes dos 4P's da área de marketing, no qual por meio de um sistema integrado de informações pretende-se otimizar a comunicação em todos os processos e etapas do marketing, incluindo as atividades de comunicação com o mercado consumidor por intermédio da publicidade e propaganda, promoção de vendas e Relações Públicas.

Philip Kotler destaca, o conceito de comunicação integrada analisa e reúne as funções estratégicas do marketing e das atividades de comunicação, mediante a integração contínua de informações, tornando o processo de promoção das mensagens mercadológicas divulgado de maneira objetiva e uniforme. Portanto, cada empresa deverá planejar e gerir os seus canais de comunicação com o objetivo específico de propagar uma única mensagem que seja resultado dos seus princípios e de suas metas de marketing. Kotler, ao definir o composto promocional, apresenta o conceito de comunicação integrada com ênfase na importância do alinhamento das estratégias de comunicação com os demais elementos do mix de marketing (KOTLER, 2006).

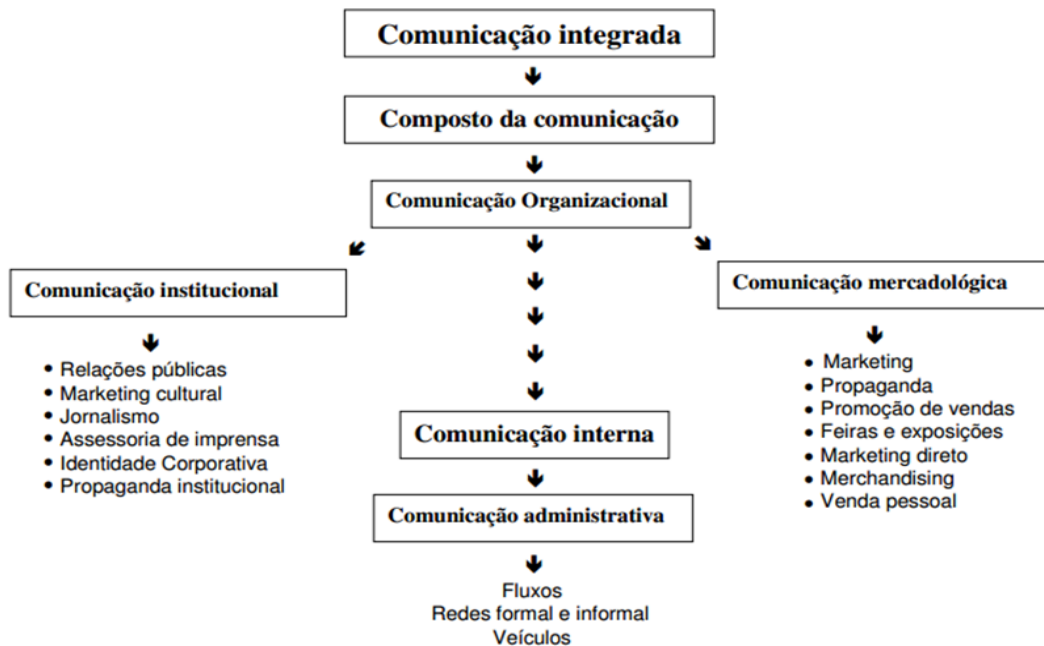
Gayeski (2001), afirma que para a realização do conceito de comunicação integrada é fundamental dispor de uma equipe multidisciplinar de profissionais, formada por pessoas de diferentes habilidades e competências como: design de mensagens, treinamento, persuasão, sistemas de incentivos, processos de reengenharia, mídia, tecnologia da informação, marketing, seleção de pessoal e avaliação de desempenho. A área de comunicação poderá ser gerida por profissionais de Relações Públicas ou de Marketing, com o apoio de pessoas de recursos humanos, especificamente de treinamento e desenvolvimento de equipes, além das atividades de sistemas de informação, entre outros. A integração multidisciplinar deverá romper suas especialidades pontuais, trabalhar fora dos seus limites formais, aprendendo novas habilidades multifuncionais em busca do crescimento mútuo.

A comunicação integrada de marketing procura evitar possíveis desvios que poderão ocorrer durante a realização de ações não conjugadas, permitindo que a organização possa ter condições de responder às mudanças constantes

do ambiente mercadológico, evitando riscos e prováveis prejuízos financeiros e reputacionais (MORIARTY, 2001). Trata-se de um conceito não apenas específico da produção e divulgação da mensagem, mas um fator integrador sobre o qual é constituída a imagem institucional, produto, serviço ou marca da empresa. Assim sendo, as políticas de comunicação da organização deverão estar em consonância com o plano de marketing, caracterizados nos 4P`s, ou seja, na concepção do produto, na composição do preço, na cadeia de distribuição, além do próprio composto promocional. As informações de ambientes e mercado deverão balizar a análise e tomada de decisão das estratégias, que permeiam dentro desse conceito do campo do marketing, a comunicação integrada.

Margarida Kunsch enfatiza que, a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade” (2003, p. 179). Desse modo, é responsabilidade das áreas de comunicação das organizações prever as decisões e encaminhar as práticas de todas as ações de comunicação da empresa, destacando ainda que, “aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização”. (KUNSCH, 2003, p. 181). Ainda segundo a autora, o conceito analisa e demonstra as novas referências da comunicação organizacional e esclarece que a comunicação integrada presume uma conjunção entre comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa, que formam o composto da comunicação organizacional, apresentado inicialmente em 1986 pela autora e reeditado em 1997 na sua obra “Comunicação Organizacional Integrada”.

FIGURA 13 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA



Cronograma de comunicação organizacional integrada

Fonte: Kunsch, 1997

Fonte: Kunsch, 1997.

4.1.1 - Comunicação Institucional

A comunicação institucional é a responsável pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização”, ressaltando os aspectos relacionados com “a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos”. (KUNSCH, 2003, p. 164-165). Sendo responsável pela difusão da imagem da empresa junto à sociedade e mercado, tem como motivo principal de atenção a Opinião Pública, do qual o profissional de comunicação deverá atuar de forma efetiva na interpretação das tendências sociais e de mercado. Portanto, a comunicação institucional deverá fortalecer a “razão de ser da missão” das organizações, por meio de instrumentos e técnicas que busquem, além da divulgação da mensagem, o entendimento e a compreensão dos seus públicos de interesse. Por intermédio de narrativas as organizações deverão promover

de forma objetiva os seus valores e políticas perante o seu público, aspirando conquistar credibilidade para relacionamentos confiáveis e profícuos.

Dentro do ponto de vista mais funcional, entendemos que a comunicação institucional está enraizada na própria essência das Relações Públicas, pois o grande objetivo do exercício da profissão está voltado para atividades de estratégias de relacionamento e mediação entre a organização e os seus públicos, na busca de aceitação e credibilidade, na manutenção e no fortalecimento da sua identidade e imagem institucional. Ainda de acordo com a regulamentação profissional Art. 2º da Lei n. 5.377, de 21 de dezembro de 1967:

Art. 2º Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito: a) a informação de caráter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação; b) a coordenação e planejamento de pesquisas da opinião pública, para fins institucionais; c) o planejamento e supervisão da utilização dos meios audio-visuais, para fins institucionais; d) a planejamento e execução de campanhas de opinião pública;

Para Kunsch, comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica de Relações Públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização, sendo assim, poderá utiliza-se de alguns instrumentos como: a própria Relações Públicas, o Jornalismo Empresarial, a Assessoria de Imprensa, a Publicidade e Propaganda Institucional, o Marketing Social, o Marketing Cultural e a Multimídia (KUNSCH, 2003, p. 164).

O trabalho da comunicação institucional pretende desenvolver uma verdadeira personalidade para a organização, possibilitando a sua promoção como um todo e em si mesma, por meio de técnicas e instrumentos de comunicação que são disponibilizados de acordo com o planejamento estratégico da empresa, que segue como linha mestra a sua missão, visão e os seus valores institucionais.

4.1.2 - Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica está associada diretamente aos objetivos do marketing em promover marcas, serviços e produtos, principalmente objetivando o incremento da área de vendas. Implementada por táticas das organizações, a comunicação mercadológica, pretende difundir sua marca, a fim de fixar a sua imagem na memória das pessoas e consumidores, buscando uma relação afetiva, de desejo ou simplesmente a necessidade básica para o consumo. Segundo Philip Kotler (2006), a comunicação mercadológica é a forma buscada pelas organizações não apenas para informar, mas principalmente persuadir e lembrar sobre os produtos e serviços que comercializam. Conforme afirma J. B. Pinho (2006, p.39), “a comunicação mercadológica é aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado”. Pinho ressalta que a comunicação mercadológica, também pode ser intitulada como comunicação de marketing, com o objetivo de divulgar e promover produtos, serviços e marcas de uma empresa, por meio de estratégias do mix da comunicação de marketing, ou seja, ações de publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising, além da venda direta realizada por pessoas.

A comunicação mercadológica apesar estar relacionada diretamente ao tipo de comunicação voltada para o mercado, com a principal finalidade de vender, sua abrangência não se limita apenas às empresas que visam o lucro, mas também aos órgãos públicos e organizações não-governamentais do terceiro setor, que buscam propagar conceitos, idéias, causas, que possam possibilitar algum tipo de arrecadação.

Para realização bem sucedida dessa comunicação, as organizações têm em suas rotinas o uso das estratégias do marketing, como forma de persuasão dos seus públicos de interesse. Essa estratégia tem como estrutura básica as informações, análises e estudos do planejamento de marketing, voltados para performance e obtenção de resultados no qual a comunicação mercadológica pretende alcançar. Ademais segundo Kunsch, a conquista de consumidores e mercados ocorre por meio de manifestações simbólicas, de acordo com o plano de marketing da organização, sendo que a divulgação

desse portfólio ocorre pela comunicação mercadológica, com narrativas e argumentos a partir de um objetivo mercadológico, das quais a mensagem persuasiva é construída como reflexo do contexto sociocultural do consumidor e dos meios de comunicação que lhe possibilitam o acesso (KUNSCH, 2005, p. 23).

4.1.3 - Comunicação Interna

A comunicação interna representa todos os esforços que uma organização tem em relação à condução e liderança de suas equipes, funcionários e colaboradores. Trata-se de uma importante estratégia de relacionamento com objetivos motivacionais, para integração e satisfação no ambiente de trabalho, visando, principalmente, o engajamento de lideranças internas e colaboradores com as metas, objetivos e causas, bem como com os princípios organizacionais da instituição.

Segundo Kusch (2003) é uma área estruturada, nas quais os objetivos e as táticas necessitam estar bem definidos, para que então ocorra de fato toda a interação desejável entre a organização e seus colaboradores. Kunsch ainda defende que à medida que a comunicação interna se alinha de acordo o conjunto da comunicação integrada, tendo como padrão políticas institucionais bem traçadas e programas de ação voltados exclusivamente para o ambiente interno, o resultado deverá ser eficaz e de acordo com os objetivos organizacionais.

O clima organizacional, medido pelo nível de conhecimento, participação e satisfação dos colaboradores de uma organização, representa o grau de felicidade que favorece ou não o ambiente de trabalho entre todos participantes. Sendo assim, os instrumentos de comunicação interna permitem o desdobramento de uma cultura organizacional bem definida na sua identidade, facilitando uma compreensão mútua entre a direção e os empregados, no que tange a sua missão, visão e valores. Esse entendimento, por meio da comunicação interna, possibilita a confiança e o comprometimento para melhor participação da força de trabalho nos processos produtivos da administração. Importante também salientar que, a empresa representa um objeto social, na qual além dos objetivos organizacionais é envolvida por

interesses individuais, desejos e valores de todos os integrantes, assim se sucede uma troca entre os objetivos pretendidos pela empresa e as aspirações das pessoas que participam dela, numa via de duas mãos.

A comunicação interna não deve ser confundida com a comunicação administrativa, pois a comunicação interna é definida como “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p. 154). O público interno deve ser considerado como fundamental para o alcance de todos os objetivos estratégicos, pois além de ser a força de trabalho de uma organização, corresponde a um público multiplicador de opinião interna e externa, impactando positiva ou negativamente na construção e manutenção da imagem da organização.

4.1.4 - Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa engloba todos os meios da comunicação formal de processos de trabalho de uma organização, ou seja, conteúdos e informações do cotidiano da administração da empresa. Essa comunicação tem o objetivo de atender todas as áreas envolvidas nas demandas técnicas, operacionais, de gestão e planejamento da organização. Por ser reconhecida como uma comunicação oficial da administração das organizações, a comunicação administrativa tem a missão de transmitir toda informação funcional com ênfase na gestão da empresa. Busca orientar, atualizar e ordenar o fluxo das atividades, buscando garantir equilíbrio informacional de todos os setores e de suas respectivas atividades (TORQUATO, 2002).

A comunicação administrativa tem seus primeiros indícios apresentados nos estudos mais estruturados, durante a segunda fase da Administração Científica, começo do século passado, com a Teoria da Burocracia do sociólogo e economista alemão Max Weber, com ênfase na estrutura, tinha como objetivo a racionalidade organizacional e a organização formal baseada em regras e normas. A burocracia de Weber buscava a organização e racionalidade por meio da autoridade; hierarquia e divisão do

trabalho; formalidade nos atos e comunicações; especialização dos funcionários e impessoalidade nas relações (CHIAVENATO, 2003, p. 254).

Para Margarida Kunsch (2003) a comunicação administrativa diz respeito aos processos comunicativos relacionados às funções administrativas da empresa, que viabilizam o funcionamento do sistema organizacional. Segundo Chiavenato (2006) administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta performance, numa relação custo-benefício, na qual se almeja o menor custo e o maior resultado possível, por meio de um conjunto de métodos e técnicas, em um processo contínuo de comunicação. Logo, o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto (CHIAVENATO, 2011, p.393).

Afirma-se então, que a comunicação administrativa, para estabelecer um padrão de uniformidade em discursos e atitudes, reúne um conjunto de informações evidenciadas por meio de atividades, redes, normas, regras, manuais de conduta, dentre outras. Portanto, a comunicação administrativa é induzida por meio de fluxos em todos os processos de trabalho, que sustentam o adequado e desejado funcionamento do sistema organizacional.

Nos processos de formalização da comunicação administrativa, os sistemas de tecnologia da informação e softwares gerenciais são essenciais para a gestão do mundo moderno, permitindo o controle de todas as informações relativas aos processos de trabalho, integrando todos os setores da empresa, orientando decisões e controlando toda logística de uma organização. Para a gestão das empresas a tecnologia da informação transcendeu a comunicação administrativa e passou a ser entendida como um sistema de comunicação integrada, pois trabalha com o principal elemento da comunicação, a informação (VELLOSO; YANAZE; RODRIGUES, 2016)

James Grunig (2009) aborda a comunicação administrativa sob a ótica das “expectativas compartilhadas” entre os participantes da organização, na qual a comunicação possibilita o entendimento de uma realidade cotidiana do dia a dia de trabalho de uma empresa. Logicamente, esse conceito exigiria mais recursos e tempo, pois os próprios funcionários deverão ser treinados para alimentar e operar os sistemas de informação, ficando para área de

tecnologia da informação o desenvolvimento de sistemas e projetos para o atendimento interno dos colaboradores.

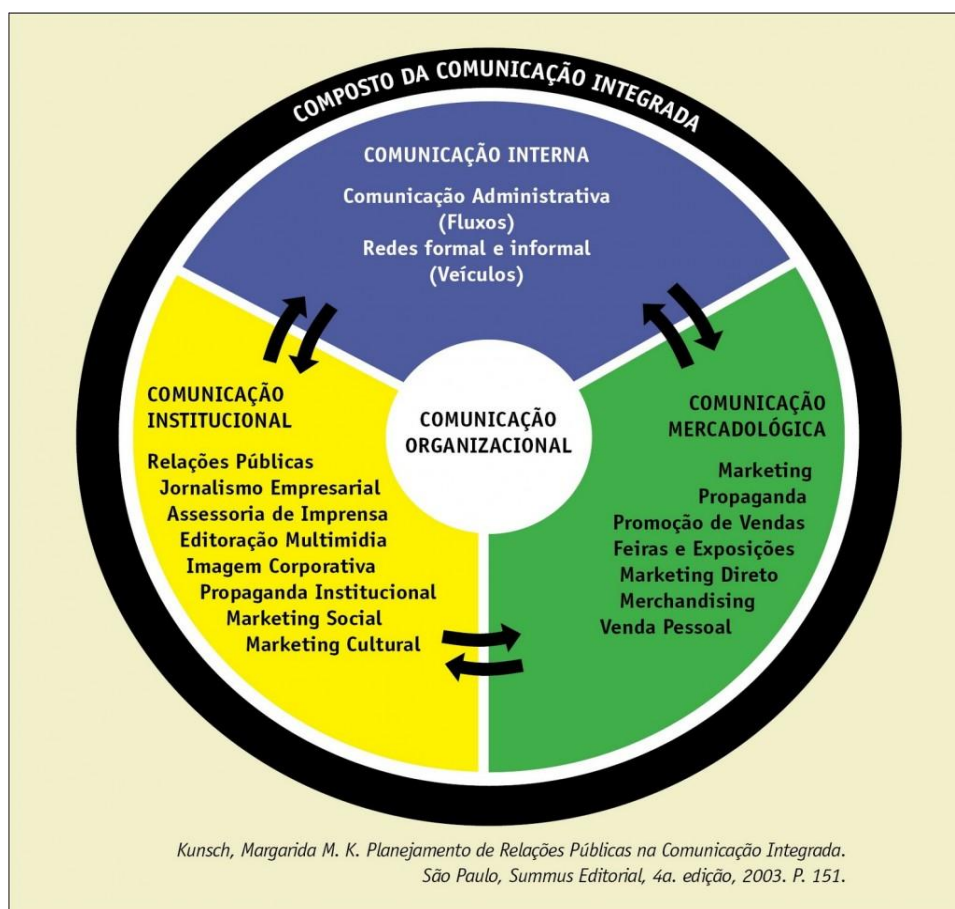
Apesar de entender a comunicação administrativa como fundamental para estabilidade de uma organização, cabe aqui ressaltar, que o seu estudo, entre os pesquisadores e profissionais da própria área de comunicação, não recebe tanta atenção e investigação, apresentando pouca relevância em sua evolução, embora reconhecida como responsável pela estruturação do fluxo informacional, níveis e redes de relacionamentos organizacionais. Percebemos aqui uma carência de entendimento por parte dos profissionais de comunicação, abrindo espaço para uma melhor reflexão sobre o verdadeiro papel da comunicação administrativa, confundido por muitos como comunicação interna e visto por outros apenas como mais um processo burocrático. Desse modo, o acompanhamento periódico e compreensão das expectativas dos públicos organizacionais entre si e com a organização são fundamentais para o um melhor posicionamento da comunicação administrativa. Tendo como princípio a comunhão, proposta pelo conceito da comunicação integrada, a comunicação administrativa prevê o alinhamento, não somente da comunicação com os objetivos de negócio, mas também das conexões organizacionais, que exigem mais efetividade comunicacional para o seu efetivo resultado.

Em seu livro de 2002, “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, Kunsch apresenta a comunicação administrativa como parte integrante da comunicação interna. Apesar da autora destacar no texto as suas diferenças básicas, cabe aqui registrar uma preocupação desse pesquisador com essa classificação, pois são dois espaços com propósitos e funcionalidades muito diferentes e que precisam ser tratados de maneira específica. A análise dos ambientes para consecução do diagnóstico em Relações Públicas necessita partir de uma fotografia exata, que nos garanta um caminho seguro para tomada de decisão, portanto a sua interpretação e tratamento são distintos dentro de áreas do conhecimento diferentes como destacamos anteriormente.

Na edição de 2003, Kunsch ressalta que a relevância da comunicação integrada nas organizações tem seu princípio no fato de “permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os

diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum a todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo” (KUNSCH, 2003, p. 180). Ressalta ainda que, o processo de planejamento de comunicação integrada se apresenta dividido nas seguintes etapas: pesquisa e levantamento de dados, *briefing*, diagnóstico e proposta de uma estrutura integrada para consolidação do plano final de Relações Públicas.

FIGURA 14 – COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA



Fonte: Kunsch, 2003, p. 151

Apesar de existirem algumas diferenças na defesa do conceito de comunicação integrada entre as abordagens de Relações Públicas, Marketing e da própria Administração, os entendimentos dessas áreas de estudo acabam se encontrando em algumas afirmações, como a integração dos conteúdos para produção da informação; alinhamento do discurso institucional com o mercadológico; integração das atividades entre os profissionais das diferentes

áreas correlatas à comunicação e ao marketing; integração do planejamento das ações de comunicação como propósito de uniformidade de conceito e de mensagem e, a integração de informação e de estratégias por meio das ferramentas da tecnologia da informação.

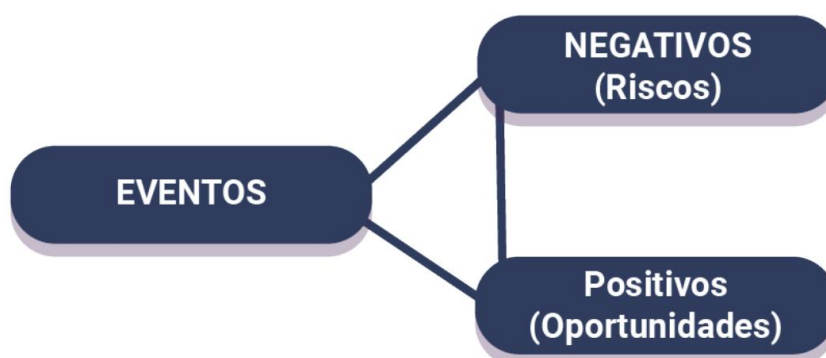
A efetividade das atividades de comunicação integrada poderá ser realidade por meio do diálogo e do trabalho conjunto entre todos os profissionais que estão desenvolvendo funções correlatas, em áreas de Marketing; Comunicação; Recursos Humanos, entre outras. A coerência e o alinhamento do discurso e das ações precisam ser adotadas de maneira única, resultado de um processo compartilhado e otimizado de informações, recursos e pessoas. Portanto, as atividades integradas de comunicação, além de serem o processo mais racional e efetivo, representam a melhor maneira de buscar a aproximação da organização com seus diferentes públicos. Então, a comunicação integrada não está apenas associada a integração de estratégias e ações comunicativas, mas também relacionada a integração de relevantes informações da organização. Informações referentes ao seu negócio e aos macro e microambientes são condição fundamental para a busca do seu equilíbrio organizacional, para sua competitividade e performance operacional e, conseqüentemente para a consecução de metas e objetivos estratégicos.

5 – GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Gerenciar riscos, além de possibilitar uma verdadeira fotografia das potencialidades negativas e positivas de uma organização, exerce um papel efetivo de aprendizado, informação e de melhoria contínua na administração de todos os processos. A gestão de riscos sem dúvida nenhuma é um instrumento poderoso para a tomada de decisão e para o desenvolvimento de ações, constituindo-se como um balizador de condutas e de estratégias corporativas e nesse aspecto entende-se que ao gerenciar riscos a organização se antecipa, possibilitando agir preventivamente diante a prováveis de crises oriundas de riscos.

Os riscos poderão ser positivos ou negativos, resultantes de várias causas e, caso ocorram, são capazes de ocasionar vários impactos sobre os objetivos de uma organização, que podem ser de entrega no prazo, de custo, de escopo daquilo que foi contratado, de pessoal ou de qualidade. Um risco positivo, também entendido como uma oportunidade, é resultado de uma condição ou situação favorável com impacto profícuo para organização. Já o risco negativo também interpretado como uma ameaça, é oriundo de uma condição ou situação desfavorável aos objetivos da organização, proporcionando impactos negativos incluindo o desgaste da imagem e reputação da própria organização.

FIGURA 15 – TIPOS DE EVENTOS DE RISCO

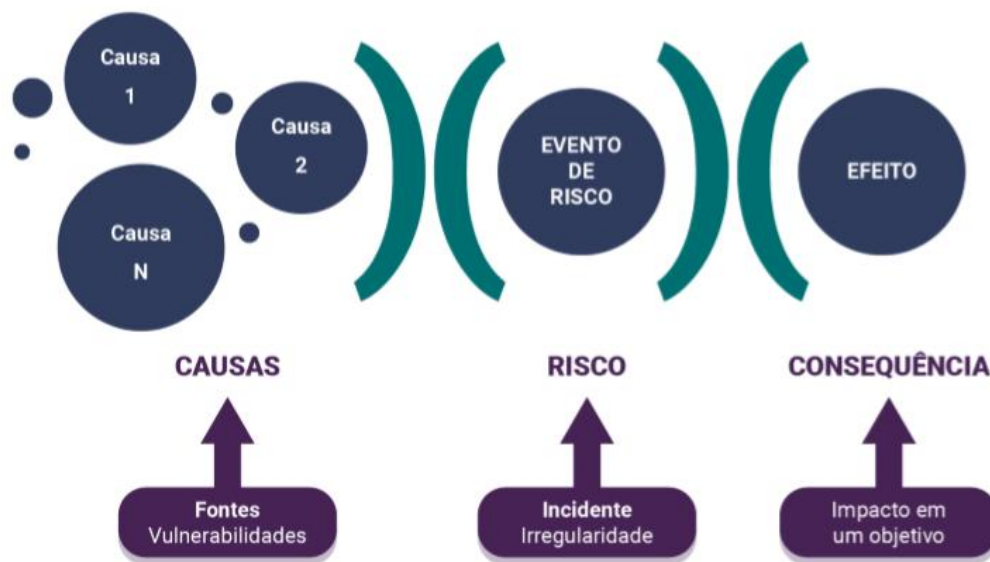


Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo assim, um risco nem sempre precisa ser prejudicial a um projeto ou organização, deve ser entendido também por ser responsável por efeitos positivos, e poderão ser originários e divididos em dois grandes grupos: conhecidos e desconhecidos. Os riscos conhecidos são aqueles que podem ser identificados e analisados e, assim, é possível desenvolver respostas a eles utilizando metodologias específicas. Os riscos desconhecidos não podem ser identificados e, assim, é impossível gerenciá-los de forma proativa, restando alocar uma contingência geral contra as suas ocorrências, sendo geralmente ligados a fatores de macroambiente.

Em se tratando de riscos negativos, os seus elementos são divididos basicamente em três etapas crescentes, ou seja, tudo começa com uma vulnerabilidade ou fator de risco gerador da causa, proveniente dos ambientes interno ou externo, em seguida essa probabilidade se concretiza e um evento de risco que poderá na seqüência promover um efeito negativo e uma consequência para o projeto e para própria organização.

FIGURA 16 – COMPONENTES DE EVENTOS DE RISCO



Fonte: ENAP, 2018

Leite (2020) considera que, ao iniciar uma avaliação de risco, a primeira preocupação está na identificação se o risco está numa condição inerente ou trata-se de um risco residual. Segundo o autor o risco inerente representa a quantidade de riscos que existem e são conhecidos pela

organização, portanto o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto. No entanto, risco residual representa a quantidade de riscos que permanecem ou que aparecem após a inclusão dos controles adicionais ou mesmo após ajustes dos controles existentes. Os riscos tratados em algumas situações, mesmo com os instrumentos de controle, poderão gerar ainda outros riscos secundários, que são aqueles que surgem como resultado direto da implementação de uma resposta ao risco identificado, ou seja, é um risco proveniente de um efeito colateral da resposta do próprio risco originário, em outras palavras, mesmo resolvendo um problema inicial outro risco foi gerado.

A grandeza de um risco consiste na combinação das consequências e de suas probabilidades. A partir de um processo avaliativo, é possível comparar os resultados da análise de riscos, por meio da compreensão da natureza do risco, suas vulnerabilidades e seus critérios para o entendimento de quão aceitável ou tolerável certo risco tende a ser. Tal avaliação é apresentada como auxílio para escolhas sobre o tratamento de riscos, um processo de modificação do efeito de incertezas, podendo evitar a ação do risco a partir de uma descontinuidade relacionada a uma fonte de risco, assumir a gravidade de uma incerteza com finalidade de alcançar uma oportunidade, alterar as probabilidades de ocorrência como também suas consequências, compartilhar o risco com outros meios bem como setores financeiros e estratégicos, além da retenção consciente.

Tais formas de atuar podem ser vistas como caminhos para redução, eliminação e mitigação de consequências de caráter negativo, contudo, pode haver o surgimento de novos riscos, a alteração de pré-existentes, a existência de riscos residuais remanescentes. Dessa maneira, o controle é entendido como um dispositivo modificador, mas não necessariamente eficaz em sua totalidade.

A identificação dos fatores para gestão de riscos é primordial, pois baseada nas informações e nos contextos de micro e macroambientes a organização se fundamenta para gestão de riscos. De acordo com Oliva (2016), partindo de uma perspectiva relacional dos agentes na cadeia de valor do ambiente de negócios, propõe que a identificação dos riscos corporativos

ocorra de maneira sistêmica. O autor aponta os eventos relacionados ao macroambiente (econômicos, políticos, social e tecnológicos), os aspectos relacionados ao ambiente de valor (financeiros, operacionais, de imagem, de sustentabilidade ambiental, éticos; de inovação; e estratégicos) e os agentes que se relacionam com a microambiente da organização (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, governo e sociedade). O autor ressalta a importância dos agentes no ambiente de valor das organizações, pois contribuem para a manutenção e criação de valor (OLIVA, 2016).

FIGURA 17 – RISCOS CORPORATIVOS NO AMBIENTE DE VALOR



Fonte: Oliva, 2016, p. 70.

No que tange à gestão e controle de riscos cabe aqui apresentar as principais metodologias reconhecidas pelo mundo corporativo, como a estratégia de gerenciamento de riscos do COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*⁶; as orientações normativas da ISO 31000⁷,

⁶ O COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos das empresas.

bem como as técnicas de gestão de riscos em projetos do PMI - *Project Management Institute*.⁸

5.1 - Estratégia COSO na Gestão de Riscos Corporativos

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, patrocinado pelas cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira dos Estados Unidos, é uma organização privada sem fins lucrativos criada em 1985 com o objetivo de prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos das empresas, e atua por meio do desenvolvimento de metodologias de controle financeiros, sobretudo pela aplicação da ética e efetividade na aplicação e cumprimento dos controles internos.

Há mais de uma década, o comitê executivo do COSO publicou a obra *Internal Control – Integrated Framework* para auxiliar organizações do mundo todo no desenvolvimento de estratégias de avaliação de riscos e na melhoria dos seus sistemas de controle interno. Desde então, essa metodologia foi incorporada em políticas, normas e regulamentos de milhares de empresas e demais organizações no aprimoramento de suas atividades.

A necessidade com o gerenciamento de riscos tornou-se cada vez mais evidente para consolidação de uma estratégia capaz de identificar, avaliar e administrar riscos, em 2001, o COSO em parceria com a PwC - *PricewaterhouseCoopers*⁹, desenvolveu a obra “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” – COSO ERM, que teve como objetivo facilitar o entendimento das empresas e demais organizações no seu gerenciamento de riscos (COSO, 2007).

Para o COSO, o valor de uma organização é maximizado quando se estabelecem estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio entre as metas

⁷ ISO 31000 é uma norma da família de gestão de risco criada pela *International Organization for Standardization*. O objetivo da ISO 31000: 2009 é estabelecer princípios e orientações genéricas sobre gestão de riscos.

⁸ *Project Management Institute* (PMI) é uma organização sem fins lucrativos que tem o objetivo de disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em todo o mundo.

⁹ A PwC, antigamente conhecida como *PricewaterhouseCoopers*, é um *Network* de firmas independentes que estão presente em 158 territórios, com mais de 250 mil profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações (PWC, 2020).

de crescimento e de retorno de investimentos, sempre associados aos seus riscos inerentes, assim, o gerenciamento de riscos corporativos tem por finalidade:

- **Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada** – os administradores avaliam o apetite a risco da organização ao analisar as estratégias, definindo os objetivos a elas relacionados e desenvolvendo mecanismos para gerenciar esses riscos.
- **Fortalecer as decisões em resposta aos riscos** – o gerenciamento de riscos corporativos possibilita o rigor na identificação e na seleção de alternativas de respostas aos riscos – como evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos.
- **Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais** – as organizações adquirem melhor capacidade para identificar eventos em potencial e estabelecer respostas a estes, reduzindo surpresas e custos ou prejuízos associados.
- **Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos** – toda organização enfrenta uma gama de riscos que podem afetar diferentes áreas da organização. A gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a impactos inter relacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos.
- **Aproveitar oportunidades** – pelo fato de considerar todos os eventos em potencial, a organização posiciona-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa.
- **Otimizar o capital** – a obtenção de informações adequadas a respeito de riscos possibilita à administração conduzir uma avaliação eficaz das necessidades de capital como um todo e aprimorar a alocação desse capital (COSO, 2007, p.3)

Indispensável ressaltar que o gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido por todas as instancias de uma organização, ou seja, desde o conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado de maneira integrada no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar vulnerabilidades e eventos em potencial, capazes de afetar negativamente a organização.

Em 2004 o COSO lançou a obra “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*” , também conhecido como COSO ERM ou COSO II, enfatizando os aspectos mais voltados para o gerenciamento de riscos corporativos. Com base no COSO ERM, com base nos princípios

organizacionais, ou seja, principalmente missão e visão, a empresa estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina as táticas para o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. O COSO ERM apresentou uma importante atualização em relação à integração da metodologia com a categoria de objetivos estratégicos, em complemento as categorias conformidade, comunicação e operacional, trazendo um sentido mais amplo e voltado para a eficácia dos objetivos estratégicos da organização. Segundo o COSO, a base para o gerenciamento de riscos corporativos pretende alcançar os objetivos de uma organização por meio de quatro categorias:

1. **Estratégicos** – metas gerais, alinhadas com sua missão.
2. **Operações** – utilização dos recursos técnicos, humanos e financeiros.
3. **Comunicação** – confiabilidade de documentos, comunicados e relatórios.
4. **Conformidade** – cumprimento de leis, regulamentos, código de ética e aplicação de política de *compliance*.

FIGURA 18 – MODELO COSO ERM



Fonte: COSO ERM, 2017, p. 23.

No modelo COSO ERM, a dimensão superior do cubo apresenta os objetivos que devem ser trabalhados no gerenciamento de risco, ou seja, estratégico; operacional; comunicação e conformidade. Já a dimensão lateral representa os níveis da organização pelo qual ocorre a gestão de riscos. Por último, a dimensão frontal apresenta os elementos do gerenciamento de riscos, distinguindo as necessidades e atividades de atuação, de maneira integrada com os objetivos estabelecidos na dimensão superior.

A metodologia explora ainda a gestão da estratégia e dos riscos a partir de três probabilidades ou perspectivas que poderão ser geradoras de risco, ou seja:

1. Possibilidade dos objetivos estratégicos e de negócios não se alinharem com a missão, a visão e os valores que fundamentam os princípios organizacionais;
2. As implicações dos efeitos da estratégia escolhida;
3. Os riscos durante a execução da estratégia.

FIGURA 19 – COMPONENTES COSO ERM



Fonte: COSO, 2017, p. 5.

Outro fator predominante apresentado pelo COSO ERM se deu com o aperfeiçoamento do entendimento da metodologia no que diz respeito a potencialidade do risco e a sua tolerância, agora com ênfase na variação aceitável do desempenho. Essa nova leitura apresenta princípios estruturados em cinco áreas do conhecimento de risco, que estão inter-relacionadas:

- Governança e cultura;
- Estratégia e objetivos;

- *Performance*;
- Monitoramento e revisão do desempenho;
- Informação e comunicação.

FIGURA 20 – ENTERPRISE RISK MANAGEMENT – INTEGRATING WITH STRATEGY AND PERFORMANCE



Fonte: COSO, 2017, p. 6 e 7 (adaptado pelo autor).

De acordo com o COSO, a identificação, avaliação e condução administrativa fazem-se necessariamente presentes no gerenciamento de riscos como também a integração da criação e preservação de serviços. Dessa maneira, a possibilidade de realização de objetivos por meio de uma metodologia é capaz de consolidar não apenas a integralidade entre as partes do meio organizacional, mas também determinar a eficácia do gerenciamento de riscos.

O gerenciamento de riscos corporativos, dentro da estrutura do COSO ERM, é um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros, sendo constituído por oito elementos integrados pela gestão administrativa organizacional, dentre os quais: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações, monitoramento, sendo (COSO, 2007, p.22):

- **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.
- **Avaliação de Riscos** – 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.

FIGURA 21 – RESPOSTA A RISCOS



Fonte: COSO 2017 (adaptado pelo autor).

- **Atividades de Controle** – Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia. As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.
- **Informações e Comunicações** – A forma e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permitam que as pessoas cumpram com suas atribuições. Para identificar, avaliar e responder ao risco, a organização necessita das informações em todos os níveis hierárquicos. A comunicação eficaz ocorre quando esta flui na organização em todas as direções, e quando os empregados recebem informações claras quanto às suas funções e responsabilidades.
- **Monitoramento** – A integridade do processo de gerenciamento de riscos corporativos é monitorada e as modificações necessárias são realizadas. Desse modo, a organização poderá reagir ativamente e

mudar segundo as circunstâncias. O monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes ou uma combinação desses dois procedimentos.

A metodologia COSO, partindo de um conceito integrado e contínuo de informações, áreas e atividades, apresenta como missão o gerenciamento de riscos corporativos como forma de geração de valor às organizações. Assim, o enfrentamento das incertezas é um desafio constante dos administradores, deste modo como definir como essa incerteza pode interferir nas estratégias para geração de valor às partes interessadas de uma organização ou negócio. Incertezas podem representar riscos e oportunidades, com potencial para agregar ou destruir valor. O gerenciamento de riscos corporativos, segundo proposto pelo COSO, possibilita às organizações tratarem com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.

5.2 - Gestão de Riscos - Norma ISO 31000

A ISO 31000¹⁰, refere-se a recomendação desenvolvida pelas comissões técnicas dos organismos de Normalização Setorial da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Em especial, a ABNT NBR ISO 31000 foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos, com base na íntegra no conteúdo técnico do *Technical Committee Risk Management*.

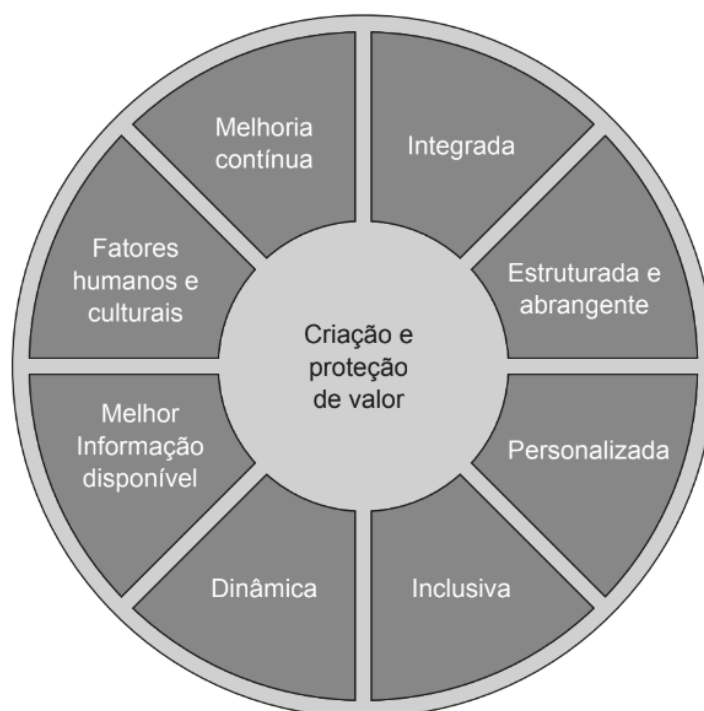
Segundo a ABNT, essa recomendação foi concebida para orientação de profissionais que buscam proteger o valor nas organizações, gerenciando riscos, tomando decisões, estabelecendo objetivos e melhorando o desempenho, pois as organizações de todos os segmentos enfrentam interferências de fatores externos e internos, tornando incerto o alcance dos seus objetivos. Gerenciar riscos é parte da governança e liderança, incluindo o

¹⁰ ISO 31000 é uma norma da família de gestão de risco criada pela *International Organization for Standardization*, entidade fundada em Genebra, na Suíça, em 1947. O objetivo da ISO 31000 é servir de guia no planejamento, implementação e manutenção do gerenciamento de riscos, uma norma internacional criada para estabelecer princípios e orientações sobre gestão de riscos.

comportamento humano e os fatores culturais e é fundamental para os sistemas de gestão e para dinâmica de como a organização é gerenciada em todos os níveis.

Para a ISO 31000 (2018), o risco tem como definição “o efeito da incerteza nos objetivos”, sendo o efeito um desvio ao esperado de caráter positivo ou negativo, a incerteza o estado atrelado tanto à insuficiência informacional quanto ao andamento e à compreensão dos efeitos, e os objetivos a apresentação de diversos fatores, desde segurança até desempenho financeiro, aplicados em diferentes níveis. A combinação de eventos em potencial e suas respectivas consequências, além do caráter probabilístico relacionado à ocorrência, estabelece a expressão do risco para o meio organizacional e suas partes. Em outras palavras, o risco permeia toda a relação de causa e consequência. A lógica apresentada pela ISO 31000 busca o gerenciamento de riscos apoiado nos princípios, estrutura e processos, da organização.

FIGURA 22 – PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS – ISO 31000



Fonte: ISO 31000, 2018, p. 3.

A gestão de riscos, apresentada pela ISO 31000, traz um conceito voltado para a criação e proteção de valor, semelhante e, provavelmente,

decorrente da metodologia e princípios de gerenciamento da rotina da qualidade total¹¹, muito desenvolvida por empresas nos anos 80 e 90, que relacionava as etapas e processos para segurança e qualidade, na dinâmica de um ciclo integrado de melhoria contínua, cabendo citar:

- **Integrada** - a gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais.
- **Estruturada e abrangente** - a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis.
- **Personalizada** - a estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos.
- **Inclusiva** - o envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de riscos fundamentada.
- **Dinâmica** - riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna.
- **Melhor informação disponível** - as entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes.
- **Fatores humanos e culturais** - o comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio.
- **Melhoria contínua** - a gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências. Princípios da Gestão de Riscos – ISO 31000 (2018, p. 3 e 4).

¹¹ A Qualidade Total é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de Programas, Ferramentas e Métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes. Seus primeiros movimentos surgiram e foram consolidados no Japão após o fim da II Guerra Mundial com os Círculos de Controle da Qualidade, sendo difundida nos países ocidentais a partir da década de 1970.

No âmbito da estrutura, a ISO 31000 salienta que a organização precisa ficar atenta aos aspectos e à importância na avaliação de suas práticas e processos existentes de gestão de riscos, é necessário avaliar todas as possibilidades para que os componentes da estrutura e a sua dinâmica de operação sejam personalizados para o atendimento às expectativas de cada organização.

FIGURA 23 – ESTRUTURA PARA GESTÃO DE RISCOS – ISO 31000



Fonte: ISO 31000, 2018, p. 4.

A liderança e o comprometimento são decorrentes da postura da administração da organização, na qual a alta direção e os órgãos de supervisão assegurem que a gestão de riscos esteja integrada em todas as atividades da organização, com o objetivo de personalizar e implementar todos os componentes da estrutura; estabelecendo política, plano ou curso de ação da gestão de riscos; assegurando que os recursos necessários sejam alocados para gerenciar riscos; atribuindo responsabilidades e autoridade entre os participantes gestores da organização.

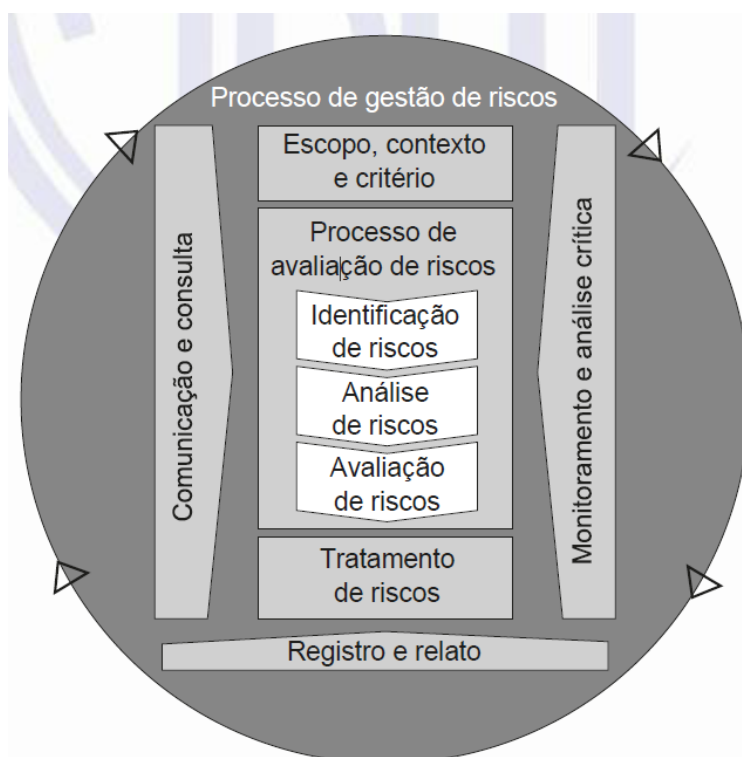
Estruturas diferem, dependendo do propósito, metas e complexidade da organização, e a integração da gestão de riscos tem seu pilar em uma compreensão das estruturas e do contexto organizacional. O risco é

gerenciado em todas as partes da estrutura da organização, portanto todos na organização têm responsabilidade por gerenciar riscos.

A governança orienta o rumo da organização, nas quais as estruturas de gestão traduzem a direção dessa governança na condução da estratégia e dos seus objetivos, suas relações externas e internas, suas regras, processos e práticas necessárias para alcançar níveis desejados de desempenho sustentável e viabilidade dos seus propósitos. Delegar responsabilidades pela gestão de riscos e a supervisão de uma organização é condição inerente da governança da organização. O processo de integração da gestão de riscos em uma organização é um recurso freqüente e dinâmico, logo se entende que seja dirigido de acordo com as particularidades e cultura da organização, tratando a gestão de risco como parte do propósito organizacional, governança, liderança, estratégia, objetivos e operações.

Após a definição e validação dos princípios e estrutura, a ISO 31000, completa a sua metodologia de gestão de riscos apresentando detalhadamente o caminho lógico para condução dos processos da organização, dividindo esse escopo em cinco blocos, conforme abaixo:

FIGURA 24 – PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS - ISO 31000

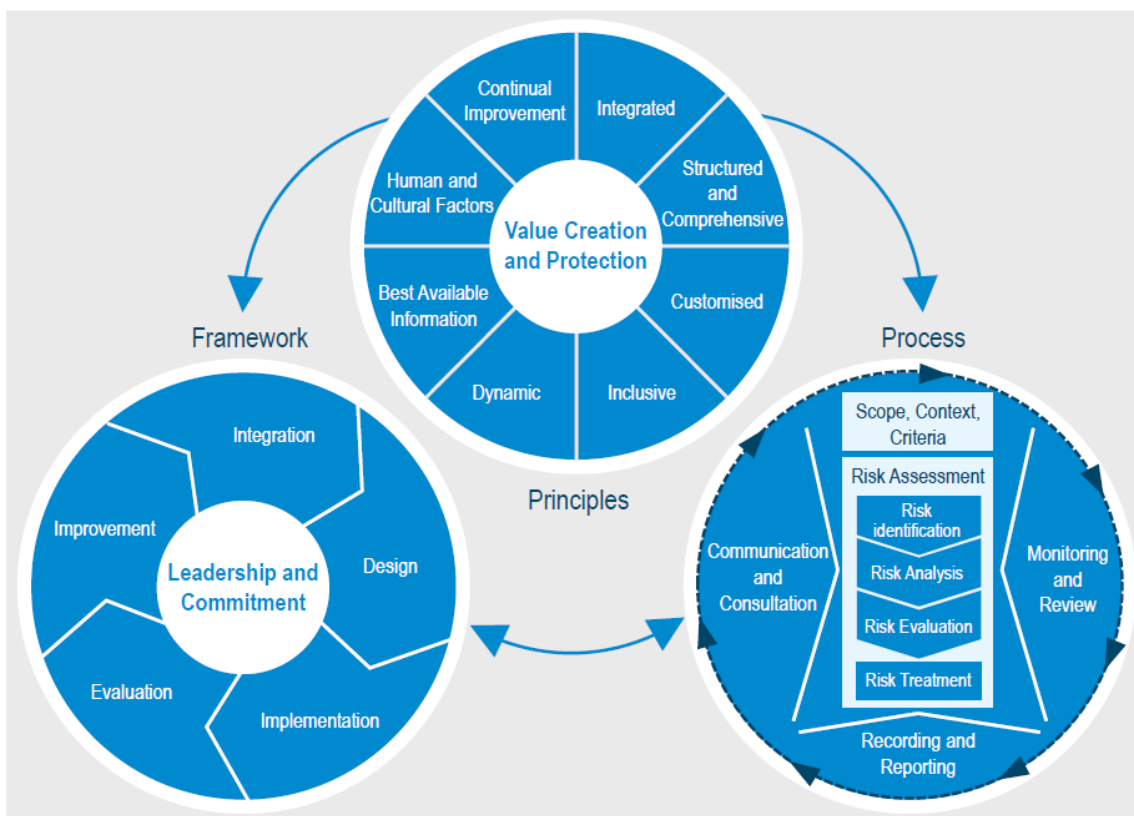


Fonte: ISO 31000, 2018, p. 9.

1. **Comunicação e consulta:** as partes interessadas internas e externas devem participar ativamente dos planos de comunicação que abordem questões relacionadas com o risco propriamente dito, suas causas, consequências e as medidas que estão sendo tomadas para tratá-los. Além disso, esta atividade deve assegurar que os responsáveis pela elaboração do processo de gestão de riscos compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são requeridas.
2. **Contexto e critério:** a organização define seus objetivos, aponta os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelece o escopo e os critérios de risco para o restante do processo.
3. **Processo de avaliação dos riscos:** relaciona as atividades de identificação, análise e avaliação dos riscos. Na identificação dos riscos, é necessário verificar as fontes de risco, áreas de impacto, eventos e suas causas e consequências potenciais. A avaliação dos riscos visa auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e o seu grau de prioridade para a implementação.
4. **Tratamento de riscos:** envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a efetivação dessas opções, podendo inclusive gerar novos controles ou modificar os existentes.
5. **Monitoramento e análise crítica:** Trata-se do controle e da conferência dos processos de verificação dos riscos, de forma periódica ou em resposta a um fato específico, e com responsabilidades claramente definidas.

O processo de gestão de riscos apresentado por meio da norma ABNT NBR ISO 31000, baseado no conteúdo técnico do *Technical Committee Risk Management*, apresenta-se como um ciclo contínuo de melhorias, por meio de identificações, análises, avaliações, verificações, ajustes e pela implementação de ações abrangentes e também pontuais. Uma técnica apurada de reconhecimento e de transformação constante na condução de pessoas e negócios no mundo corporativo.

FIGURA 25 – ENTERPRISE RISK MANAGEMENT FRAMEWORK



Fonte: ISO 31000, 2020, p. 8.

Entre os resultados pretendidos, a ISO 31000, busca aumentar a probabilidade de atingir os objetivos; identificar oportunidades e ameaças; atender os requisitos e normas internacionais; melhorar as informações financeiras; estabelecer confiabilidade para o planejamento e para tomada de decisão; melhorar a eficácia e a eficiência operacional; minimizar perdas; e aumentar a resiliência da organização.

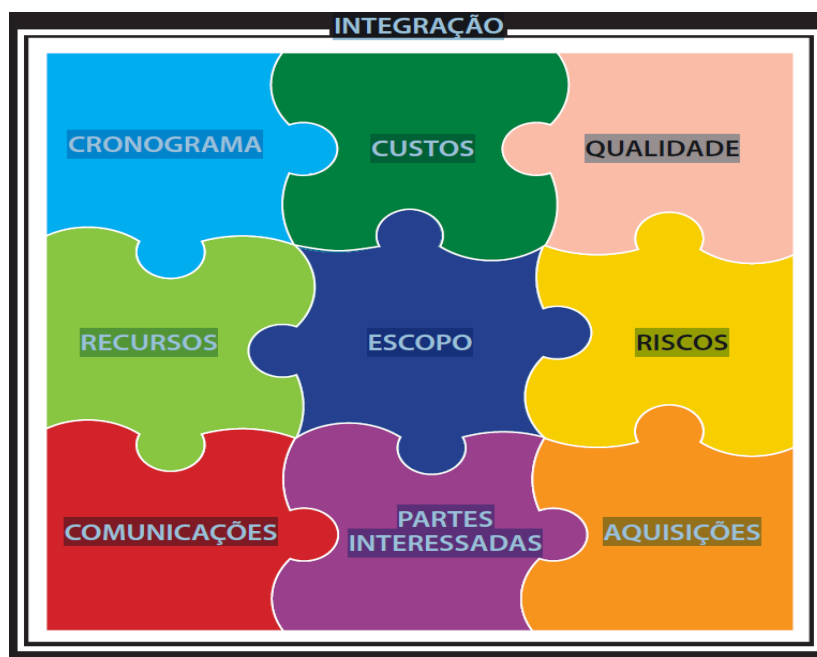
Considerando ainda as definições da ISO 31000 é possível se chegar ao entendimento de que gestão de riscos em nível institucional constitui-se como de um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, aplicável em qualquer área da organização e que contempla as fases de identificar, analisar, avaliar, decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar e comunicar, com vistas ao efetivo alcance dos objetivos da instituição.

5.3 - Gestão de Riscos em Projetos - Project Management Institute - PMI

O PMI - *Project Management Institute*¹² é uma organização que administra e coordena um programa mundial de credenciamento e certificações da área de gestão de projetos, que tem como objetivos: formular boas práticas profissionais de gestão de projetos; gerar conhecimento por intermédio da investigação e promover a gestão de projetos como profissão por meio de seus programas de certificação. Dentre as suas publicações a mais conhecida e utilizada no meio corporativo é o Guia PMBOK, obra que trata da gestão integral de um projeto, desde a concepção do seu escopo até a análise final dos resultados.

A estrutura metodológica do Guia PMBOK, inicialmente compreende e especifica todas as áreas do conhecimento para gestão de um projeto, incluindo os riscos inerentes e a comunicação.

FIGURA 26 – ÁREAS DO CONHECIMENTO DE UM PROJETO



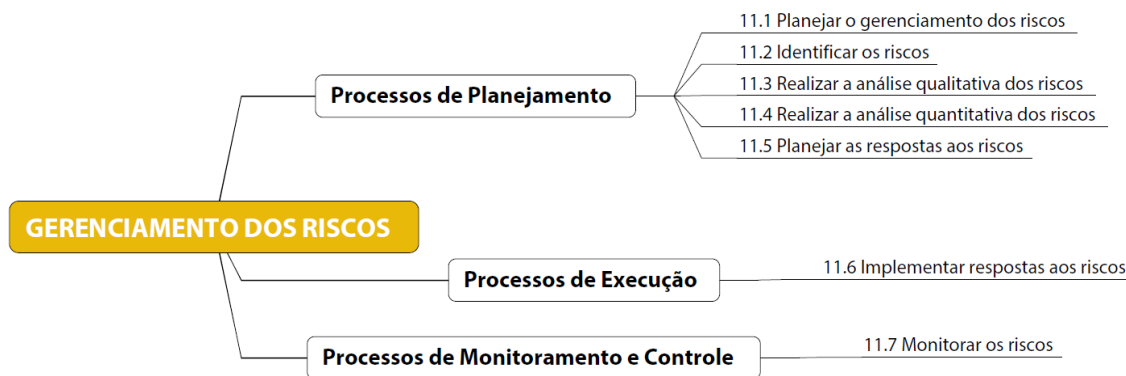
Fonte: PMBOK Guide, 2018, p. 22.

¹² O *Project Management Institute* (PMI) é uma instituição internacional, com mais de 50 anos de atuação, sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. No início de 2011 já era considerada a maior associação do gênero no mundo, uma vez que conta com mais de 650.000 associados – em mais de 185 países. O escritório central localiza-se em *Newtown Square*, na periferia da cidade da Filadélfia, em Pensilvânia (Estados Unidos).

Para o PMI o “risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer tem efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, como escopo, prazo, custo e qualidade” (PMBOK, 2013, p.310).

O gerenciamento de riscos fundamenta-se em identificar possíveis incertezas para que uma organização não seja surpreendida, e assim, possa ter respostas e consiga atuar de forma efetiva. Segundo o PMI, o processo de gestão de riscos se estrutura em sua fase de planejamento em cinco processos, sendo:

FIGURA 27 – GERENCIAMENTO DOS RISCOS - PMI



Fonte: PMBOK Guide, 2018, p. 51.

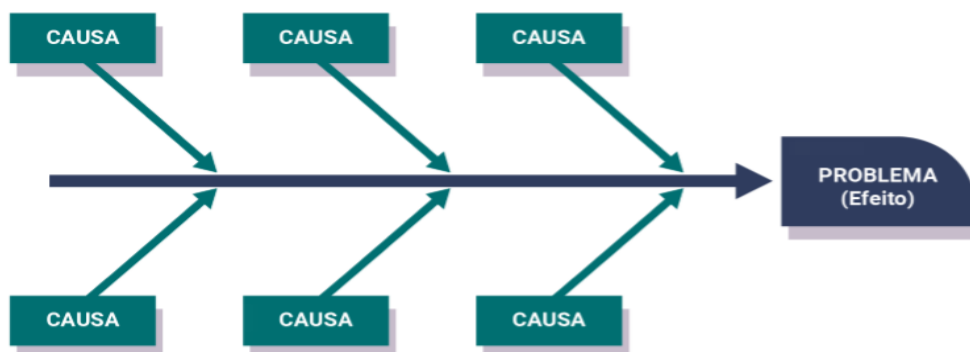
1. **Planejar o gerenciamento dos riscos**, segundo o PMI, é o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto, sendo que o principal benefício está relacionado diretamente a proporcionalidade do grau, tipo e visibilidade do gerenciamento dos riscos em relação à importância do projeto para própria organização. O processo de gerenciamento dos riscos é realizado por meio de um plano de gestão de riscos que orienta gerentes de projetos juntamente com os demais envolvidos nas atividades relacionadas. O plano é um documento que lista regras e diretrizes para orientação e condução do gerenciamento, refletindo as necessidades e características de cada projeto e organização. A preocupação com a gestão de riscos deve acontecer logo no momento inicial, durante a discussão sobre o escopo do projeto, com propósito de alertar sobre as

possibilidades de ocorrência de um risco, e que isso possa auxiliar a tomada de decisão na definição do projeto.

2. **A identificação dos Riscos**, nos termos do PMI (2013), é o processo de levantamento e de documentação das características dos riscos que podem afetar o projeto. O principal objetivo desse processo é a documentação dos riscos existentes e da sua capacidade, alimentando com essas informações, à equipe do projeto que terá a oportunidade de se antecipar aos eventos. O objetivo principal é gerar uma lista de riscos que podem afetar positivamente ou negativamente os objetivos do projeto e da organização. O banco de dados e informações históricas e as experiências das equipes são fontes importantes para a identificação inicial dos riscos.

3. **Realizar análise qualitativa dos riscos** tem como objetivo analisar qualitativamente a classificação dos riscos, identificando quais riscos serão tratados no processo, priorizando riscos urgentes e quais riscos serão inseridos na lista de observação apenas para monitoramento. A partir da lista de riscos é determinado a probabilidade e o impacto de cada risco calculando um grau de importância para cada evento. Uma das formas de definição para essa análise é a utilização da metodologia que identifica a causa raiz e o seu impacto ou efeitos, como por exemplo o diagrama de causa efeito desenvolvido por Kaoru Ishikawa, em 1943, também conhecido como diagrama Ishikawa ou simplesmente diagrama “espinha de peixe” (ISHIKAWA, 1990).

FIGURA 28 – DIAGRAMA DE CAUSA EFEITO



Fonte: Ishikawa, 1990 (adaptado pelo autor)

- 4. Realizar análise quantitativa dos riscos** é o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto. O principal benefício desse processo é a produção de informações quantitativas dos riscos para respaldar a tomada de decisões, a fim de reduzir o grau de incerteza dos projetos. A probabilidade será sempre um percentual e o impacto poderá ser medido por meio de diversas unidades, tais como custo adicional ou dias de atraso no cronograma. Neste processo todos os impactos são levados para unidade financeira e todos os riscos são comparados entre si. (PMBOK, 2013, p. 332).
- 5. Planejar as respostas aos riscos** é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. O principal benefício deste processo é a abordagem dos riscos por prioridades, injetando recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto. Após a implementação das respostas aos riscos inicia-se a fase de monitoramento e controle. Nos termos das diretrizes do PMI:

controlar os riscos é o processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto (PMBOK, 2013, p. 349).

Este processo é dinâmico e acontece durante a realização de todo o projeto, com o objetivo de efetivar o plano de respostas, identificar novos riscos e monitorar riscos residuais, além de verificar outros eventos potenciais. Organizações e projetos poderão ter maiores chances de acerto quando o procedimento de controle é realizado de forma disciplinada e ordenada. Controlar riscos poderá envolver a escolha de estratégias alternativas por meio da adoção de ações corretivas, bem como com a execução de um plano de contingência, ou até mesmo, na implementação de políticas mais efetivas de comunicação.

6 – COMUNICAÇÃO DE RISCO E COMUNICAÇÃO DE CRISE

O presente estudo, objeto dessa pesquisa, analisou nos últimos anos a forma como a comunicação de risco é interpretada pelas áreas de Relações Públicas e da Administração. Por meio de levantamento bibliográfico, artigos e documentos específicos, além da própria vivência profissional do pesquisador, percebeu-se nitidamente uma diferença muito significativa na interpretação do tema pelos profissionais dessas áreas, principalmente no que tange a atuação profissional das Relações Públicas no mercado brasileiro.

O entendimento de comunicação de risco para a Administração representa a função comunicacional como parte integrante de uma estrutura metodológica de gestão de riscos, voltada para atuação preventiva e corretiva de todos os processos produtivos, como forma de proteção e geração de valor para organização. Já na área de Relações Públicas, o fator risco geralmente se evidencia em planos de gestão de crises, ou até mesmo em simples comunicados voltados para os públicos com o objetivo de informar um possível risco de algum determinado evento.

Conforme a Teoria da Contingência apresentada por Otley (1980), não existe uma única metodologia para um sistema de informação gerencial, pois são as circunstâncias ou contingências que determinam a melhor escolha do sistema que será adotado, e as contingências estudadas geralmente se relacionam com o ambiente, a estrutura organizacional e a tecnologia. Portanto, conforme descrito no COSO (2007, p. 32), “qualquer que seja a estrutura, a entidade deve estar organizada de modo a possibilitar um gerenciamento de riscos corporativos eficazes e desempenhar as suas atividades de modo a atingir os seus objetivos”. Considerando que não se podem prever com plena certeza todas as situações que o futuro reserva, principalmente no que concerne ao macroambiente, o gerenciamento de riscos e os controles internos, por meio de informações mais confiáveis, poderão fornecer o caminho e a luz necessários para tomada de decisão das organizações.

Atualmente no Brasil, não temos uma visão e entendimento mais amplos da área de Relações Públicas sobre riscos, na qual o risco representaria um organismo estratégico essencial para sobrevivência, ou seja, também está associado à projeção da imagem e reputação da própria organização, pois um risco residual ou não tratado poderia gerar crises. A atividade de Relações Públicas acaba se restringindo aos comunicados de risco e ao gerenciamento de crises, e não em relação ao entendimento e o tratamento dos riscos junto com a Administração, como forma de trabalho mais preventivo e que de fato poderia resultar em estratégias de comunicação em antecipação a possíveis crises, especialmente no tratamento dos eventos que envolvem os riscos residuais.

Importante aqui enfatizar, que durante o levantamento de informações para o presente estudo, notou-se um comportamento e entendimento da atividade de Relações Públicas nos Estados Unidos muito diferente a do realizado no Brasil, perante as questões de gestão de riscos, ou seja, existe uma aproximação maior entre as áreas de Relações Públicas e da Administração naquele país, na qual a presença e atuação do profissional de RP é mais efetiva em todo o processo de gestão de riscos. Uma provável hipótese para essa constatação pode estar relacionada à formação acadêmica da área de Relações Públicas nos Estados Unidos, que considera o conhecimento da Administração e Negócios como elemento fundamental para preparação de novos profissionais, além ainda do fato dos principais estudos e metodologias do segmento de gestão de riscos serem oriundos de importantes Institutos e Universidades Estadunidenses.

6.1 – Comunicação de Risco na Administração

As informações são necessárias em todos os níveis de uma organização para identificar, avaliar e responder aos riscos, no qual garantem um poder de interpretação e ação para comunicação. Organizações identificam, coletam e analisam um grande volume de informações relacionadas as atividades e eventos internos e externos, pertinentes ao negócio da administração e todas as suas interfaces. Essas informações são transmitidas às equipes, por meio

de comunicados e rotinas, além de prazos que lhes permitam desempenhar suas responsabilidades na administração referente a riscos corporativos.

Percebe-se que a comunicação de riscos, dentro de um contexto de gestão de riscos, apresenta em quase todo o seu escopo de trabalho ações relacionadas a comunicação administrativa, ou seja, engloba todos os meios da comunicação formal dos processos da gestão de riscos. Essa comunicação tem o objetivo de atender todas as áreas envolvidas nas demandas técnicas, operacionais, de gestão e planejamento da organização, com a missão de transmitir toda informação funcional com ênfase na gestão de risco. Busca orientar, atualizar, ordenar o fluxo das atividades e garantir equilíbrio informacional, de todos os setores e de suas respectivas atividades (TORQUATO, 2002).

A comunicação está presente nas metodologias de gestão de risco que foram relatadas até agora, como visto nas estruturas e funções do COSO, ISO 31000 e também na gestão de projetos do PMI, sendo todos compostos de sistemas integrados de informações como elemento básico para tomada de decisão.

6.1.1 - Informação e Comunicação – COSO ERM

Nos termos do COSO ERM (2007), a estrutura de comunicações é responsável pelo conteúdo, procedimento, formato e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas, permitindo aos participantes da organização a realização de suas atribuições. O sistema de informações disponibilizado entre todos os níveis hierárquicos tem fundamental importância para a identificação, avaliação e resposta aos riscos. “A comunicação eficaz ocorre quando esta flui na organização em todas as direções, e quando os empregados recebem informações claras quanto às suas funções e responsabilidades” (COSO, 2007, p. 76).

Compete à administração da gestão de riscos conduzir comunicações específicas e dirigidas que tratem as expectativas de acordo com a cultura, comportamento e as responsabilidades da equipe. De acordo com o COSO (2007) essa prática considera a definição da filosofia e da abordagem do gerenciamento de riscos corporativos, além da delegação de autoridade,

portanto a comunicação administrativa referente aos processos e aos procedimentos deverá alinhar-se e apoiar a cultura desejada.

Todos os membros da organização, em particular os colaboradores aos quais foram delegadas importantes responsabilidades de gestão, precisam ter informações precisas e atualizadas, por meio de mensagens objetivas e claras da alta administração, que enfatizam sempre a relevância que o gerenciamento de riscos corporativos deve ter, portanto é fundamental que a alta administração assuma uma posição de liderança na condução e no reconhecimento da comunicação de riscos. Essa comunicação, para o COSO (2007) deve transmitir a importância e a pertinência do gerenciamento de riscos corporativos, identificando claramente os objetivos da organização, a dimensão e tolerância dos riscos e a atribuição de responsabilidades, ao conduzir e apoiar os componentes do gerenciamento de riscos corporativos.

As informações precisam fluir entre todas as áreas e níveis departamentais de uma organização, do operacional ao estratégico, dos quais empregados que desempenham funções operacionais diárias, têm melhor condição de reconhecer anomalias e problemas na medida em que surgem. Deste modo, é responsabilidade dos canais de comunicação assegurar que os integrantes sejam capazes de comunicar informações baseadas em riscos por todas as áreas, processos e para os seus superiores.

A falta de motivação, bem como a ausência de canais adequados de informação, também são fatores decisivos para que a comunicação não aconteça de forma efetiva entre os participantes de uma organização, seja por uma comunicação ascendente ou descendente, segundo o COSO ERM:

As falhas de comunicação podem ocorrer quando pessoas ou unidades perdem a motivação de fornecer informações importantes a outras pessoas ou não dispõem de um meio de fazê-lo. O pessoal pode estar ciente de riscos significativos, mas não se mostra disposto nem capaz de relatá-los. Para que essas informações possam ser relatadas, deverá haver canais de comunicação abertos e uma nítida disposição de ouvi-los. O pessoal deve acreditar que os seus superiores realmente desejam conhecer os problemas tratando-os, desse modo, com eficácia (COSO, 2007, p. 81).

Os canais tradicionais de comunicação de uma organização, sejam eles digitais ou não, representam meios adequados para o desdobramento da informação de risco, porém, em determinadas situações, são necessários canais de comunicação específicos e especialmente criados para a proteção contra falhas. Os meios de comunicação são diversos, e na maioria dos casos de gestão de riscos, são organizados sob a forma de manuais, de políticas, comunicados, memorandos, mensagens por email, notificações em quadros de avisos, mensagens pela intranet, mensagens gravadas em áudio e vídeo, além de mensagens por aplicativo multiplataforma via celulares.

Em relação à comunicação externa, o COSO (2007) também apresenta uma série de recomendações para a comunicação de risco, em especial para os públicos de interesse e *stakeholders*, como reguladores, analistas financeiros, acionistas, governos, clientes, entre outros. Essa comunicação de risco poderá disponibilizar informações pertinentes às respectivas necessidades específicas de cada evento, de maneira que possam entender prontamente as circunstâncias e os riscos que a organização enfrenta, devendo ser significativa, pertinente e oportuna, além de atender às exigências legais e regulatórias, conforme o COSO ERM (2007):

O comprometimento da administração em estabelecer e manter canais de comunicações com partes externas, independentemente de ser ou não aberta, disponível e rigorosa quanto ao seu acompanhamento, também envia uma mensagem para toda a organização. Uma organização com um histórico de integridade nas operações e uma cultura bem entendida pelas pessoas não encontrará muita dificuldade em passar a sua mensagem (COSO, 2007, p. 82).

O COSO, versão 2017, acrescenta à estrutura de informação e comunicação, a relevância dos sistemas de informática como vitais para integração dos processos comunicacionais, pois empregam dados gerados internamente e informações de fontes externas, possibilitando, dessa forma, estrutura e fundamento para a tomada de decisão no gerenciamento de riscos. As áreas de tecnologia da informação e *softwares* de gestão possibilitam o controle de todas as informações relativas às probabilidades e eventos de risco, integrando todos os setores da empresa, orientando decisões e

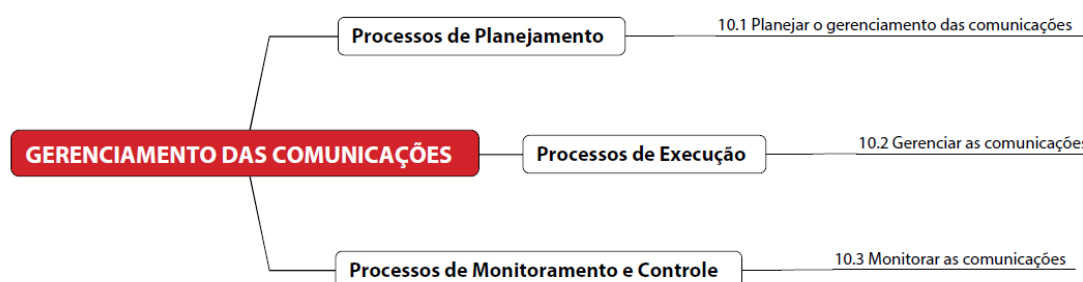
controlando toda logística e respostas necessárias. Para a gestão de riscos corporativos, a tecnologia da informação, além de agilizar e ordenar a comunicação administrativa, representa a principal ferramenta para a eficácia do sistema de informação e comunicação integrada.

6.1.2 – Comunicação de Risco – ISO 31000 e PMI

A abordagem para a comunicação de risco, tanto para a ABNT NBR ISO 31000 (2018), quanto para o PMI - *Project Management Institute* – PMBOK consideram de maneira muito objetiva e sintética as funções de comunicação de risco em suas metodologias. Ressalvando, porém, o PMI que desenvolve uma lógica estruturada para o gerenciamento de projetos e a ISO 31000 trata dos riscos de uma organização como um todo.

Para ISO 31000, a estrutura comunicação está inclusa no seu processo de gestão de riscos e descrita em sua normativa como comunicação e consulta, na qual define que as partes interessadas internas e externas devem participar ativamente dos planos de comunicação que abordem questões relacionadas com o risco propriamente dito, suas causas, consequências e as medidas que estão sendo tomadas para tratá-los. Além disso, esta atividade deve assegurar que os responsáveis pela elaboração do processo de gestão de riscos compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são requeridas (ISO 31000, 2018, pg. 10).

FIGURA 29 – GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES



Fonte: PMBOK Guide, 2018, p. 47.

A comunicação de risco é trabalhada pelo PMI, em sua obra PMBOK 6, em conjunto com as demais áreas do conhecimento que constituem as etapas de elaboração de um projeto, portanto a comunicação de risco está sendo observada desde o escopo até a finalização de um projeto

O gerenciamento da comunicação é realizado por uma Gerência das Comunicações do Projeto, que atua em todas as etapas incluindo as funções para a comunicação de riscos. Essa área inclui os processos necessários para a coleta, distribuição, armazenamento e controle das informações do projeto. Fornece ligações críticas entre pessoas, idéias e informações que são necessárias para o sucesso. Conforme Vargas (2018), todos os envolvidos no projeto devem estar preparados para enviar e receber comunicações na “linguagem” do projeto e devem entender como as comunicações, que eles estão individualmente envolvidos afetam o projeto como um todo.

O planejamento da área determina quais serão as informações e comunicações necessárias para os participantes envolvidos. Apesar de todos os projetos terem a necessidade de transmitir informações, as estratégias e as ações de distribuição variam de acordo com a característica e necessidade, bem como nas respostas dos eventos de riscos inerentes e residuais.

A identificação das necessidades de informação, vindas dos participantes das áreas envolvidas de um projeto, é o que disciplina a forma de planejamento e execução das ações de respostas aos riscos, portanto é fator primordial para o sucesso do projeto a participação de todos os interessados, por meio de um sistema integrado de informações e das próprias áreas de conhecimento do projeto. O planejamento da comunicação, incluindo a comunicação de risco, é dinâmico e periódico, integrado às estratégias organizacionais do projeto possibilitará melhores resultados nas ações e respostas de comunicação.

6.2 – Comunicação de Risco em Relações Públicas

Após o levantamento e análise de diversos artigos publicados nos últimos anos em revistas científicas brasileiras, vinculadas as principais escolas de comunicação do país, bem como a verificação de matérias publicadas em sites, revistas de mercado e demais obras bibliográficas à respeito do assunto

comunicação de risco, foi constatado que a comunicação de risco sob o prisma das Relações Públicas tem um entendimento e atuação muito restritos.

A atividade de Relações Públicas no Brasil, diferentemente da atuação Estadunidense como abordado anteriormente, desenvolve ações de comunicação de riscos apenas em relação aos riscos inerentes de uma organização, ou seja, se restringindo aos comunicados de possíveis riscos que um produto ou serviço poderão proporcionar a sociedade, como informação de alerta e proteção, observado inclusive como uma obrigação legal e para sua própria proteção jurídica referente as suas condutas, até mesmo resultado de uma política de *compliance*¹³.

O *compliance* nas empresas, envolvendo a integridade e valores éticos, representa o conjunto de padrões de comportamentos expressos por meio de comunicados, orientações, códigos de conduta, canais de comunicação, regras, penalidades, mecanismos de denúncia e medidas disciplinares, são instrumentos da administração que buscam transparência e legitimidade dos seus atos junto ao mercado e sociedade. Em âmbito estratégico, objetivos apresentam-se fixados e estabelecidos como base para operações, comunicações e cumprimento de códigos de conduta. O enfrentamento de variedades de riscos é observado por toda organização, sendo assim, a fixação de objetivos torna-se um pré-requisito à identificação de riscos.

Percebe-se, portanto, que na maioria das vezes, não se encontram evidenciadas políticas mais preventivas e, que de fato poderiam resultar em estratégias de comunicação em antecipação a possíveis crises, especialmente no tratamento dos eventos que envolvem os riscos residuais, pois não basta apenas comunicar os riscos e envolver os públicos de interesse, é necessário saber gerenciar estes riscos e minimizá-los na fonte, antes que se transformem em algo maior e possam gerar uma possível crise.

¹³ No âmbito institucional e corporativo, *compliance* é o conjunto de disciplinas a fim de cumprir e se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar quaisquer desvios ou inconformidades que possam ocorrer. O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido.

Gerenciar riscos é participar ativamente de todo processo que envolve a sua prevenção, ou seja, desde a identificação da vulnerabilidade, passando pela análise e avaliação de suas probabilidades, efeitos, impactos, ações de tratamento, monitoramento e comunicação. Trata-se de um fluxo contínuo e integrado, no qual a área de Relações Públicas, geralmente, acaba se envolvendo apenas no final, sem a devida atenção e conhecimento necessário do todo.

Pelo conceito tradicional de Relações Públicas, a comunicação de risco facilita o processo de compartilhamento das informações, uma vez que proporciona a interação entre a organização e seus públicos. Essa ação pretende preparar os públicos de uma organização para situações indesejadas que poderão ocorrer, pois públicos informados, treinados e preparados, acabam se tornando mais participativos e atuantes frente a possíveis ocorrências. Com isso, percebe-se a necessidade das organizações em voltarem suas atenções no que diz respeito aos fatores de risco que podem interferir no andamento e desenvolvimento de suas atividades.

Pensar na gestão de riscos de maneira mais estratégica, e não apenas operacional, é antecipar o olhar das Relações Públicas para todos os fatores geradores de risco, desde o levantamento e identificação de vulnerabilidades, provindas de micro e macroambientes, até o planejamento e o desenvolvimento de estratégias para o tratamento do risco em conjunto com a Administração, ressaltando aqui, uma postura preventiva na etapa de estrutural de tratamento do risco e não apenas da comunicação de risco perante a sociedade.

Gerenciar riscos é estudar, delimitar, e entender cada possibilidade que pode representar ameaça, visto que, cada fase é singular e específica, pelo fato dos riscos serem inerentes e incertos de acordo com o contexto, pois dependem do grau de influencia que um evento pode representar para atividades de cada organização. Dessa maneira, se os profissionais de Relações Públicas, se envolverem com mais profundidade nos processos de gestão de risco, e não somente em programas de comunicação de risco, poderão evitar que riscos gerem crises e, se caso a crise não consiga ser evitada, por fatores residuais ou até mesmo de macroambiente, estarão bem mais preparados par administrá-la. Logo, entende-se que não só a

comunicação de risco contribui de forma positiva para as atividades de Relações Públicas, e sim, a o entendimento e a participação direta na gestão de riscos, visto que, um dos princípios básicos dessa relação indica que as Relações Públicas atuem na redução das incertezas que podem afetar a própria organização, o mercado e a sociedade como um todo.

6.3 - Riscos Geram Crises

Os riscos poderão afetar o equilíbrio e o valor da empresa, dessa forma comprometer de maneira crítica e acentuada a reputação de uma organização. Como observado anteriormente, assumir o risco é um processo que tem duas vertentes: a positiva, que pode significar uma oportunidade, e a negativa que pode ser uma ameaça. Porém, vimos que se trata de um processo que poderá ser totalmente gerenciado quando a percepção de Relações Públicas se encontra e adere integralmente aos processos de gestão de riscos, portanto um risco quando mal gerenciado na sua origem é capaz de se transformar em uma possível crise.

Segundo pesquisa do *Institute for Crisis Management* – ICM¹⁴, entre os anos de 2002 e 2011, apenas 39% das crises em empresas nos Estados Unidos tiveram um grau de surpresa, outras 61% ocorreram porque riscos potenciais e pequenos sinais de alerta foram ignorados. Ainda conforme a pesquisa do ICM, o número de crises que geram manchetes na imprensa aumentou mais de 80% desde 2007, sem considerar os efeitos multiplicadores das redes sociais digitais. De acordo com Forni (2010), crise é qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade. Isso pode ser entendido que, nos dias atuais, com os meios de comunicação e a rapidez da informação, qualquer problema mal administrado pode ganhar dimensões de uma grande crise. Para o autor, crise é um acontecimento que pelo seu potencial geralmente inesperado tem o poder de desestabilizar organizações e provocar pautas negativas.

Segundo Robbins (2010), todas as organizações, de qualquer característica e dimensão, estão “sempre expostas a enfrentar situações de

¹⁴ Fundado em 1990, o *The Institute for Crisis Management* (ICM) foi uma das primeiras empresas de consultoria em gestão de crise na América do Norte.

risco produzidas por emergências ou por possíveis crises, tanto de origem endógena como exógena, às quais repercutem de distinta maneira e intensidade no desenvolvimento” (2010, p. 113).

Situações de crise começam a apresentar seus sinais bem antes, embora grande parte das organizações costumam ignorá-las, nas anomalias e pequenas indicações cotidianas, que se multiplicam silenciosamente e ameaçam as empresas, conseqüentemente ao longo prazo poderão afetar sua reputação (FORNI, 2010). Esses eventos consistem no fato de que elas poderão influir em todos os comportamentos da organização, não somente na imagem e reputação perante o meio externo, mas também nas relações internas entre as áreas e os seus colaboradores, gerando impactos na ordem das relações vigentes, pois uma crise implica a presença de vários tipos de interpretação que atuam ou pressionam sobre uma mesma situação. Desta forma, expectativas e interpretações de natureza individual, grupal, institucional e até mercadológica exigem respostas rápidas e seguras.

Partindo desse preceito, o conceito de crise refere-se a conflitos pontuais que se manifestam nas perturbações, pelo qual o ineditismo das crises surge em momentos de incerteza, no comportamento de alguns elementos constitutivos interno e externo, em algum lugar do sistema ou em certos estados específicos. Enfatiza-se também, a crise a partir de uma confrontação aberta, na qual o conflito aumenta sem controle, tornando-o cada vez maior e complexo. Conforme a análise de Lerbinger (1997), crises são partes integrantes das organizações, portanto é praticamente impossível a sua imunidade organizacional, em virtude da grande velocidade com que ocorrem as mudanças sociais e remetem ao confronto de variados desafios, sendo que a resposta a esses desafios é que condicionará o êxito ou o fracasso organizacional.

Eventos indesejáveis e inesperados, muitas vezes gerados pelo macroambiente e de difícil controle, podem tornar indisponíveis ou degradar a qualidade e o desempenho dos recursos que são utilizados pela organização ou dos produtos e serviços que ela gera. Além disso, eventos no ambiente interno ou externo podem alterar o grau de utilidade dos recursos, dos produtos e serviços, ou ainda, deturpar a imagem da instituição perante o público.

Situações desse tipo afetam negativamente e dificultam o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Lerbinger (1997) as crises podem ser do mundo físico, como crises naturais e tecnológicas, crises do clima humano, sendo as de confronto, crises de malevolência e crises de falha administrativa, que são as crises de distorções de valores administrativos, crises de decepção e de má administração ou conduta imprópria. Por conseguinte, o autor considera que as crises naturais não possuem interferência humana, já as crises tecnológicas decorrerem da falha humana e as crises de confronto são resultado do conflito entre grupos de pressão e uma organização.

Entende-se, assim que uma crise é geralmente oriunda de riscos não previstos, de falhas no processo de gestão ou resultante de um risco residual, ou seja, um risco que continua após as respostas a riscos terem sido implementadas. Segundo o autor Mário Rosa (2001) em seu livro "A síndrome de Aquiles", obra que decorre sobre crises de imagem, qualquer empresa está à mercê de lidar a qualquer momento com uma crise, independentemente da sua natureza ou o setor em que se está inserida, qualquer organização poderá enfrentar uma crise em sua existência e os dirigentes devem estar cientes dessa possibilidade, todavia quanto mais credibilidade e confiança adquiridas, a imagem da empresa terá menores chances de corrosão. Rosa prossegue ao definir crise como "um conjunto de eventos que podem atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação (2001, p. 23)".

Na mesma linha de raciocínio, Luecke (2007) entende que a crise é uma mudança que deve ser tratada com urgência e representa algo com potencial para causar danos súbitos e graves à reputação, bem como resultado financeiro de uma organização. Granado (2004) também chama atenção para a dimensão que pode tomar uma crise, de acordo com o autor, a crise é qualquer evento ou percepção que possa trazer danos à imagem ou prejudicar seu relacionamento com a sociedade, clientes, acionistas, investidores, poder público, entre outros.

Com uma visão mais realista, Argenti (2006) pondera que a crise mal administrada pode ser transformada em uma catástrofe. Para o autor, a crise

pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa, podendo acarretar na perda da credibilidade e reputação da organização.

Nem sempre é possível antecipar as crises de imagem, entretanto, a sua gestão é de extrema importância (FARIAS, 2009). De acordo com Rosa (2001) apesar de um evento de crise ser o ponto de origem para uma repercussão negativa no mercado, o modo como administrar o fato é de suma importância, podendo aumentar ou já remediar logo em seu início. A credibilidade da organização é edificada por meio da sua reputação e a marca de uma empresa ligada diretamente ao conceito da qualidade dos seus produtos, dos seus serviços e das ações que a cercam (SIMÕES, 1995). Segundo Paulo Nassar:

Quando a crise está instaurada, uma empresa gasta um precioso capital de imagem, o que se chama de reputação, que entra em cena na hora em que uma empresa é fortemente criticada e saca um arsenal de credenciais simbólicas – que geralmente levam anos para serem construídas – e as apresenta para o mercado e para a sociedade como parte significativa da solução do problema (NASSAR, 2006, p. 85)

As distâncias geográficas em tempos de crise não são mais sinal de barreiras quanto a sua disseminação devido à velocidade da mídia e suas tecnologias, o que faz as crises terem o potencial de atingir tamanhos gigantescos, principalmente, quando temos o poder independente das redes sociais, tornando o desafio mais sensível e difícil, pois a difusão de conteúdo parte de qualquer pessoa e geralmente sem o cuidado da fundamentação e verificação dos fatos que geram a informação.

Deve-se fazer um trabalho extenso em descobrir fatos verídicos sobre a crise e sempre ter um comportamento profissional diante da imprensa (FORNI, 2010). Ressalta-se que além de manter um diálogo com a opinião pública, não se deve esperar a sua compaixão (ROSA, 2001). Nesses momentos de crises de imagem se faz necessário ter um relacionamento anterior com a mídia (FARIAS, 2009; SIMÕES, 1995), possuir dirigentes eficientes e um porta-voz qualificado (ROSA, 2001).

Ressalta-se a importância da veracidade das informações divulgadas em tempos de crises, sendo que a honestidade é baseada na verdade e as ações que a empresa está fazendo para remediar as extensões negativas da crise (KOTLER; KELLER, 2006) e ser ético é também visto como um fator estratégico e forma de posicionamento (ROSA, 2001; SIMÕES, 1995), portanto, ter credibilidade é a melhor arma de uma organização durante uma crise.

A crise possui a capacidade de alterar a rotina organizacional e seus resultados, já que representa uma ruptura do processo de gestão. Praticamente, toda a situação de crise possui características especiais, as vezes inéditas, as quais possibilitam indicar quando a organização passa a ocupar esse cenário e a sua forma de atuação. Conforme afirma Argenti (2014, p. 316), apesar das crises serem exclusivas de cada organização, elas possuem características comuns e podem ser vistas como elemento surpresa. Segundo Forni (2013), é possível qualificar a situação levando em conta os aspectos relacionados aos acontecimentos não planejados, repentinos, que envolve muitas pessoas, que causa confusão, pânico, ou representa uma ameaça. Fatos emotivos que despertam o interesse público necessitam de imediata atenção, pois proporcionam más notícias que se multiplicam com facilidade, produzindo informações desencontradas e fora de controle (FORNI, 2013, p. 8).

No processo de gestão de crise é necessário trabalhar adequadamente as linguagens e os seus canais de comunicação de acordo com os públicos a serem tratados. Conforme afirma Bakhtin (1992), dialogismo é o princípio constitutivo da linguagem e a condição do sentido do discurso, dessa forma, faz significar que em sua estrutura e processos comunicacionais a gestão de crise apresente uma competência dialógica, contribuindo para contraposição, por meio da linguagem a crise se constitui, se significa e ressignifica. É essa natureza dialógica da crise que delimita o percurso e o destino de diálogos, dessa forma, a organização precisa comunicar de maneira dialógica, falando e ouvindo todas as partes.

Ainda, destacando a relevância de interferência junto ao público interno, a esse a comunicação dialógica da crise é a mais pertinente, pois os colaboradores possuem a capacidade de estar dentro e fora da organização de

forma natural, contribuindo ativamente para formar uma opinião sobre a organização, se transformando em verdadeiros “embaixadores” da comunicação perante outros públicos. A vulnerabilidade e dinâmica do ambiente interno também reforçam o aspecto de que o público interno é extremamente estratégico para o processo de comunicação de crise. Portanto, os colaboradores são merecedores de informações precisas e ágeis provenientes da empresa e não dos meios externos, pois são participantes diretos de um processo de exposição, relacionados às pressões de uma crise da organização e, muitas vezes, seja por uma situação eventual ou por obrigação, precisam se pronunciar e representar uma identidade institucional.

As crises afetam não apenas as marcas, mas provocam a alteração do sentimento e percepção que o público possui em relação à organização. Forni (2013) aponta que as crises, geralmente, ocorrem por falha humana e passam pelo entendimento da desestabilização organizacional como decorrente de comportamento humano, tecnologia, sistemas falhos de administração e comportamento da sociedade e governo.

A organização que tem forte consolidação da sua identidade, declarando objetivamente os seus valores institucionais, provavelmente é percebida positivamente e detém uma boa reputação junto a Opinião Pública e mercado, logo, a sua credibilidade é edificada por meio da sua reputação e a sua marca ligada diretamente ao conceito da qualidade dos seus produtos, dos seus serviços e das ações que a cercam (SIMÕES, 1995). A marca difere do produto ou serviço, pois a primeira envolve um relacionamento e uma troca de emoções e sentimentos, o que acaba proporcionando uma significância ao próprio produto ou serviço. O cliente não adquire apenas um produto, mas todos os atributos e valores da marca (TAVARES, 1998; PINHO, 1996). O grau de associação ligada a uma marca organizacional está diretamente relacionado à quantidade de experiências, pela memória constituída pelo público e pelos veículos de comunicação que a propagam.

Para formar essa imagem, deve estar conectada a um grupo de associações que esteja estruturada com o intuito de emitir significação, e que na percepção dos públicos construa a imagem da marca.

Importante ressaltar que essas associações também formam o posicionamento da marca e auxilia para acrescentar valor à organização,

diferenciando-a dos concorrentes e incentivando sentimentos e emoções. Essa relação afetiva e de memória positiva são fatores que podem amenizar os efeitos e impactos que uma crise pode causar para uma organização, pois empresas que culturalmente são reconhecidas e atuantes junto à sociedade possuem mais condições de “blindagem” para suportar todas as conseqüências geradas.

Dessa maneira, uma organização só conseguirá minimizar uma crise, com o mínimo de conseqüências ao seu capital reputacional, se ela conhecer e respeitar as necessidades e valores dos seus públicos. Após a fase mais aguda da crise, ou seja, quando as operações estiverem próximas da normalidade, é necessário realizar uma pesquisa junto aos públicos de interesse para saber o quanto a sua imagem e reputação foram afetadas. Com essas informações, a organização deverá reestruturar e direcionar suas estratégias de comunicação com o objetivo de recuperar a sua reputação, se restabelecer no mercado e retornar para a mesma posição que tinha anteriormente.

Em momentos de crise, públicos que possuem certo afeto em relação a uma organização, que gostam, possuem admiração, confiança e respeito, são mais difíceis de serem persuadidos, demonstrando que são mais compreensíveis, podendo inclusive transmitir segurança para outros públicos. As organizações constroem as comunicações e narrativas de integridade pautadas pela sua cultura organizacional, seus valores e pela sua identidade.

As narrativas, além de buscar uma sintonia com seus públicos, almejam também conquistar a legitimidade, pois é eminente a necessidade de conseguir uma justificativa social contínua por parte das organizações. Segundo Kunsch (2016), na obra “Comunicação Organizacional Estratégica”, novos paradigmas no mundo das organizações perpassam pela construção de novas narrativas, inovadoras e afinadas com uma visão sensível do mundo posto. As técnicas e meios cedem espaço para o delineamento para relações organizações mais humanizadas, sendo que a comunicação organizacional será fundamentada como um processo humano (WOLTON, 2004) e constitutivo nas organizações, determinante para a construção da identidade e cultura onde se instalarão as bases do comportamento moral (TAMAYO, 2005).

A compreensão deste processo será fundamental para a interpretação da prática e do reconhecimento dos públicos de interesse sobre a integridade e legitimidade das organizações, influenciado pelo dinamismo e continuidade de recebimento e significação de mensagens (KREEPS, 1995; BALDISSERA, 2008; NASSAR, 2012). Entende-se como fundamental o olhar da comunicação mais próximo às teorias comunicacionais, para a compreensão dos seus processos (JABLIN E PUTNAM, 2001) aplicados à filosofia da comunicação integrada (KUNSCH, 2003, 2010), tendo em vista que os padrões e percepções de comportamento moral são fundamentados nas diversas relações que os públicos têm com a organização.

Assim, a constituição narrativa dos sujeitos e de suas experiências “não é algo que se produza em um solilóquio, em um diálogo íntimo do eu consigo mesmo, mas em um diálogo entre narrativas, entre textos”. (LARROSA, 2008, p. 70) A perspectiva crítica da comunicação (MUMBY, 2013) será refletida de forma a identificar as fragilidades das narrativas da organização nas relações de confiança (GARCIA-MARZÁ, 2007). Dentro dessa lógica, as organizações que possuem políticas voltadas para às Relações Públicas estarão mais “blindadas” quando surpreendidas por crises, pois conquistaram valor agregado junto à Opinião Pública por meio da sua identidade, das suas narrativas e da memória organizacional associadas às estratégias das empresas

6.4 - Os Ritos e Rituais da Gestão de Crises

Em um mundo em constante transformação, forças contraditórias estão em jogo, escolhas incertas confrontam, resultados imprevistos decorrem das ações e emoções perturbadoras invadem. Os significados são frágeis, as identidades precisam de trabalho de manutenção, o sentido é confrontado com muitas e diversas possibilidades. As histórias e outras narrativas ajudam-nos a conferir sentido para a mudança, a explicá-la, a domesticá-la e, às vezes, a celebrá-la. (BROWN et al. 2009, p. 328).

A partir do enfoque da filosofia da comunicação integrada, o que permite o estudo abrangente das interfaces entre identidade, processos comunicacionais, memória e narrativas que resultam nas percepções e

relações de confiança dos públicos de interesse envolvidos direta ou indiretamente com a organização em cenários e situações de crise, a atividade planejada e estruturada de relações públicas frente à gestão de crises percorre um ritual quase que litúrgico quanto a sua atuação estratégica antes, durante e pós eventos de crise.

De modo geral as organizações começam a se preocupar com a gestão de crises no momento em que elas acontecem, essa postura de reação passa a ser extremamente complicada pois as empresas que não se preparam para a gestão de crises dificilmente conseguirão superá-las sem prejuízos, muitas vezes gerando danos irreversíveis a sua imagem e reputação. Cabe aqui ressaltar que um plano de crises não é apenas um plano de salvaguardas da reputação da organização e sim um instrumento poderoso de gestão e de busca pela eficiência das organizações, desde que associado e fruto de um plano de gestão de riscos.

Organizações que trabalham com a gestão de crises associam o plano de crise ao planejamento estratégico da instituição, por meio do mapeamento de riscos, analisam todas as áreas da organização, seus processos, públicos, intermediários e principalmente quais são os seus pontos vulneráveis da sua cadeia produtiva e de distribuição de produtos e serviços, desde a aquisição dos insumos até o pós-venda. Trabalhar preventivamente com as vulnerabilidades, além de proteger e preparar a empresa para possíveis eventos indesejados, contribui para a melhoria dos processos administrativos, de produção, de recursos humanos, de recursos financeiros, dentre outros.

A gestão de crises, portanto deverá acontecer antes da própria crise, na gestão de riscos, fortalecendo as empresas administrativamente e organizando o seu sistema anticrises, baseado em todos os fatores de micro e macroambientes que interferem direta ou indiretamente na organização.

O trabalho para consecução de um plano de crises segue um ritual que começa por meio da necessidade de integração entre o planejamento estratégico da organização com o planejamento de comunicação, ou melhor, ao se definir a visão da empresa em termos de objetivos de médio a longo prazos se estabelece a relação tática entre os objetivos mercadológicos e institucionais.

As organizações constituem os seus comitês, salas ou grupos de crises constituídos por representantes e suplentes de todas as áreas da empresa, executivos e gestores com o poder de tomada de decisão, ou seja, os principais diretores, além do presidente, jurídico e comunicação. Os encontros preparatórios, organizados por assessorias especializadas em crises, são periódicos, principalmente no início dos trabalhos para o mapeamento de todas as possíveis crises, oriundas de riscos inerentes ao negócio. Para cada risco inerente se desenvolve um plano de ação com a descrição completa do que deverá ser realizado, quando, onde, como e quem será o responsável pela ação. Ao final da elaboração e aprovação do plano de crise todos os membros do comitê sabem exatamente o que deverá ser feito para cada tipo de situação.

Dependendo do segmento da organização e do grau de exposição que tem com a opinião pública a empresa terá mais ou menos ações no seu plano. Organizações prestadoras de serviços públicos como saúde, segurança, energia, água, telecomunicações, transporte, educação, entre outras, estão mais suscetíveis às crises, além de empresas de outros segmentos altamente regulamentados ou empresas líderes que também estão mais sensíveis perante a Opinião Pública e o mercado.

No momento da crise, a comunicação interna não pode ser esquecida, pois os funcionários precisam ter fundamentos para defender a empresa, pois nessas situações eles funcionam como formadores de opinião. A comunicação de crise não deve estar focada apenas no público externo, o público interno também merece atenção especial, pois é de vital importância para a manutenção da imagem da empresa.

Cada público merece atenção especial, com a escolha da mídia certa. Hoje, com o crescimento das mídias eletrônicas, há tendência à segmentação e é possível buscar canais alternativos para públicos específicos. (FORNI, 2002, p. 378).

Ainda segundo Forni (2002), as questões jurídicas precisam ser analisadas antes de qualquer pronunciamento público. Uma informação rápida e objetiva no momento da crise é algo fundamental, porém, existem casos em que os aspectos jurídicos impedem a comunicação tão prontamente, pois existem questões legais que poderão trazer outro tipo de risco, aumentando a própria crise e prejudicando ainda mais a imagem da organização. O

andamento jurídico geralmente é lento, fato que conflita com o imediatismo da comunicação e das expectativas da Opinião Pública. Nessas horas, o ideal é reunir partes e alinhar as decisões para se obter resposta, atendendo o mais rápido possível a demanda da imprensa.

O trabalho de comunicação do comitê de crises é de fundamental importância tanto para mediar as relações externas com governos, mercado, sindicatos, comunidades e principalmente imprensa, como para mediação das relações internas com empregados, gestores e líderes. Importante salientar que o público interno é formador de opinião e não poderá ser esquecido em uma situação de comunicação de crise, além de ser informado via líderes e gestores, deverá também estar preparado para as demandas, questionamentos e possíveis abordagens do público externo. Ressaltando que, nesses casos somente os porta-vozes da organização é que se manifestam pela empresa.

Cabe às Relações Públicas mediar o fluxo de comunicação do comitê de crises com seus públicos, de acordo com o plano previamente estabelecido e porta-vozes devidamente treinados por *media training*. O treinamento para atendimento à imprensa e preparação de porta-vozes, o *media training*, deverá contemplar além dos porta-vozes que poderão ser divididos por assunto, especialidade e grau de hierarquia na organização, demais gestores do comitê de crises e profissionais de apoio às ações de crise. O material de apoio é preparado por evento de risco, podendo conter dados técnicos, infográficos, fotos, possíveis perguntas e respostas para imprensa – *Q&A - questions and answers*, comunicados, além do *press release*.

A preparação dos porta-vozes, tanto em âmbito externo como interno, tem o objetivo de alinhar o discurso institucional da empresa, evitando assim possíveis desencontros de informação e perda do controle da comunicação. Todo o processo de comunicação mediador de crises segue um ritual que se inicia com o levantamento de todas as informações relativas à organização, passando pela construção de possíveis cenários de crise até a elaboração de um plano de contingência. Segundo Martine Segalen (2002) o rito ou ritual é um conjunto de atos formalizados, expressivos, portadores de uma dimensão simbólica. O rito é caracterizado por uma configuração espaço-temporal específica, pelo recurso a uma série de objetos, por sistemas de linguagens e

comportamentos específicos e por signos emblemáticos cujo sentido codificado constitui um dos bens comuns do grupo.

O rito coloca ordem, classifica, estabelece as prioridades, dá sentido do que é importante e do que é secundário. O rito nos permite viver num mundo organizado e não-caótico, permite-nos sentir em casa, num mundo que, do contrário, apresentar-se-ia a nós como hostil, violento, impossível (TERRIN, 2004).

Para se evitar ruídos, desalinhamento de discursos e garantir maior credibilidade, o adequado é escolher apenas um representante para se pronunciar perante a mídia. Esse porta-voz não necessariamente precisa ser a autoridade máxima dentro da organização, mas deve ter conhecimento profundo da instituição, passar credibilidade, confiança e também conhecer a fundo o problema em questão. Para Forni, “existe um ponto em que há convergência de opinião, na crise, eleger um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria empresa e o problema”. (FORNI,2002, p.375).

Funcionários de segundo escalão e não autorizados a realizar pronunciamentos em momentos de crise podem agravar o problema, pois declarações precipitadas, sem orientação da diretoria da empresa e da área de comunicação, depõem contra a imagem da empresa e podendo agravar a situação, portanto, a presença do porta-voz facilita as negociações.

6.4.1 – Formação do Comitê de Crise

O papel do comitê de crise, além de estruturar e ordenar as ações e respostas, tem uma importante função como órgão catalisador de opiniões, possibilitando as diversas áreas da organização uma maior participação em expor fatos e opinar sobre a questão. Essa prática possibilita uma reunião ampla de opções para se analisar o evento, pois a intenção é potencializar a participação direta das áreas envolvidas com o problema, alcançando assim melhores alternativas para a resolução da crise.

Recomenda-se, para a instalação de um comitê de crise, que a organização reúna integrantes responsáveis pelas principais áreas operacionais e de negócios, devendo realizar encontros periódicos com o

objetivo de analisar medidas preventivas e demais ações. A coordenação do comitê deve ficar à cargo de um profissional da instituição com autoridade e autonomia para tomar decisões sobre conteúdo de comunicados e textos a serem divulgados, bem como, delegar atribuições, estabelecer metas e prazos de ações, além de orientar o fechamento de contratos com assessorias terceirizadas. A composição do comitê de crise poderá ser formada com os seguintes membros:

- Porta-voz da entidade (Presidente / CEO / Diretor Executivo);
- Relações Públicas;
- Diretores e gestores de áreas;
- Responsável pela segurança ou proteção das informações;
- Assessoria Jurídica.

A rotina e procedimentos do comitê de crises seguem passos semelhantes aos do gerenciamento de riscos, como apresentado anteriormente, sendo que poderão ocorrer adaptações conforme situações e eventos que requerem tratamentos específicos, sendo:

1. **Identificação da situação:** ter clareza sobre o que exatamente está acontecendo, reconhecer o problema em sua plenitude, de modo a saber como enfrentá-lo.
2. **Levantamento de informações:** verificar os fatos, descartar boatos, verificar com quem for diretamente responsável pelo problema e entender o que realmente aconteceu a fim de melhor definir a ação a ser implementada.
3. **Centralização da comunicação:** a pessoa indicada para falar pela entidade é o porta-voz da organização. Tal medida se faz indispensável para minimizar informações desencontradas e padronizar as mensagens da organização.
4. **Agilidade na informação:** o silêncio pode parecer descaso, tanto para o público interno quanto para o externo, por isso, ambos devem ser abastecidos de informações, a fim de que tenham segurança de que algo está sendo feito.
5. **Definir os meios de comunicação:** avaliar qual a mídia mais adequada para atuar, conforme a demanda de crise.
6. **Pensar como os jornalistas:** antes de qualquer entrevista, verifique o veículo de comunicação e o perfil do jornalista, investigue as

expectativas e defina as informações e dados a serem transmitidos para imprensa, bem como para o demais influenciadores e formadores de opinião.

7. **Assistência aos afetados:** demonstre atenção e preocupação com todos os envolvidos, ouvir as queixas, esclarecer as dúvidas, mostrar sobre o que está sendo feito para resolver o problema. Busque focar as suas respostas na solução e não no problema, valorize o esforço que a organização está empenhando para resolução ou minimização do problema.
8. **Manter a rotina da organização:** a entidade não deve parar enquanto se gerencia uma crise, pois a normalidade traz estabilidade e segurança. Importante lembrar que a área de relacionamento com o participante, linha de frente com o cliente, deve ser imediatamente preparada para responder à crise.

6.4.2 – Preparação de Porta-Vozes – *Media Training*

O porta-voz deverá ser indicado pelo comitê de crise. É importante que seja alguém capaz de falar em nome da entidade, com autoridade, segurança e que tenha desenvoltura com o público interno, externo e com a mídia em geral. É fundamental, também, que haja um substituto para o porta-voz, em caso de necessidade

O termo *Media* refere-se não somente aos meios de comunicação como rádio, televisão, jornais, revistas, sites, redes sociais, entre outros, mas à imprensa, influenciadores e formadores de opinião como um todo. O termo *training* vem do inglês, e quer dizer treinamento, formação, instrução. Ou seja, *media training* é o treinamento destinado às pessoas que precisem relacionar-se com a mídia.

O treinamento para preparação de porta-vozes deve ser adaptado a cada situação e às necessidades da organização, porém é necessário um trabalho periódico de atualização e simulação para que os representantes da organização estejam sempre prontos para eventuais situações com a mídia. O trabalho de *media training* é fundamental para essa formação e consiste em informações referentes ao meios da comunicação e seu funcionamento, características, dinâmicas e especificações de cada veículo e perfil jornalístico.

Para preparar um Q&A¹⁵ é muito importante ter em mente o que um jornalista pode perguntar em torno daquele assunto. No momento de uma entrevista ou de uma coletiva de imprensa perguntas são abertas, poderá haver questionamentos que o porta-voz não saiba responder e nessa hora o Q&A será útil, pois terá uma resposta preparada, para que ele não fale algo que comprometa a organização. Para cada situação deverá ser preparado um Q&A específico, tendo como base as informações institucionais e mercadológicas, seguido de informações relativas a pauta da entrevista. A rotina de atendimento à imprensa prevê uma série de pontos a serem trabalhados no dia a dia, como:

- Elaboração de lista de possíveis perguntas que os jornalistas poderão fazer, principalmente, as mais inconvenientes e complexas (Q&A);
- Preparação das respostas mais adequadas a cada pergunta (Q&A);
- Simulação, preparação prévia, por meio de gravação em áudio e vídeo, com o porta-voz ouvindo as questões e oferecendo as respostas. Assim, é possível verificar se há palavras mal pronunciadas ou repetidas, se as entonações e a postura foram adequadas e se existem vícios de linguagens e gestos que podem ser eliminados ou ajustados para tornar as respostas mais claras e convincentes, não desviando a atenção do público;
- O porta-voz deve ser orientado a evitar empregar, se possível, termos técnicos ou rebuscados, estrangeirismos e outras palavras que possam dificultar o entendimento das pessoas leigas no assunto;
- As roupas e os acessórios utilizados para a aparição em frente às câmeras devem condizer com a imagem que se deseja transmitir.

¹⁵ Q&A, ou *Questions and Answers*, (do português: perguntas e respostas) é uma ferramenta bastante utilizada em assessoria de imprensa. Este documento, muitas vezes sigiloso, contém possíveis perguntas e também prováveis respostas para muitos assuntos de uma empresa, serviço ou produto.

- Em coletivas e audiências públicas, procurar fazer uso de imagens e divulgar dados por meio da apresentação como recurso didático e elucidativo.
- Ter foco nas mensagens chave, pontos positivos e soluções.

A figura do porta-voz é de extrema importância no momento da crise, pois por meio dele que as informações devem ser transmitidas oficialmente. O porta-voz deve passar credibilidade e confiança durante as suas declarações. Caso contrário, uma declaração confusa ou mal transmitida pode colocar a perder todo o gerenciamento de crise e agravar a situação.

4.3 – Plano de Contingência

A Teoria da Contingência foi uma das teorias administrativas mais influentes da segunda metade do século XX e continua sendo no século XXI. É a partir de tal teoria a compreensão de que não há nada absoluto nas organizações ou na Teoria Administrativa, pois tudo é relativo. De acordo com Chiavenato (2004), a teoria parte do princípio de que não existe um modelo ideal para atender a todos os tipos de organizações e seus panoramas, pois existe apenas uma única certeza, a saber: a constante necessidade de mudanças em todos os aspectos, sejam eles internos ou externos. Ela nos possibilita afirmar, portanto, que não podemos garantir que uma metodologia ou estratégia de uma organização possa ser aplicado a outras organizações da mesma forma, pois os ambientes e os fatores são diferentes.

Para Bauren (2014), a Teoria da Contingência enfatiza como os fatores contingenciais de micro e macroambientes afetam o funcionamento das organizações. Essa teoria procura compreender e explicar como as organizações funcionam em diferentes condições, que variam de acordo com o contexto (temporal e ambiental) em que estão inseridas. As mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, social e no mercado, devem ser continuamente monitoradas para garantia da sustentabilidade da organização.

A abordagem contingencial é funcionalista e tende a auxiliar os processos decisórios e contribuir para o sucesso da estratégia organizacional, sendo que a estratégia contingencial de toda e qualquer unidade de informação

deverá estar explicitada, portanto, em documento, denominado plano de contingência.

O plano de contingência é uma estratégia para administrar situações inesperadas e indesejáveis, para superar um imprevisto, e para garantir a continuidade de operações de uma empresa, permitindo que a organização se mantenha em funcionamento durante uma crise. Para Amaro (2004), o plano de contingência deve ser parte da política de segurança de uma organização complementando assim o seu planejamento estratégico. Nele são especificados procedimentos pré-estabelecidos a serem observados nas tarefas de recuperação do ambiente de sistemas e negócios, de modo a diminuir o impacto causado por incidentes que não poderão ser evitados pelas medidas de segurança em vigor.

O plano de contingência é um procedimento de salvaguarda da organização, onde estão definidas as responsabilidades estabelecidas para atender as consequências de um risco que poderá ser gerador de um problema ou até mesmo de uma crise, também contêm informações detalhadas sobre as características da área ou sistemas envolvidos. É um documento desenvolvido com o objetivo de treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências indesejadas, e amparado por formulários de suporte e de resposta à crise, conforme exemplo a seguir elaborado pela empresa *Deloitte Touche Tohmatsu*, Comunicação e estratégia para a preservação de valor - Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores, 2015.

QUADRO 4 – Check list - gestão de riscos e gestão de crises

Requisito	Descrição	Nível de implementação (Sim, Não, Parcial)
Processos		
Processo de gestão de crises	Processo holístico que suporte a preparação, resposta e recuperação de cenários de crise.	
Processo de Gestão de Continuidade dos Negócios	Processo de gestão que suporte o entendimento dos requisitos mínimos para continuidade operacional, em situações de interrupção das organizações – Gestão de Continuidade dos Negócios, avaliação de riscos, definição de estratégias de continuidade, planos de contingência, resposta a incidentes, capacitação e conscientização.	
Processo de gestão de riscos	Processo holístico que visa gerenciar os riscos de maneira eficaz, contribuindo para a redução da materialização de eventos que impactem negativamente seus objetivos estratégicos e riscos inerentes.	
Canal de denúncia	Processo independente para suportar a comunicação sigilosa de denúncias.	
Ouvidoria	Suportar com a recepção e o tratamento de quaisquer demandas de clientes que possam gerar impactos para as organizações	
Dispositivos		
Política de gestão de riscos	Formalização dos princípios e diretrizes relacionados com o programa de gestão de riscos corporativos, com o objetivo de garantir a aplicação e a execução dos processos estabelecidos pela organização.	
Avaliação geral de riscos	Ferramenta utilizada para identificar, avaliar e priorizar os riscos inerentes às atividades e ao contexto de operação da organização, para suportar o tratamento, o monitoramento e a comunicação aos responsáveis.	
Política de Gestão de Continuidade dos Negócios	Formalização dos princípios e diretrizes relacionados com o programa de Gestão de Continuidade dos Negócios com o objetivo de garantir a aplicação e a execução dos processos estabelecidos pela organização.	
Plano de Continuidade de Negócios (PCN)	Plano responsável por estabelecer as alternativas viáveis e aprovadas pela alta administração, suportando a operação de negócio em contingência dos principais ativos de negócio na entrega dos produtos e serviços de missão crítica.	
Plano de Continuidade de TI (PCTI)	Plano responsável por estabelecer as alternativas viáveis e aprovadas pela alta administração, suportando a operação de TI em contingência dos principais ativos de TI na entrega dos produtos e serviços de missão crítica.	
Plano de resposta a incidentes	Plano responsável por coordenar o acionamento dos Planos de Continuidade de Negócios e Planos de Continuidade de TI e realizar o acionamento do Plano de Gestão de Crises em situações não suportadas pelo PCN e PCTI.	
Política de gestão de crises	Formalização dos princípios e diretrizes relacionados com o programa de gestão de crises, com o objetivo de garantir a aplicação e a execução dos processos estabelecidos pela organização.	
Avaliação de cenários de crise	Ferramenta utilizada para estabelecer os cenários de crise, com base na avaliação geral de riscos, levando em consideração a preparação interna, o apetite de riscos e os objetivos estratégicos de negócio.	
Monitoramento de gestão de crises	Função de gestão para viabilizar o monitoramento dos cenários de crises e rastrear fontes de dados internos e externos capazes de fornecer indicadores antes, durante ou após uma situação de crise.	
Plano de gestão de crises Compliance com a Lei Anticorrupção	Plano responsável por formalizar as definições e instruções estabelecidas, a fim de orientar, de forma clara e objetiva, o entendimento de situações de crise, bem como a resposta e a recuperação dessas situações. Requisitos de compliance com os requisitos do decreto regulamentador da Lei Anticorrupção.	
Comunicação		
Plano de comunicação de crise (interna e externa)	Diretrizes e padrões de comunicação de resposta a situações de exposição da imagem ou reputação da organização, em linha com uma estratégia prévia de comunicação da marca. Recomenda-se que existam protocolos previamente definidos para os principais cenários de crise.	
Relações públicas	Procedimentos e práticas estruturados para o desenvolvimento da consulta e comunicação com as partes interessadas e públicos de interesse no processo de comunicação.	
Relações com Investidores	Manter canais de comunicação com os investidores e <i>stakeholders</i> , sobre a complexidade da emergência e o atendimento às demandas já previamente programadas.	
Treinamento de mídia (<i>media training</i>)	Capacitação requerida para os profissionais da organização que estarão em contato direto com a mídia e públicos de interesse.	

Fonte: Deloitte, 2015, p. 16.

Como relatado anteriormente, na maioria das vezes as organizações só começam a se preocupar com o plano de contingência no momento em que as crises acontecem, essa postura de reação passa a ser extremamente complicada, pois as empresas que não se preparam para a gestão de riscos e de crises dificilmente conseguirão superá-las sem prejuízos, muitas vezes gerando danos irreversíveis a sua imagem e reputação. Indispensável aqui destacar que um plano de contingência não é apenas um documento de salvaguardas da reputação da organização e sim um instrumento poderoso de gestão.

Após a execução do plano de contingência, inicia-se a segunda etapa na condução da gestão de crises, ou seja, fase que diz respeito ao desenvolvimento e a maturação da própria crise, chamada por especialistas de *the turning point*¹⁶, em português o ponto de virada, isto é, ou a crise é minimizada ou ela irá se agravar. A última etapa inicia-se as ações pós-crise, tempo de avaliar tudo o que foi feito e oportunidade para aperfeiçoar planos de contenção e de recuperação da reputação da organização.

Conforme Mendes (2006), a fase pós-crise encaminha para um momento em que a crise já está praticamente ultrapassada, porém, geralmente, a imagem e reputação da organização carregam consigo efeitos negativos, que interferem em seus relacionamentos e negócios. A análise da fase pós-crise além de propor ações de recuperação de prestígio e confiança junto aos públicos, requer uma verificação regular para medição dos seus efeitos reputacionais. Para tal é preciso criar instrumentos consistentes de pesquisa e de monitoramento das percepções dos públicos, em redes sociais, entre outras mídias. Dessa forma, a organização poderá agir pontualmente de acordo com as repostas dos seus *stakeholders* e demais públicos, proporcionando mecanismos de investigação que possibilitem a comparação entre as fases crise e pós-crise, seus avanços, ajustes e caminhos a seguir.

Segundo a Deloitte (2015), as estratégias de suporte à gestão de crises ou às linhas de defesa da reputação das organizações têm o objetivo de estruturar processos que trabalhem na redução da exposição a riscos

¹⁶ *The Turning Point: Science, Society, and the Rising Culture* é um livro de 1982 de Fritjof Capra, no qual o autor examina crises científicas e econômicas percebidas através da perspectiva da teoria dos sistemas.

inaceitáveis, dessa forma, minimizando a exposição ou a vulnerabilidade a cenários de crise. Essa definição apresenta um modelo de gestão de crises que pretende suportar a integração adequada das linhas de defesa da organização, orientando o desenvolvimento da resiliência empresarial e a priorização tempestiva de determinados eventos. Trata-se de um conceito integrado que tem início com a identificação do problema, reúne estrutura e todos os recursos para o enfrentamento da crise, comunica a crise ao mercado e opinião pública, e na sequência já se prepara para uma longa jornada de ações de comunicação e relacionamento voltadas para o pós-crise.

FIGURA 30 – MODELO DE GESTÃO DE CRISES



Fonte: Deloitte, 2015, p. 6.

Nos termos relatados pela Deloitte (2015), uma política de gestão de crises bem definida e estruturada poderá ser capaz de agregar à organização muitos benefícios, como:

- Preparar a organização para suportar eventos de crise;
- Estabelecer prioridades e respostas mais adequadas aos cenários de crise;
- Facilitar a comunicação com os *stakeholders* e demais públicos;
- Reduzir o impacto financeiro, operacional, legal e de imagem;
- Manter a confiabilidade da organização perante seus investidores.

A credibilidade é um fator fundamental para a recuperação do capital de reputação de uma organização na pós-crise. Uma empresa atingida pela

crise e que não tenha credibilidade, tem mais dificuldade de sair da crise sem conseqüências severas, ou seja, a manutenção da imagem está diretamente ligada à credibilidade construída ao longo dos tempos. Nesses casos, as ações de Relações Públicas são essenciais para recuperação da reputação da organização junto aos seus públicos e mercado, trata-se de um trabalho extenso direcionando em primeiro lugar o tratamento das causas, seguido de ações de relacionamento e aproximação com todos os públicos envolvidos, sendo que muitas vezes o desenvolvimento dessas estratégias são extremamente custosas e demoradas.

7 – ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE RISCOS E CRISES NO SETOR HIDRELÉTRICO BRASILEIRO

Após o levantamento teórico, prático e conceitual realizado pelo autor, que apurou diversas fontes bibliográficas nas áreas do conhecimento das Relações Públicas, Comunicação e da Administração, com ênfase na gestão de riscos e de crises de imagem, na seqüência dessa pesquisa empírica exploratória será apresentado um estudo de caso, acompanhado de uma pesquisa qualitativa, aplicada com dirigentes, executivos e formadores de opinião especializados no setor hidrelétrico brasileiro. Segundo Fonseca:

o estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Goldenberg, não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

A escolha do segmento hidrelétrico brasileiro, como objeto de estudo de caso dessa pesquisa exploratória, resultou-se pelo fato do pesquisador ora trabalhar nessa área há mais de 30 anos, e ter convivido com situações de riscos e crises em diversos empreendimentos hidrelétricos no território nacional e internacional.

O estudo de caso pretende verificar as políticas de gestão de riscos e crises realizadas por grandes empresas do setor hidrelétrico brasileiro, analisando o grau de integração entre o processo de gerenciamento de riscos mapeados pela Administração e as estratégias de Relações Públicas na gestão da identidade, imagem e reputação.

De acordo com estudo do *Reputation Institute* (2012), os setores de tecnologia, cosméticos, produtos para consumo e automotivo desfrutam de uma reputação forte, enquanto os setores ligados à prestação de serviços tendem a ter uma reputação mais fraca e exposta à crises. É o caso dos setores de energia elétrica, saneamento e telecomunicações.

Os empreendimentos de infraestrutura, como as hidrelétricas, envolvem, em sua maior parte, uma extensa fase de construção, executada sob diversas circunstâncias e situações de incerteza, causadas por fatores desconhecidos, inesperados ou inevitáveis. Os eventos de risco resultantes, caso não sejam suficientemente controlados, podem inviabilizar a entrega do projeto, bem como proporcionar possíveis danos à sociedade e o meio ambiente.

Diversos elementos políticos, econômicos, sociais e ambientais, além do grande número de etapas do projeto, cada uma com suas particularidades, exige um notável esforço da empresa, tanto da parte técnica quanto da parte de gestão, proporcionam um elevado grau de risco ao setor. Qualquer desvio entre a execução e o planejamento pode resultar em diferenças significativas no custo, na qualidade e no tempo de execução do projeto, além de acarretar uma projeção negativa de imagem e de reputação junto aos seus *stakeholders* e Opinião Pública.

A barragem de uma usina hidrelétrica compreende riscos inerentes, desde o início da sua construção, durante a plena operação da usina e, mesmo quando a usina for desativada, a simples presença da estrutura continuará representando riscos, a exemplo do acidente ocorrido com as barragens de rejeitos de Mariana e Brumadinho (MG). Assim sendo, um ou mais eventos podem desencadear um processo não previsto ou planejado, colocando uma usina e todo o seu entorno na área de influência em situação de risco. Alguns destes eventos são incontroláveis, de origem externa e decorrentes de fenômenos meteorológicos ou de fenômenos geológicos. Quando os eventos são de origem interna, poderão ser controlados e tratados por meio de medidas de inspeção, manutenção preventiva e planos de contingência.

Para a ANEEL¹⁷, mais da metade de toda energia consumida no Brasil vem da matriz hidrelétrica, o que faz com que as usinas hidrelétricas sejam de grande importância para a economia nacional. Dessa forma, o país possui um extraordinário potencial hídrico e uma grande dependência por esse tipo de energia, cuja produção é bastante sensível a condições climáticas e, portanto, apresenta um elevado grau de incerteza.

Nos termos apresentados por KÜHL (2002), a instalação de barragens para a construção de usinas iniciou-se no Brasil a partir do final do século XIX, mas foi após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que a adoção de hidrelétricas passou a ser relevante na produção de energia brasileira. O início do grande investimento em hidrelétricas no país se deu nos governos Getúlio Vargas (1951 a 1954) e em seguida por meio do plano de metas do governo do presidente Juscelino Kubitschek (1956 a 1961), período marcado por diversos projetos de desenvolvimento e de infraestrutura. Porém, na década de 80, conhecida como “década perdida” pela estagnação econômica da América Latina, quando se verificou uma forte retração da produção industrial e um menor crescimento da economia como um todo, crises econômicas, volatilidade de mercados, insolvência e baixo crescimento do PIB, alto nível de desemprego, estagnação da economia e inflação elevada, o desenvolvimento do setor elétrico brasileiro ficou estagnado até praticamente o final da década de 90. No início dos anos 2.000, em função do programa de privatizações, empresas privadas nacionais e estrangeiras começaram um amplo projeto de investimento, iniciando diversas obras e empreendimentos de geração de energia.

O Brasil apresenta o terceiro maior potencial hidráulico do mundo, atrás apenas de Rússia e China, apesar de uma grande oportunidade, os projetos de construção dessas usinas envolvem um número elevado de riscos.

O recente cenário do setor elétrico e de outros setores fizeram com que organizações de toda parte do mundo intensificassem esforços e muita atenção com o gerenciamento de riscos, e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia estruturada, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos.

¹⁷ A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), autarquia em regime especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia, foi criada para regular o setor elétrico brasileiro.

Em 2001, como apresentado anteriormente, o COSO iniciou um projeto com essa finalidade e desenvolveu uma estratégia de fácil utilização pelas organizações para avaliarem e melhorarem o próprio gerenciamento de riscos. Empresas a partir dessa premissa começaram a constituir planos de gestão de riscos, desenvolvidos de acordo com os seus negócios e diretamente relacionados ao planejamento estratégico das organizações.

7.1 - Panorama do Setor Hidrelétrico Nacional

No Brasil, a principal fonte responsável pela geração de energia elétrica são as usinas hidrelétricas, responsáveis por aproximadamente 65% da geração do país. Conforme a ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica (2020) o Brasil dispõe em todo o território nacional de 1.005 aproveitamentos hidrelétricos, 1.575 usinas termoeletricas que utilizam óleo diesel, gás, carvão e bagaço de cana de como combustível, 89 parques eólicos e 5 usinas solares, totalizando 158.798.207 kW de potência instalada aproximadamente. Está prevista para os próximos anos uma adição de 17.152.466 kW na capacidade de geração do país, proveniente dos 205 empreendimentos atualmente em construção e mais 377 em construção não iniciada, sendo 34 novas usinas hidrelétricas até 2023.

A energia hidrelétrica é gerada pelo aproveitamento do fluxo das águas represadas por uma barragem na qual as obras civis, que envolvem tanto a construção quanto o desvio do rio e a formação do reservatório, são tão ou mais importantes que os equipamentos instalados. Por isso, ao contrário do que ocorre com as usinas termelétricas e nucleares, para a construção de uma hidrelétrica, os impactos ambientais são expressivos durante a sua obra, bem como na formação do reservatório que acaba ocasionando a inundação de uma vasta área territorial, alterando o meio ambiente local e muitas vezes inundando pequenas cidades. Apesar disso ainda é considerada uma matriz energética das mais limpas e sustentáveis do mundo, responsável por cerca de 65% da energia elétrica consumida no país, em que cada vez mais fontes renováveis substituem o uso de combustíveis fósseis, servindo de exemplo internacional. O sistema de geração, transmissão e distribuição se constitui

num dos maiores sistemas integrados em operação no planeta e dá acesso à rede elétrica a aproximadamente 95% da população.

As hidrelétricas funcionam por meio de construções de barragens artificiais sobre os leitos dos rios. No Brasil este movimento iniciou no final do século XIX, mas teve concreto avanço após a Segunda Guerra Mundial com o chamado Estado Novo ou Era Vargas, alinhando a nação às políticas desenvolvimentistas norte-americanas, tendo sequência e um avanço significativo durante o plano de metas do presidente Juscelino Kubitschek (1956 a 1960).

Atualmente, o Brasil é o terceiro país no mundo em potencial hidrelétrico, representados pela segunda (Itaipu – 14.000 MW), terceira (Belo Monte 11.233 MW) e quinta (Tucuruí 8.370 MW) maiores Usinas Hidrelétricas do planeta. Três Gargantas, com potencial instalado de 18.200 MW, localizada no rio Yang-tsé na China é hoje a maior usina hidrelétrica do mundo, que tem como proprietária a empresa estatal CTG - China Three Gorges Corporation.

A CTG, além de ser a maior geradora de energia do mundo se tornou também, após a aquisição de importantes empresas do setor como CESP – Companhia Energética de São Paulo, Duke Energy e EDP – Energias de Portugal, a maior produtora de energia hidrelétrica no Brasil. Atualmente, além da CTG outros dois grupos estatais chineses operam hidrelétricas no país.

Para KÜHL (2002), o início do investimento em eletricidade no Brasil em geração e distribuição ocorreu inicialmente por meio de empresas estrangeiras. Esse domínio privado se estabeleceu entre as décadas de 1910 e 1940, período importante também para a chegada das Relações Públicas no Brasil, a *Light & Power* empresa canadense de geração e distribuição de energia, transformada em AES Eletropaulo e atual ENEL, concessionária de distribuição de eletricidade na cidade de São Paulo, criou no Brasil o primeiro serviço de Relações Públicas em 1914.

A gestão do setor elétrico com o domínio de poder do Estado começa a partir da segunda metade dos anos 30 com o governo de Getúlio Vargas. A hegemonia estatal durou praticamente 50 anos até a década de 1990, após passarem por um processo de desinvestimento do governo, principalmente após os terríveis anos 80 considerado pelos economistas como a década perdida, na qual obras do setor ficaram paradas e projetos engavetados. Na primeira metade da década de 1990 o governo federal promoveu uma série de

iniciativas com objetivo de privatizar significativa parte da malha energética brasileira. Com a demora no processo de privatização, sem novos investimentos estatais, somadas a redução das chuvas e a falta de planejamento na geração e distribuição de energia levaram, entre junho de 2001 e fevereiro de 2002 a maior crise energética já vista no país, conhecida como crise do apagão. Atualmente, a produção de energia elétrica no Brasil funciona por dois grandes sistemas interligados: o sistema Sul-Sudeste / Centro-Oeste e o sistema Norte-Nordeste e estão entre suas principais usinas: Furnas, Itaipu, Ilha Solteira, Jupia, Tucuruí, Belo Monte, Santo Antônio e Jirau (ANEEL, 2018).

A Aneel adota como parâmetro de identificação de usinas hidrelétricas três classificações: CGH, PCH e UHE.

- **CGH** - Centrais Geradoras Hidrelétricas com até 1 MW de potência instalada. Constituídos por aproveitamentos hidrelétricos pequenos, geralmente localizados em propriedades rurais, plantas industriais e, atualmente, em modernos projetos de aproveitamento múltiplo de potencialidades de geração de energia em condomínios e centros comerciais. Por não terem reservatórios e, conseqüentemente, não proporcionarem impactos ambientais, estão dispensados de concessão, permissão ou autorização da ANEEL.
- **PCH** - Pequenas Centrais Hidrelétricas são usinas de pequeno porte com capacidade instalada maior do que 3 MW e no máximo 30 MW. Outro limite da PCH é o tamanho de seu reservatório, que para ser classificada desta forma, não pode ultrapassar os 13 km². As PCH's compõem uma importante parte da geração de energia no Brasil e sua regulamentação é feita através da resolução nº 394 de 4 de dezembro de 1998 da ANEEL.
- **UHE** - Usina Hidrelétrica é um projeto de grande porte, com capacidade de produzir energia acima de 30 MW, constituída por barragem e com a formação de reservatório em áreas alagadas acima de 13 Km².

Regulamentada e fiscalizada pela ANEEL, Ministério da Energia, Ministério do Meio Ambiente e pelos governos estaduais.

O porte da usina também determina as dimensões da rede de transmissão que será necessária para conduzir a energia até os centros consumidores. Quanto maior a usina, mais distante tende a estar das grandes cidades. Assim, exige a construção de grandes linhas de transmissão para alta tensão que cortam todo o território nacional.

Conforme dados publicados pela terceira edição do Atlas de Energia Elétrica do Brasil da ANEEL (2019), o potencial hidrelétrico brasileiro é estimado em cerca de 260 GW, dos quais 40,5% estão localizados na Bacia Hidrográfica do Amazonas. Entre as demais bacias, destacam-se a do Paraná, com 23% desse potencial, a do Tocantins (10,6%) e a do São Francisco (10%). As bacias do Uruguai e do Atlântico Leste representam cerca de 5% cada uma e as demais (Atlântico Sudeste e Atlântico Norte/Nordeste) somam juntas apenas 5% do referido potencial. Contudo, apenas 63% desse potencial foi inventariado, de modo que essas proporções mudam significativamente em termos de potencial conhecido. A Bacia do Amazonas representa apenas 19,4% do potencial inventariado, subindo substancialmente os índices relativos às bacias do Paraná, São Francisco e Tocantins, conforme mapa e tabela a seguir:

FIGURA 31 – MAPA HIDROGRÁFICO BRASILEIRO



FONTE: ANEEL, 2019

QUADRO 5 – POTENCIAL HIDRELÉTRICO BRASILEIRO

Potencial hidrelétrico por bacia hidrográfica	Potencial (MW)
Bacia do Amazonas	106 051
Bacia do Tocantins	26 847
Bacia do Paraná	61 400
Bacia do São Francisco	26 622
Bacia do Uruguai	15 123
Atlântico Sudeste	14 528
Atlântico Sul	9 599
Atlântico Leste	3 115
Total do Brasil	263 285

FONTE: ANEEL, 2019

Após a aceleração do programa de privatizações e de concessão de novos projetos no setor elétrico para a iniciativa privada, um novo marco regulatório foi constituído e implementado ao longo dos últimos vinte anos, no qual, de acordo com as regras federais, a concessão, autorização ou permissão do funcionamento do setor de energia é altamente regulamentado com o objetivo fundamental de assegurar o suprimento por uma tarifa justa no curto, médio e longo prazo (TOLMASQUIM, 2018).

A estrutura do setor elétrico brasileiro foi profundamente modificada com o advento da Lei 10.848/2004. Tal reestruturação, segundo a ANEEL (2019), implicou alterações nos mecanismos de comercialização, licitação, segmentação de atividades das distribuidoras de energia, sendo algumas das principais características do marco regulatório:

- Universalização do acesso e do uso dos serviços;
- Justa remuneração, definida em contrato de concessão, autorização ou permissão, para os investimentos;
- Leilões para outorga da expansão da geração / transmissão;
- Contratação de energia via contratos bilaterais;
- Contabilização e liquidação centralizada dos contratos;
- Monitoração permanente das condições de atendimento;

- Operação sistêmica da Rede Básica de Transmissão e despacho centralizado da geração;
- Mecanismos regulados de fiscalização e avaliação.

A ANEEL está vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com a finalidade de regular e fiscalizar a produção, transmissão e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as Políticas e Diretrizes do Governo Federal (MME, 2019). É o órgão que, dentre outras atividades, tem como objetivos:

- Promove a licitação de novas concessões de geração, transmissão e distribuição de energia;
- Faz a gestão e fiscalização das concessões;
- Fixa critérios para cálculo de tarifas;
- Negocia com a Agência Nacional do Petróleo os critérios para fixação dos preços de transporte de combustíveis fósseis e gás natural;
- Autoriza a alteração do controle acionário das concessionárias;
- Estabelece tarifas e controla reajustes de preços;
- Garante o cumprimento do programa de universalização para o acesso a energia elétrica para as comunidades mais carentes;
- Controla os atos jurídicos celebrados entre concessionárias.

Para o Ministério de Minas e Energia do Brasil (2019), além da ANEEL, outros órgãos de gestão e controle foram constituídos pelo governo federal para a garantia de funcionamento do sistema elétrico brasileiro, tais como:

- O CMSE - Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico foi criado em 2004 para acompanhar e avaliar a continuidade e a segurança do suprimento de energia elétrica no Brasil.
- A ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico é responsável pela coordenação e controle das operações de geração e transmissão de energia elétrica no Sistema Integrado Nacional (SIN).
- A EPE – Empresa de Pesquisa Energética também foi criada em 2004, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com a finalidade de prestar serviços na área de estudos e pesquisas para subsidiar o planejamento do setor. Um dos fatores preponderantes para a criação da EPE foram

os racionamentos e apagões ocorridos em 2000 e 2001, atribuídos em parte à carência de planejamento.

- Já a CCEE - Câmara de Comercialização de Energia Elétrica começou a operar em novembro de 2004 tendo como finalidade viabilizar a comercialização de energia elétrica.
- O SIN - Sistema Interligado Nacional é composto por uma rede interligada de transmissão que é dividida em quatro subsistemas regionais (Sul, Sudeste/Centro-Oeste, Norte e Nordeste) atendendo 98% do mercado de energia elétrica. A existência destes subsistemas se justifica pela presença de restrições técnicas de transporte de energia em função da dimensão do território nacional e das suas distâncias entre as usinas e os centros consumidores. Os subsistemas são conectados por grandes troncos de transmissão, por meio de uma operação interligada que permite que regiões deficitárias recebam energia de outras áreas superavitárias.

7.2 - Cronologia da História da Eletricidade no Brasil

A primeira hidrelétrica do mundo foi construída no final do século XIX, usina hidrelétrica de Minneapolis – EUA. Na mesma época, e ainda no reinado de D. Pedro II, o Brasil construiu a sua primeira hidrelétrica, no município de Diamantina, utilizando as águas do Ribeirão do Inferno, afluente do rio Jequitinhonha, com 0,5 MW (megawatt) de potência e linha de transmissão de dois quilômetros, porém nas bibliografias pesquisadas não há consenso sobre o pioneirismo da hidroeletricidade no Brasil, pois para parte dos historiadores a primeira usina de cunho comercial teria sido a Hidrelétrica de Marmelos, inaugurada em Juiz de Fora, Minas Gerais, no ano de 1889, empreendimento idealizado por Bernardo Mascarenhas, importante industrial de Juiz de Fora e fundador da Companhia Mineira de Eletricidade em 1888. Em pouco mais de 100 anos, a potência instalada das unidades aumentou significativamente chegando a 14 mil MW, como é o caso da binacional Itaipu, construída em parceria por Brasil e Paraguai e é hoje a segunda maior hidrelétrica em operação no mundo.

FIGURA 32 - USINA HIDRELÉTRICA CORUMBATAÍ – RIO CLARO – SP (1895)



FONTE: Museu da Energia de São Paulo, 2018

A história do setor elétrico brasileiro está atualmente concentrada em acervos pertencentes à Eletrobrás, na cidade do Rio de Janeiro, e em algumas empresas de energia que preservaram a sua memória mesmo após o grande ciclo de privatizações. Na cidade de São Paulo encontra-se o maior volume bibliográfico, de dados e imagens da história da energia elétrica do Estado de São Paulo, no Museu da Fundação Energia e Saneamento. Abaixo se destaca a síntese dos principais fatos que marcaram essa história:

1879 – Dom Pedro II concedeu a Thomaz Alva Edison o privilégio de introduzir no país aparelhos e processos de sua invenção destinados à utilização da eletricidade na iluminação pública. Foi inaugurada na Estação Central da Estrada de Ferro Dom Pedro II, atual Central do Brasil, a primeira instalação de iluminação elétrica permanente.

1881 – A Diretoria Geral dos Telégrafos instalou, na cidade do Rio de Janeiro, a primeira iluminação externa pública do país em trecho da atual Praça da República.

1883 – Nesse ano entrou em operação a primeira usina hidrelétrica no país, localizada no Ribeirão do Inferno, afluente do rio Jequitinhonha, na cidade de Diamantina, Minas Gérias

1889 – Inicia-se a operação comercial da primeira hidrelétrica de Maior porte do Brasil, Marmelos-Zero da Companhia Mineira de Eletricidade, em Juiz de Fora – Minas Gerais.

1892 – Inaugurada, no Rio de Janeiro, pela Companhia Ferro-Carril do Jardim Botânico, a primeira linha de bondes elétricos instalados em caráter permanente do país.

1899 – Criada em Toronto (Canadá) a *São Paulo Railway, Light and Power*.

FIGURA 33 – SEDE DA LIGHT AND POWER, SÃO PAULO



FONTE: Museu da Energia de São Paulo, 2018

1901 – Entrada em operação da usina hidrelétrica Parnaíba (atual Edgard de Souza) pertencente à *São Paulo Light and Power*, primeira a utilizar barragem com mais de 15 metros de altura.

1903 – Aprovado pelo Congresso Nacional, o primeiro texto de lei disciplinando o uso de energia elétrica no país.

1908 – Entrou em operação a Usina Hidrelétrica Fontes Velha, na época a maior usina do Brasil e uma das maiores do mundo.

1913 – Entrou em operação a Usina Hidrelétrica Delmiro Gouveia, primeira do Nordeste, construída para aproveitar o potencial da Cachoeira de Paulo Afonso no rio São Francisco.

1921 – Inaugurada pela *General Electric*, na cidade do Rio de Janeiro, a primeira fábrica de lâmpadas do país.

1927 – A *American and Foreign Power* Empresa Cliente – iniciou suas atividades no país adquirindo o controle de dezenas de concessionárias que atuavam no interior de São Paulo.

1934 – Promulgado pelo presidente Getúlio Vargas o Código de Águas, assegurando ao poder público a possibilidade de controlar, rigorosamente, as concessionárias de energia elétrica.

1937 – O presidente Getúlio Vargas inaugurou no Rio de Janeiro o primeiro trecho eletrificado da Estrada de Ferro Central do Brasil.

1939 – O presidente Getúlio Vargas criou o Conselho Nacional de Águas e Energia – CNAE para sanear os problemas de suprimento, regulamentação e tarifa referentes à indústria de energia elétrica do país.

1940 – Regulamentada a situação das usinas termelétricas do país, mediante sua integração às disposições do Código de Águas.

1945 – Criada, no Rio de Janeiro, a primeira empresa de eletricidade de âmbito federal, a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF.

1952 – Criação da Centrais Elétricas de Minas Gerais – Cemig, atualmente denominada Companhia Energética de Minas Gerais S/A.

1954 – Entrou em operação a primeira grande hidrelétrica construída no rio São Francisco, a Usina Hidrelétrica Paulo Afonso I.

1956 – Foi criada para administrar o programa energético do estado do Espírito Santo, a Escelsa, empresa posteriormente federalizada e que passou a fazer parte das empresas estatais do Grupo Eletrobrás.

1957 – Criada a Central Elétrica de Furnas S.A., com o objetivo expresso de aproveitar o potencial hidrelétrico do rio Grande para solucionar a crise de energia na Região Sudeste.

1960 – Como desdobramento da política desenvolvimentista do presidente Juscelino Kubitschek, conhecida como Plano de Metas, 50 anos em 5, foi criado o Ministério das Minas e Energia – MME.

1961 – Durante a presidência de Jânio Quadros foi criada a Eletrobrás, constituída em 1962 pelo presidente João Goulart para coordenar o setor de energia elétrica brasileiro.

1962 – Entrada em operação da usina hidrelétrica de Três Marias, pertencente a Centrais Elétricas de Minas Gerais S/A – Cemig e primeira a ser utilizada para a regularização do Rio São Francisco.

1963 – Entrada em operação da maior usina do Brasil na época de sua construção, a usina hidrelétrica de Furnas, Rio Grande, MG.

1965 – Criação sob a sigla DNAE, do Departamento Nacional de Águas e Energia, transformado, em 1969, em Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica – DNAEE.

1966 – Criada a Centrais Elétricas de São Paulo – CESP, segunda maior geradora de energia do país.

1973 – É inaugurada a Usina Hidrelétrica Ilha Solteira, no rio Paraná, divisa de São Paulo com Mato Grosso do Sul, com capacidade de 3.440MW de potência.

FIGURA 34– HIDRELÉTRICA ILHA SOLTEIRA

Fonte: CTG, 2019

1975 – Criados o Comitê de Distribuição da Região Sul-Sudeste – CODI e o Comitê Coordenador de Operação do Norte/Nordeste – CCON.

1979 – Depois de oitenta anos sob o controle estrangeiro, foi nacionalizada a Light Serviços de Eletricidade S.A, pelo governo do Estado de São Paulo, constituindo a empresa Eletropaulo.

1982 – O Ministério das Minas e Energia criou o Grupo Coordenador de Planejamento dos Sistemas Elétricos – GCPS.

1984 – Entrou em operação a Usina Hidrelétrica Itaipu, a maior hidrelétrica do mundo, com 14.000 MW de potência instalada e construída por meio do consórcio binacional Brasil / Paraguai.

1984 – Entrou em operação a Usina Hidrelétrica Tucuruí, da Eletronorte, primeira hidrelétrica de grande porte construída na Amazônia.

1985 – Constituído o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica – PROCEL, com o objetivo de incentivar a racionalização do uso da energia elétrica.

1985 – Entrou em operação a Usina Nuclear Angra I, primeira usina nuclear do Brasil.

FIGURA 35– USINA NUCLEAR ANGRA I, RIO DE JANEIRO

Fonte: Eletrobrás, 2018

1986 – Entrou em operação o sistema de transmissão Sul-Sudeste, o mais extenso da América do Sul, transportando energia elétrica da Usina Hidrelétrica Itaipu até a região Sudeste.

1990 – O presidente Fernando Collor de Mello sancionou a Lei nº 8.031 criando o Programa Nacional de Desestatização – PND.

1994 – Foi inaugurada a Usina Hidrelétrica Xingó, no rio São Francisco, divisa de Sergipe com Alagoas, com capacidade de 3.162 MW.

1995 – As empresa controladas pela Eletrobrás foram incluídas no Programa Nacional de Desestatização que orientava a privatização do setor.

1997 – Constituído o novo órgão regulador do setor de energia elétrica sob a denominação de ANEEL- Agência Nacional de Energia Elétrica.

1999 – A primeira etapa da Interligação de transmissão de energia Norte-Sul entrou em operação, representando um passo fundamental para a integração do sistema elétrico do país.

2000 – O presidente Fernando Henrique Cardoso lançou o Programa Prioritário de Termelétricas visando à implantação no país de diversas usinas a gás natural.

2000 – Devido ao início da crise energética, o Brasil passa a importar 1.000 MW de energia da Argentina.

2001 – Nesse ano, o Brasil vivenciou sua maior crise de energia elétrica, acentuada pelas condições hidrológicas extremamente desfavoráveis nas regiões Sudeste e Nordeste. Com a gravidade da

situação, o governo federal criou, em maio, a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica (GCE), com o objetivo de “propor e implementar medidas de natureza emergencial para compatibilizar a demanda e a oferta de energia elétrica, de forma a evitar interrupções intempestivas ou imprevistas do suprimento de energia elétrica”. Em junho, foi implantado o programa de racionamento nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste e, em agosto, em parte da região Norte.

2001 – Entrou em operação, em agosto, a Usina Termelétrica Eletrobold (RJ), incluída no Programa Prioritário de Termelétricas. A usina foi construída pela Sociedade Fluminense de Energia, controlada pelo grupo norte-americano Enron, sendo equipada com oito grupos de geradores a gás natural e totalizando 380 MW de capacidade instalada.

2001 – Entrou em operação, em novembro, a Usina Termelétrica Macaé, Rio de Janeiro. A usina foi construída pela empresa norte-americana *El Paso Energy*, tendo sido projetada para operar com vinte turbinas a gás natural, com capacidade total de 928 MW.

2002 – Entrou em operação, em fevereiro, a Usina Hidrelétrica Machadinho, na divisa dos municípios de Maximiliano de Almeida (RS) e Piratuba (SC). Ainda em fevereiro, terminou o racionamento nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste.

2002 – Entrou em operação, em maio, a Usina Hidrelétrica Cana Brava, na divisa dos municípios de Cavalcanti e Minaçu (GO), com capacidade de geração de 450 MW, alcançada quatro meses após a inauguração. A Companhia Energética Meridional (CEM), empresa constituída pela Tractebel, é a empresa responsável pela construção e operação da usina, e do sistema de transmissão associado.

2003 – O Governo Federal lançou em novembro o programa Luz para todos, objetivando levar, até 2008, energia aos 12 milhões de brasileiros que não têm acesso ao serviço. Deste total, 10 milhões estão na área rural. A gestão do programa será compartilhada entre estados, municípios, agentes do setor elétrico e comunidades.

2003 – Entrou em operação comercial em novembro a 15ª unidade geradora hidráulica da Usina Hidrelétrica Tucuruí. É a terceira máquina da segunda etapa, que irá acrescentar mais 375 MW de potência à usina. As obras irão ampliar a capacidade de geração, de 4.245 MW para 8.370 MW, possibilitando o atendimento a mais de 40 milhões de pessoas. Tucuruí passará a ser a maior hidrelétrica nacional.

FIGURA 36– HIDRELÉTRICA TUCURUÍ, PARÁ

Fonte: Eletrobrás, 2018

2005 – Foram assinados os contratos de concessão para a implantação de 2.747 quilômetros de 10 novas linhas de transmissão para melhoria do Sistema Interligado Brasileiro.

2007 – Em fevereiro de 2007 foi ativada a primeira turbina da usina hidrelétrica Campos Novos, marcando o início da operação comercial do empreendimento. Localizada no rio Canoas, em Santa Catarina, a usina exigiu a construção da maior barragem do tipo enrocamento e face de concreto já executada no país, com 202 metros de altura e comprimento de crista de 592 metros.

2012 – Entra em operação a Usina Hidrelétrica Santo Antonio no rio Madeira, Rondônia, com capacidade instalada de 3.568 MW.

2013 – Entra em operação a Usina Hidrelétrica Jirau no rio Madeira, Rondônia, com capacidade instalada de 3.750 MW.

2015 – Entra em operação a Usina Hidrelétrica Teles Pires no rio Tapajós, Pará, com capacidade instalada de 1.819,8 MW.

2016 – Entra em operação parcial a Usina Hidrelétrica Belo Monte no rio Xingu, Pará, com capacidade instalada de 11.233 MW.

FIGURA 37– HIDRELÉTRICA BELO MONTE, PARÁ

Fonte: Norte Energia, 2019.

2020 – Durante 22 dias, 13 dos 16 municípios do estado do Amapá, incluindo a capital, ficaram sem energia elétrica após o apagão, atingindo mais de 765 mil pessoas.

7.3 - Futuro Hidrelétrico do País

Devido aos grandes rios localizados na região Centro-Sul do Brasil já terem sido aproveitados para produção de energia, a exploração de rios na região Norte ganhou importância estratégica para a expansão energética do país. Conforme o especialista da área Mauricio Tolmasquim (2018), professor de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e ex-presidente da Empresa de Pesquisa Energética, somente na Amazônia, o potencial para geração de energia hidrelétrica é estimado em 67 GW, em virtude da riqueza hídrica encontrada nessa região. Porém, atualmente apenas 8% desse potencial é aproveitado.

Entretanto, projetos hidrelétricos nessa região geram grandes impactos ao serem construídos, principalmente relacionados às comunidades indígenas, à saúde e à educação, os quais atingem cidades, vilas e distritos e afetam moradias e equipamentos sociais. Além disso, os projetos hidrelétricos contribuem com a especulação imobiliária, a ocupação de novas áreas e o aumento da pressão sobre o uso do solo e de recursos naturais (TOLMASQUIM, 2018). Para o especialista, a capacidade instalada de usinas

hidrelétricas no Brasil é de 86 GW, com geração de 359.743 GWh . Atualmente, o Brasil tem um potencial hidroelétrico de 172,3 GW, dos quais 104,6 GW são de usinas que estão em operação e 67,7 GW de projetos hidrelétricos inventariados para serem explorados. Cerca de 66% desse potencial está localizado na região Norte, principalmente nas regiões hidrográficas Amazônica e Tocantins-Araguaia.

Assim, em um país em que a matriz energética é eminentemente hidráulica, não é novidade que surjam novos projetos para construção de hidrelétricas. Esses projetos são sempre cercados de polêmicas, que envolvem a resistência de ambientalistas e geram graves conflitos sociais (GIONGO, 2015). O autor aponta ainda que o enfoque dado à política energética do país para a Amazônia justifica-se pelo fato de a construção de usinas nessa região apresenta baixo custo social e econômico, principalmente por causa da disponibilidade de terras, da população escassa, do nível de atividade econômica baixa e dos solos pouco férteis. Com isso, o governo tem a intenção de atrair indústrias eletrometalúrgicas para a Amazônia, uma vez que com a construção de usinas nessa região será possível suprir a demanda energética desse setor.

Desse modo, a política energética amazônica não está voltada, de fato, para a Amazônia, mas serve apenas para atender aos interesses regionais desse setor. Devido a esses fatores, a Amazônia tem sido cenário de grandes obras de infraestrutura energética, como as hidrelétricas de Tucuruí (Pará) em operação desde 1984, Balbina (Amazonas) em operação desde 1989, Jirau e Santo Antônio (Rondônia) iniciadas em 2009 e operando desde 2013 e, a mais polêmica de todas, a de Belo Monte (Pará), iniciada em 2011.

Existem ainda projeções de que mais usinas sejam construídas nos próximos 20 anos na Região Amazônica (TOLMASQUIM, 2018). Em debate, atualmente, existe um grande projeto para a Bacia Amazônica, o Complexo Hidrelétrico do Tapajós, de 10.682 MW, composto por 5 hidrelétricas a serem construídas no Rio Tapajós, no Pará. É composto pelas usinas: UHE São Luiz do Tapajós, UHE Jatobá, UHE Jamanxim, UHE Cachoeira do Caí, e pela UHE Cachoeira dos Patos.

A conclusão dos estudos de impacto ambiental das duas primeiras usinas, UHE São Luiz do Tapajós e UHE Jatobá, estava prevista para

dezembro de 2013. Os levantamentos, suspensos desde junho de 2013, quando índios mundurucus fizeram reféns três biólogos que trabalhavam na área, foram retomados em agosto de 2013, após negociações do governo brasileiro com as lideranças indígenas, que cobravam participação nas decisões.

Em junho de 2018, a imprensa brasileira divulgou nos principais veículos de comunicação, que a Eletrobrás e suas parceiras no chamado Consórcio Tapajós tiveram ampliado o prazo para conclusão de estudos de viabilidade técnica e econômica em andamento sobre as outras três hidrelétricas previstas para o Estado do Pará (UHEs Jamanxim, de 881 MW, Cachoeira do Caí - 802 MW e Cachoeira dos Patos - 528 MW). Segundo despacho da Aneel no Diário Oficial da União, poderão ser entregues pela Eletrobrás e seus parceiros até 31 de dezembro de 2019, ante um prazo anterior que havia vencido ao final de 2017. Em cartas ao órgão regulador, a Eletrobrás disse que o estudo não estava pronto porque houve dificuldades para acesso a Unidades de Conservação Ambiental para a realização de levantamentos de campo (ANDRITZ, 2018).

A maior usina prevista para o complexo, de São Luiz do Tapajós, com potencial de geração de 6.356,4 MW e que não está entre as que tiveram o prazo de estudos prorrogado, chegou a ter um leilão agendado pelo governo federal em 2014, mas o órgão ambiental federal IBAMA não liberou o licenciamento prévio do projeto. Posteriormente, já sob o governo do presidente Michel Temer, o Ministério de Minas e Energia (MME, 2018) afirmou que não levaria o empreendimento adiante no momento, embora uma retomada no futuro não esteja descartada.

Nos últimos anos, devido aos entraves ambientais e políticos, além dos recursos hídricos estarem praticamente esgotados para construção de grandes hidrelétricas, a matriz energética brasileira busca alternativas para produção de energia por meio de termoeletricas à gás e outros derivados menos poluentes que o petróleo. O Ministério de Minas de Energia também realiza uma série de investimentos e programas de incentivo para geração de energia solar e eólica. Segundo informações do MME (2021), o parque eólico instalado no Brasil, que em 2020 produzia cerca de 8,5% do total de energia instalada, poderá gerar cerca de 23% do total instalado em 20 anos.

7.4 - Pesquisa Aplicada: Riscos e Gestão de Crises no Setor Hidrelétrico

Na sequência do **estudo empírico exploratório** para o desenvolvimento da tese, foi aplicada uma **pesquisa qualitativa direta** junto aos dirigentes, executivos e formadores de opinião especializados no setor hidrelétrico brasileiro, com o **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.

Por se tratar de um estudo exploratório e uma pesquisa qualitativa, os aspectos probabilísticos não são considerados, portanto a **amostra** da pesquisa refere-se aos principais executivos do segmento hidrelétrico nacional.

No que tange ao **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%), representando 16.089 MW de capacidade instalada ou 22,8% de toda energia produzida no país.

QUADRO 6 – EMPRESAS GERADORAS DE ENERGIA HIDRELÉTRICA NO BRASIL

Empresas	Capacidade Própria Instalada Hidráulica MW	Capacidade Consórcio/SPE Instalada Hidráulica MW	Capacidade Instalada Térmica MW	Capacidade Instalada Eólica MW	Capacidade Instalada Total
AES TIETÉ	2.637		-	-	2.637
AMAZONAS GT	250	-	1.014	-	1.264
ENEL GREEN POWER	658		-	-	658
CEMIG	5.723		131	-	5.854
CEEE	892		-	-	892
CESP	1.654		-	-	1.654
CHESF	10.258		360	-	10.618
COPEL	4.472		20	-	4.492
CTG BRASIL	5.187		-	204	5.391
CTG PARANAPANEMA	2.087		-	-	2.087
ELETRONORTE	8.859		363	-	9.222
ELETROSUL	125		-	138	263
EMAE	936		-	-	936
ENGIE	3.593	573	1.135	2	4.700
FURNAS	8.220		380	-	8.300
HIDRELÉTRICA TELES PIRES	1820		-	-	1.820
ITAIPU	7.000				7.000
LIGHT	851		-	-	851
NORTE ENERGIA	1.987		-	-	1.987
SANTO ANTÔNIO ENERGIA	3.150		-	-	3.150
TOTAL EMPRESAS ABRAGE	70.359		3.403	344	73.776

Fonte: ABRAGE, 2021.

Para a elaboração do roteiro da pesquisa foram desenvolvidos pressupostos dos quais se pretende chegar a sua validade e em caso de confirmação de tais assertivas iniciais. Os pressupostos dessa pesquisa foram concebidos por meio do resultado de levantamento bibliográfico de livros e artigos especializados em Relações Públicas, Comunicação, Administração Gestão de Riscos e Gerenciamento de Crises, bem como, matérias jornalísticas publicadas nos últimos anos, além da experiência profissional do pesquisador que ora trabalha na área, objeto da pesquisa, há mais de 30 anos. Os pressupostos apresentados para elaboração do roteiro da pesquisa foram:

1. Os fatores macroambientais oferecem maiores probabilidades de riscos para o setor hidrelétrico brasileiro;
2. No microambiente, os fatores de relacionamento com terceiros e fornecedores apresentam um maior potencial de risco;
3. 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;
4. O nível de maturidade em relação aos planos de gestão de riscos, entre os agentes diretamente ligados ao projeto, não é aferido ou controlado;
5. Os agentes ligados diretamente ao projeto não estão preparados para a gestão de riscos residuais, inesperados e de crise;
6. Os processos de gestão de riscos da Administração não estão integrados aos processos de comunicação de crise da Comunicação.

A definição dos **entrevistados** foi resultado de um processo de seleção que teve como princípio a escolha de especialistas da área para participação da coleta de dados. As entrevistas foram divididas em dois grupos de interesse, sendo o primeiro grupo (G1) formado por três especialistas profissionais diretamente ligados às áreas técnicas e executivas do negócio (dirigentes das empresas). E o segundo grupo (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.

Sinaliza-se neste momento que os representantes do Grupo 1, segundo levantamento das fontes pesquisadas (ANEEL, 2020; ABRAGE, 2021) respondem por cerca de mais de 60% dos empreendimentos hidrelétricos construídos nos últimos dez anos e de aproximadamente 23% do potencial de geração de energia instalado por usinas hidrelétricas em operação no Brasil.

Grupo 1:

- A. Representante da empresa proprietária das usinas hidrelétricas;
- B. Representante do consórcio construtor das usinas hidrelétricas;
- C. Representante do consórcio de montagem de equipamentos eletromecânicos das usinas hidrelétricas (turbinas e geradores).

Em relação ao Grupo 2, convém destacar que o representante escolhido da imprensa é um renomado jornalista com mais de 34 anos de experiência na área da hidroeletricidade, responsável por centenas de entrevistas e matérias sobre o assunto, publicadas semanalmente nos principais veículos de comunicação do país. A escolha desse representante teve por motivação obter uma visão formadora de Opinião Pública, com um olhar mais crítico e imparcial sobre a realidade desse mercado, bem como por sua participação mais ampla e apurada junto a todos os lados e atores desse setor. Nesse caso, a importância da percepção de um jornalista especializado se faz necessária para termos uma análise sobre o objeto de estudo do ponto de vista de um formador de opinião. Atualmente, o entrevistado é responsável por matérias da principal revista / portal de notícias do segmento, sendo:

Grupo 2:

- D. Representante de veículo de imprensa especializado no setor;
- E. Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica (E1, E2, E3)

O **roteiro para entrevista**, foi baseado no conceito da Matriz de Probabilidade de Risco da ISO 31000, no qual se busca avaliar a relação de impacto e a sua probabilidade. A entrevista seguiu o modelo semiestruturado, isto é, um roteiro formado por um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GOLDENBERG, 1997, p. 35).

O roteiro da entrevista percorreu os principais 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.

QUADRO 7 – MATRIZ DE PROBABILIDADE DE RISCO

		Impacto do Risco				
		-				+
		→				
		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 significativa	Pouco crítico	Crítico	Muito crítico
	Pouco provável	Pouco significativa	Significante	Muito significativa	Pouco crítico	Crítico
	Improvável	Insignificante	Pouco significativa	Significante	Muito significativa	Pouco crítico
	Raro	Insignificante	Insignificante	Pouco significativa	Significante	Muito significativa

Fonte: ISO 31000 (adaptado pelo autor)

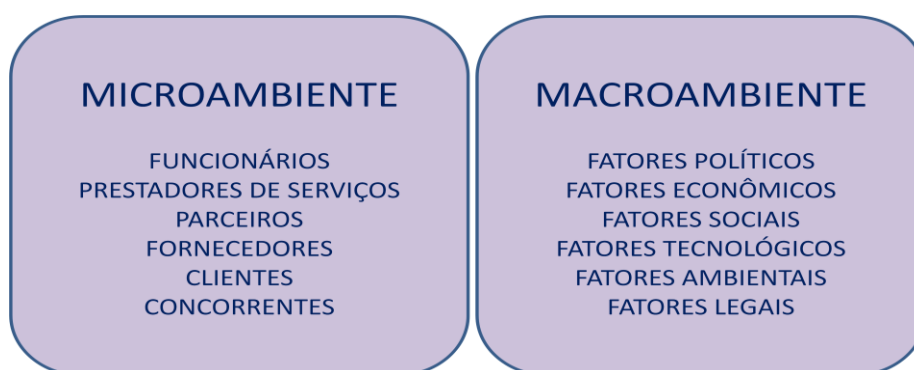
QUADRO 8 – PONTUAÇÃO DA MATRIZ DE PROBABILIDADE DE RISCO

Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco

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

Fonte: ISO 31000 (adaptado pelo autor)

FIGURA 38 – MACRO E MICROAMBIENTES



Fonte: Kotler, 2006 (adaptado pelo autor)

QUADRO 9 – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – FATORES DE RISCO

Roteiro da entrevista

De acordo com a tabela abaixo pontuar de 1 a 5 o grau de impacto e de probabilidade do risco em relação aos projetos hidrelétricos brasileiros

1 Irrelevante - 2 Baixo - 3 Moderado - 4 Alto - 5 Extremo.

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

FONTE: Elaborado pelo autor

QUADRO 10– ROTEIRO ENTREVISTA – COMUNICAÇÃO DE RISCO E CRISE

Em relação às práticas de gestão de riscos e crises

	SIM	NÃO	Atualização / periodicidade
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>			

FONTE: Elaborado pelo autor

Para a **coleta de dados** foram feitas entrevistas pessoais com os dois grupos, sendo que com o Grupo 1 de forma presencial no decorrer do primeiro semestre de 2019 e com o Grupo 2 por teleconferência no segundo semestre de 2020.

7.4.1 - Aplicação e Análise das Entrevistas

A aplicação das entrevistas da pesquisa qualitativa ocorreu em dois momentos bem diferentes das rotinas cotidianas da sociedade e do mundo corporativo, pois o primeiro grupo participou, sem dificuldades, durante o primeiro semestre de 2019 e, o segundo grupo, com o início da Pandemia Covid-19, só teve condições de participação durante o segundo semestre de 2020. Apesar da crise gerada pela Pandemia e o distanciamento de tempo entre as entrevistas realizadas entre os grupos, os objetivos da pesquisa e os seus pressupostos não sofreram alterações, pois não foi percebido nenhum novo fator que já não estivesse contemplado no projeto original de pesquisa, além da rotina das empresas participantes não ter mudado severamente.

A - Representante do proprietário da Usina Hidrelétrica

QUADRO 11 – ENTREVISTA FATORES DE RISCO - REPRESENTANTE DO PROPRIETÁRIO DA USINA HIDRELÉTRICA

1 Irrelevante - 2 Baixo - 3 Moderado - 4 Alto - 5 Extremo.

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
MICROAMBIENTE			
Clientes	2	2	2
Concorrência	1	1	1
Terceiros	4	4	4
Fornecedores	4	4	4
Funcionários	3	2	2,5
Parceiros	3	2	2,5
MACROAMBIENTE			
Legislação	5	3	4
Sociocultural	3	3	3
Ambiental	5	3	4
Tecnológico	3	3	3
Político	4	2	3
Econômico	3	4	2,5
RESULTADO	3,33	2,75	3,04

QUADRO 12 - ENTREVISTA – COMUNICAÇÃO DE RISCO E CRISE- REPRESENTANTE DO PROPRIETÁRIO DA USINA HIDRELÉTRICA

	SIM	NÃO	Atualização / periodicidade
Mapa de Riscos	X		A cada 2 anos
Plano de Gestão de Riscos	X		A cada 2 anos
Plano de Contingência	X		Anual
Área de Gestão de Riscos		X	
Gestão de Riscos Residuais		X	
Comitê de Gestão de Crises	X		Por evento
Treinamento e Reciclagem Periódica para Gestão de Riscos e Crises	X		Anual
Comunicação para Gestão de Riscos	X		Por evento
Comunicação para Gestão de Crises	X		Por evento
Integração dos processos de gestão de riscos da Administração com os processos de comunicação de crise da Comunicação		X	
Porta-voz preparado para atendimento à imprensa e demais <i>stakeholders</i>	X		Anual

A entrevista com o dirigente representante das Usinas Hidrelétricas teve como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto de risco a pontuação final de 3,04, que indicou o risco à imagem e reputação da organização como moderado para alto (3,33), muito significativa e a sua probabilidade pouco provável (2,75). Destacam-se vários fatores de risco ambiental (macroambiente) como de extremo impacto e probabilidade. Durante a entrevista o dirigente enfatizou que os riscos hidrológicos proporcionam instabilidade na geração hidrelétrica e impossibilidade de entrega da energia contratada para as empresas de distribuição, gerando multas e ressarcimentos. O risco hidrológico hoje já está sendo amplamente debatido e discutido judicialmente entre empresas geradoras e governo. Apesar da ANEEL estipular

o repasse dos efeitos econômicos sobre os riscos hidrológicos entre os agentes comercializadores de energia, ainda não há um consenso sobre o assunto que atenda as empresas geradoras, governo, distribuidoras e consumidores finais.

Os fatores socioculturais e de legislação também foram destacados pelo entrevistado como de alto risco e probabilidade de ocorrência. A legislação ambiental, por pressão da sociedade, vem a cada dia exigindo das empresas geradoras uma gestão cada vez mais efetiva em relação aos impactos dos seus reservatórios; controle das áreas de erosão e de assoreamento dos rios; controle da fauna silvestre; manejo e reprodução dos peixes de piracema; reflorestamento das margens dos reservatórios; preservação histórica; preservação da cultura das etnias locais, entre outros.

No tocante ao microambiente, o entrevistado destacou como alto o grau de impacto e probabilidade de riscos dos serviços prestados por fornecedores e mão de obra de terceiros. “Existe uma grande gama de serviços contratados pela nossa empresa e infelizmente não conseguimos ter a certeza exata da qualidade e do compromisso desses nossos parceiros com o fornecimento”, relatou o entrevistado dizendo que apesar de exigir certificações e habilitações aos fornecedores, a gestão direta não cabe a ele e sim ao fornecedor. E mesmo diante de um problema de fornecimento a responsabilidade final passa a ser do contratante, gerando muitas vezes problemas de imagem e de reputação. O mesmo acontece com colaboradores terceirizados, que apesar de receberem treinamento acabam não tendo o mesmo nível de satisfação e de motivação em relação a um funcionário registrado pela empresa. Ainda referente aos colaboradores, o entrevistado informou que a empresa vem investindo muito nos últimos anos nos sistemas de *compliance* em todas as áreas da organização, inclusive criando um departamento exclusivo para gestão de *compliance*.

Em relação ao nível de maturidade da organização nos processos de gestão de riscos e crises, o entrevistado informou que a empresa não possui uma área específica de gestão de riscos, porém as áreas técnicas da empresa respondem pelo mapeamento dos riscos, possui plano de gestão de riscos, treina periodicamente as pessoas envolvidas nesses processos, tem uma área responsável pela comunicação, bem como porta-voz treinado. No que diz

respeito ao tratamento de riscos residuais, relatou que tudo é feito na medida da necessidade e não possui um plano de contingência de riscos de imagem. Afirmou ainda, que a empresa tem um comitê de gestão de crises e que está preparada apenas para as contingências operacionais da própria usina hidrelétrica. Salientou que existe uma assessoria de imprensa contratada para relacionamento com a mídia e já foram realizados treinamentos com executivos – *media training*, porém não possuem um plano de crises de imagem. Informou, também, que não existe um trabalho integrado entre a Administração e a Área de Comunicação no mapeamento e gestão de riscos.

B - Representante do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica

QUADRO 13 – ENTREVISTA FATORES DE RISCO - REPRESENTANTE DO CONSÓRCIO CONSTRUTOR DA USINA HIDRELÉTRICA

1 Irrelevante - 2 Baixo - 3 Moderado - 4 Alto - 5 Extremo.

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
MICROAMBIENTE			
Clientes	5	4	4,5
Concorrência	3	3	3
Terceiros	5	4	4,5
Fornecedores	4	4	4
Funcionários	3	3	3
Parceiros	3	3	3
MACROAMBIENTE			
Legislação	2	3	2,5
Sociocultural	4	3	3,5
Ambiental	5	4	4,5
Tecnológico	3	3	3
Político	4	4	4
Econômico	3	3	3
RESULTADO	3,66	3,41	3,53

QUADRO 14 - ENTREVISTA – COMUNICAÇÃO DE RISCO E CRISE- REPRESENTANTE DO CONSÓRCIO CONSTRUTOR DA USINA HIDRELÉTRICA

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

A entrevista com o dirigente representante do Consórcio Construtor das Usinas Hidrelétricas apresentou como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto de risco a pontuação 3,53, que indicou o risco à imagem e reputação da organização moderado para alto (3,66), muito significativa e a sua probabilidade provável (3,41). Cabe aqui ressaltar que a empresa construtora, objeto da entrevista, após passar por algumas crises importantes de imagem e reputação, realizou uma grande reformulação na sua estrutura organizacional e alterou de forma significativa a sua estratégia de condução de negócios, em especial a sua conduta ética e de *compliance*.

Vários fatores de risco ambiental (macroambiente) como de extremo impacto e probabilidade foram relatados durante a entrevista pelo dirigente. A construção de uma usina hidrelétrica além de demandar muito tempo para o seu planejamento, passando por várias autorizações até a sua finalização para operação, sem dúvida nenhuma tem como ponto mais sensível os impactos ambientais relacionados com a obra; o desvio do rio; a inundação de uma região para formação do reservatório; o manejo de fauna silvestre da área atingida; mudanças climáticas proporcionadas pela formação do reservatório; a alteração dos aspectos florestais e do ecossistema; a chegada de milhares de operários para as obras de construção, entre outros.

As questões de legislação também são determinantes para a autorização de novas construções. Atualmente, no Brasil, os grandes aproveitamentos hidrelétricos já foram explorados, restando apenas parte da Bacia Amazônica como oportunidade para grandes obras, o que acaba dificultando em muito a autorização para esses empreendimentos, por pressão de grupos ambientais do Brasil e do exterior, que influenciam a imprensa, opinião pública, legisladores e governo. “As grandes obras hidrelétricas em território nacional estão com os dias contados, ficando como alternativa para nossa empresa a construção de barragens em outros países, principalmente na África e na Ásia”, afirmou o entrevistado.

No tocante ao microambiente, o entrevistado enfatizou que houve uma mudança radical na empresa nos últimos anos, principalmente na condução de relacionamento com parceiros, terceiros, fornecedores e governo. Acredita que esses agentes de fato ainda são de forte impacto e risco aos negócios e imagem da organização, expressou que os colaboradores passaram por intenso treinamento e a empresa, além de alterar a sua estrutura organizacional e conselho de administração, passou a ter uma diretoria de *compliance*.

Em relação ao nível de maturidade da organização na gestão de riscos e crises, o entrevistado destacou que a empresa possui, há mais ou menos dois anos, uma área de gestão de riscos responsável pelo mapeamento dos riscos, tem plano de gestão de riscos, treina periodicamente as pessoas envolvidas nesse processo, tem uma área de comunicação, bem como porta-voz treinado. Não possui um comitê de crises, informou que são acionados

pela própria Usina Hidrelétrica, que possui um comitê de crises, quando necessário. Apesar disso, tem um plano de contingências e de gestão de crises próprio. Relatou ainda que a atualização de todos os protocolos e procedimentos, são de responsabilidade do departamento de qualidade e de gestão de riscos. Informou ainda que a empresa está assessorada por escritórios especializados no assunto, tanto na área de risco, *compliance*, como para as questões de comunicação. Por último, sinalizou que não existe um trabalho integrado entre a Administração e a Área de Comunicação no mapeamento e gestão de riscos e gestão de crises.

C - Representante do consórcio de montagem de equipamentos eletromecânicos das usinas hidrelétricas

QUADRO 15 – ENTREVISTA FATORES DE RISCO - REPRESENTANTE DO CONSÓRCIO DE MONTAGEM DE EQUIPAMENTOS ELETROMECÂNICOS

1 Irrelevante - 2 Baixo - 3 Moderado - 4 Alto - 5 Extremo.

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
MICROAMBIENTE			
Clientes	4	3	3,5
Concorrência	4	4	4
Terceiros	4	3	3,5
Fornecedores	4	3	3,5
Funcionários	3	2	2,5
Parceiros	3	3	3
MACROAMBIENTE			
Legislação	5	4	4,5
Sociocultural	3	2	2,5
Ambiental	5	5	5
Tecnológico	4	3	3,5
Político	5	4	4,5
Econômico	5	3	4
RESULTADO	4,08	3,25	3,66

QUADRO 16 - ENTREVISTA – COMUNICAÇÃO DE RISCO E CRISE - REPRESENTANTE DO CONSÓRCIO DE MONTAGEM DE EQUIPAMENTOS ELETROMECAÑICOS

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

A entrevista com o dirigente representante do Consórcio de Montagem de Equipamentos das Usinas Hidrelétricas apresentou como média final, da matriz de probabilidade e impacto de risco, a pontuação 3,66 o que indicou um risco à imagem e reputação da organização alto (4,08), pouco crítico e com probabilidade provável (3,25).

Em relação ao macroambiente, o entrevistado destacou os ambientes político-legal, econômico, ambiental e tecnológico como principais fatores de risco para sua empresa. Conforme o dirigente, o ambiente político-legal é de fato uma grande incógnita para o futuro dos negócios da organização, pois as regras do setor estão em constante mudança trazendo instabilidade e futuro

incerto para as projeções de novos projetos. Parte desse problema está diretamente ligado aos leilões de energia realizados pelo governo para concessão de novos empreendimentos para o setor, no qual, segundo o entrevistado, usinas hidrelétricas não estão sendo priorizadas pelo governo, que vem oferecendo mais possibilidades e subsídios para energia eólica e solar. Fato esse preocupante para um fabricante de equipamentos para usinas hidrelétricas, pois a tendência nacional é cada vez mais investir nessas tecnologias e diminuir a construção de novas usinas hidrelétricas, fazendo com que a empresa tenha que mudar a sua estratégia de mercado, voltando os seus recursos para reformas, modernização e repotencialização de antigas hidrelétricas. Essa tendência, além de seguir um movimento político-legal e tecnológico, também vem ao encontro dos grandes movimentos ambientalistas que não querem mais grandes barragens hidrelétricas no Brasil.

No que diz respeito ao microambiente, o entrevistado relatou como principal risco e de influência negativa aos negócios da empresa o envolvimento de clientes em escândalos de corrupção para construção de hidrelétricas, no caso se referindo às construtoras que são seus principais clientes. “A crise passada pelas construtoras atingiu em cheio os fornecedores de equipamentos, no caso a nossa empresa ficou praticamente dois anos sem novos projetos, trabalhando apenas na finalização dos antigos projetos, o que fez com que a empresa reduzisse o seu número de colaboradores em quase 70%”, afirmou o entrevistado.

Em relação ao nível de maturidade da organização na gestão de riscos e crises, o entrevistado relatou que a empresa possui mapeamento de riscos operacionais de montagem de equipamentos em obras, tem ainda uma área de qualidade responsável pela melhoria dos processos e de gestão de riscos operacionais. Treina periodicamente as pessoas envolvidas nesses processos de melhoria, não possui ações de gestão de riscos residuais, bem como não tem um plano de contingências. Com a redução de pessoal não tem mais uma área de comunicação, ficando por conta de uma assessoria de imprensa contratada o relacionamento com a mídia. Apesar de ter um comitê de crise, segundo o dirigente, esse grupo não se reúne há muito tempo e provavelmente está desatualizado para possíveis respostas. No que tange à integração, nos processos de gestão de riscos e crises, entre a Administração da empresa e

área de Comunicação o dirigente informou que pelo fato de não existir mais essa área não há integração.

D - Representante de veículo de imprensa especializado em energia hidrelétrica

QUADRO 17 – ENTREVISTA FATORES DE RISCO - REPRESENTANTE DE VEÍCULO DE IMPRENSA ESPECIALIZADO EM ENERGIA HIDRELÉTRICA

1 Irrelevante - 2 Baixo - 3 Moderado - 4 Alto - 5 Extremo.

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
MICROAMBIENTE			
Clientes	1	1	1
Concorrência	4	2	3
Terceiros	5	4	4,5
Fornecedores	3	2	2,5
Funcionários	5	4	4,5
Parceiros	3	2	2,5
MACROAMBIENTE			
Legislação	3	2	2,5
Sociocultural	5	4	4,5
Ambiental	5	4	4,5
Tecnológico	2	1	1,5
Político	3	2	2,5
Econômico	4	4	4
RESULTADO	3,58	2,66	3,12

QUADRO 18 - ENTREVISTA – COMUNICAÇÃO DE RISCO E CRISE – REPRESENTANTE DE VEÍCULO DE IMPRENSA ESPECIALIZADO

	SIM	NÃO
Mapa de Riscos	X	
Plano de Gestão de Riscos	X	
Plano de Contingência	X	

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

A entrevista com o jornalista especializado na área revelou como média final de pontuação, da matriz de probabilidade e impacto de risco, a pontuação 3,12, que indicou o risco à imagem e reputação do setor moderado para alto (3,58), muito significativa e a sua probabilidade pouco provável (2,66).

Por se tratar de um representante da imprensa especializada em energia hidrelétrica, com mais de 35 anos de atuação jornalística e editorial na área, o entrevistado apresentou as suas percepções em relação ao setor como um todo, incluindo uma visão do ponto de vista de geração, construção, fornecimento de equipamentos, meio ambiente, economia, governo, consumidores e, por fim, opinião pública.

Em relação ao macroambiente, segundo o entrevistado o setor hidrelétrico brasileiro passa, desde a segunda metade de 2.016 por uma grande crise, iniciada pelos escândalos de corrupção do governo e das empreiteiras responsáveis pelas grandes obras no país. Os processos investigatórios e, posteriormente, os julgamentos envolvendo todos esses agentes acabaram emperrando as possibilidades de novas hidrelétricas, atrasando algumas concessões e fazendo com que o governo mudasse de ideia em relação ao início de projetos já aprovados, como é o caso da

Hidrelétrica Tapajós. Além das questões inicialmente apontadas, o fator ambiental, segundo o jornalista, é o maior risco para o setor, seguido das questões socioculturais e econômicas que interferem diretamente na decisão de ter grandes barragens hidrelétricas como alternativa para o desenvolvimento do país. Como especialista na área, comenta que no ambiente tecnológico, apesar dos modelos de geração solar e eólica serem bem vistos pela sociedade e pelos ambientalistas, isso não resolverá as questões de demanda energética, pois nem todas regiões são propícias para essas tecnologias, além de serem ainda de custo alto para os consumidores e de baixo potencial de geração de energia para atender a demanda futura. Acredita na redução no consumo de energia por meio de equipamentos mais modernos, no uso múltiplo de várias fontes de energia, incluindo as PCHs (Pequenas Centrais Hidrelétricas), porém exalta que o futuro para a construção de grandes hidrelétricas no Brasil não existe mais e está quase no seu final. Percebe apenas um mercado voltado para reformas e modernização de grandes hidrelétricas. Ao falar de PCHs, o jornalista considera esses empreendimentos como detentores de maior grau de risco e de probabilidade de impacto, pois as empresas proprietárias são menores, com menos estrutura, bem como não sofrem fiscalização da ANEEL.

Em relação ao nível de maturidade do setor na gestão de riscos e crises, o jornalista nota uma mudança significativa na postura das empresas, principalmente, com o efeito pós-crise envolvendo empreiteiras e governo. Tanto as empreiteiras, quando as empresas de energia e fornecedores passaram por revisões importantes nas suas políticas de atuação e de conduta ética. No que tange às práticas de gestão de riscos, o entrevistado percebeu a presença de estruturas de gestão de riscos nas empresas, porém acredita que não são tratados os riscos residuais e que apesar de terem comitê de crises e planos de contingência, as empresas não estão preparadas para comunicação de risco e crises. Apenas reforçou, que em momentos de crise, geralmente as respostas das empresas à imprensa são demoradas, vindas de agências e assessorias de comunicação contratadas, gerando muitas vezes desinformação e agravando as consequências para a imagem e reputação. Em relação à integração nos processos de gestão de riscos e crises, entre a

Administração da empresa e área de Comunicação, o jornalista informou que não percebe essa harmonia entre as áreas.

E 1 - Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica

QUADRO 19 – ENTREVISTA FATORES DE RISCO – GESTORES DE COMUNICAÇÃO DE EMPRESAS DE GERAÇÃO DE ENERGIA HIDRELÉTRICA – E1

1 Irrelevante - 2 Baixo - 3 Moderado - 4 Alto - 5 Extremo.

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
MICROAMBIENTE			
Clientes	3	2	2,5
Concorrência	2	1	1,5
Terceiros	4	3	3,5
Fornecedores	4	3	3,5
Funcionários	4	3	3,5
Parceiros	4	2	3
MACROAMBIENTE			
Legislação	2	2	2
Sociocultural	4	4	4
Ambiental	5	4	4,5
Tecnológico	3	2	2,5
Político	4	3	3,5
Econômico	3	3	3
RESULTADO	3,5	2,66	3,08

QUADRO 20 - ENTREVISTA – COMUNICAÇÃO DE RISCO E CRISE - GESTORES DE COMUNICAÇÃO – E1

	SIM	NÃO	Atualização / periodicidade
Mapa de Riscos	X		Anual
Plano de Gestão de Riscos	X		Anual

Plano de Contingência	X		Anual
Área de Gestão de Riscos		X	
Gestão de Riscos Residuais		X	
Comitê de Gestão de Crises	X		Por evento
Treinamento e Reciclagem Periódica para Gestão de Riscos e Crises	X		Anual
Comunicação para Gestão de Riscos	X		Por evento
Comunicação para Gestão de Crises	X		Por evento
Integração dos processos de gestão de riscos da Administração com os processos de comunicação de crise da Comunicação		X	
Porta-voz preparado para atendimento à imprensa e demais <i>stakeholders</i>	X		Anual

A entrevista com o **Gestor de Comunicação E1** apresentou como média final de pontuação, da matriz de probabilidade e impacto de risco, a pontuação 3,08, que indicou o risco à imagem e reputação do setor moderado para alto (3,5), muito significativo e a sua probabilidade pouco provável (2,66).

Em relação ao microambiente, E1 destaca os fatores terceiros, fornecedores, funcionários e parceiros como pontos mais sensíveis de risco para empresa. Salaria que as relações pessoais, tanto com os colaboradores como com as demais partes, sempre envolvem sentimentos e expectativas, o que pode acabar acarretando distorções nos objetivos da empresa e dos negócios, para isso a empresa vem trabalhando muito nas questões de conduta e procedimentos internos, qualificando os funcionários e implantando mecanismos de verificação e controle. No que se refere ao macroambiente, E1, destaca como principais potenciais de risco os fatores meio ambiente e socioculturais. Afirma que a sociedade organizada encontra-se cada vez mais questionadora em relação a construção de novas barragens. Outro fator relevante está no fato que os reservatórios das usinas, a cada ano, estão cada vez mais baixos, devido à diminuição das chuvas. Revela também uma

preocupação grande em relação às interferências políticas no setor, que acabam influenciando o mercado de energia e, conseqüentemente, beneficiando um segmento de negócio de energia em comparação a outro.

Em relação ao nível de maturidade da empresa na gestão de riscos e crises, E1, afirma que apesar da empresa não ter uma área específica de gestão de riscos, as áreas técnicas dispõem de planos de gestão e mapas de riscos, além de terem também plano de contingências. O comitê de crise se reúne apenas quando necessário e a empresa realiza comunicados de risco e crise por evento. Ao tratar do tema risco residual, E1, desconhece a existência de ações de tratamento para essas situações na empresa. No último ponto mencionado durante a entrevista, E1 informou que não existe um trabalho integrado entre a Administração e a Área de Comunicação na condução da gestão de riscos e gestão de crises da empresa.

E 2 - Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica

QUADRO 21 – ENTREVISTA FATORES DE RISCO - GESTORES DE COMUNICAÇÃO DE EMPRESAS DE GERAÇÃO DE ENERGIA HIDRELÉTRICA – E2

1 Irrelevante - 2 Baixo - 3 Moderado - 4 Alto - 5 Extremo.

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
MICROAMBIENTE			
Clientes	1	1	1
Concorrência	1	1	1
Terceiros	4	4	4
Fornecedores	4	4	4
Funcionários	4	2	3
Parceiros	4	2	3
MACROAMBIENTE			
Legislação	4	4	4
Sociocultural	3	3	3
Ambiental	5	4	4,5
Tecnológico	4	2	3
Político	2	2	2

Econômico	2	2	2
RESULTADO	3,16	2,58	2,87

QUADRO 22 - ENTREVISTA – COMUNICAÇÃO DE RISCO E CRISE - GESTORES DE COMUNICAÇÃO – E2

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

A entrevista com o **Gestor de Comunicação E2** obteve como média final de pontuação, da matriz de probabilidade e impacto de risco, a pontuação 2,87, que indicou o risco à imagem e reputação do setor moderado (3,16), significativo e a sua probabilidade provável (2,87).

Em relação ao microambiente, E2 destaca os terceiros, fornecedores, funcionários e parceiros, como fatores mais expostos aos riscos. Segundo E2, a maior parte das ocorrências de falhas vem dos fatores humanos, “e pelo que acompanhei nos últimos anos, destaco os serviços prestados por terceiros, que

apesar de todo zelo e obrigações contratuais muitos não seguem um padrão pretendido pela empresa”. Abordando os aspectos de macroambiente, E2 revela que o meio ambiente sempre foi e será o maior desafio para a empresa, pois usinas hidrelétricas, apesar de não poluírem o ambiente, provocam muitas alterações na geografia, fauna, flora, peixes, comunidades e até mesmo afetando o clima da região devido aos grandes reservatórios. Os aspectos tecnológicos e legais também foram retratados como riscos que podem gerar muitos impactos para o negócio, pois a tecnologia de hidrelétricas poderão ser ultrapassadas por novas tecnologias no futuro. Os aspectos legais, hoje, são responsáveis pelo maior número de incertezas do setor, pois as mudanças das regras não vêm contribuindo para o nosso segmento.

Em relação ao nível de maturidade na gestão de riscos e crises, E2, informa que a empresa está muito bem preparada para gestão de riscos e crises. “Muito em função dos desastres ocorridos nas barragens de Mariana e Brumadinho, buscamos renovar e atualizar todos os nossos controles e procedimentos de segurança”. E2 confirma a existência de mapas de risco, planos de gestão de riscos e de contingências, treinamento periódico das equipes, comunicação de risco, comunicação de crise, sendo que tudo isso é gerenciado por duas áreas: Departamento Técnico Operacional e pelo Comitê de Crises. No que tange ao tratamento de riscos residuais, G2 não mostrou segurança na resposta, afirmando que acredita que a empresa trabalhe todos os riscos, porém não soube explicar. Por fim, E2 informou que não existe um trabalho integrado entre a Administração e a Área de Comunicação nos processos de gestão de riscos e de gestão de crises da empresa.

E 3 - Gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica

QUADRO 23 – ENTREVISTA FATORES DE RISCO - GESTORES DE COMUNICAÇÃO DE EMPRESAS DE ENERGIA HIDRELÉTRICA – E3

1 Irrelevante - 2 Baixo - 3 Moderado - 4 Alto - 5 Extremo.

RISCO	IMPACTO	PROBABILIDADE	PONTUAÇÃO
MICROAMBIENTE			
Clientes	2	2	2

Concorrência	1	1	1
Terceiros	4	3	3,5
Fornecedores	4	3	3,5
Funcionários	4	2	3
Parceiros	4	3	3,5
MACROAMBIENTE			
Legislação	4	4	4
Sociocultural	4	4	4
Ambiental	5	5	5
Tecnológico	2	2	2
Político	3	5	4
Econômico	3	3	3
RESULTADO	3,33	3,08	3,20

QUADRO 24 - ENTREVISTA – COMUNICAÇÃO DE RISCO E CRISE - GESTORES DE COMUNICAÇÃO – E3

	SIM	NÃO	Atualização / periodicidade
Mapa de Riscos	X		Anual
Plano de Gestão de Riscos	X		Anual
Plano de Contingência	X		Anual
Área de Gestão de Riscos		X	
Gestão de Riscos Residuais		X	
Comitê de Gestão de Crises	X		Anual
Treinamento e Reciclagem Periódica para Gestão de Riscos e Crises	X		Anual
Comunicação para Gestão de Riscos	X		Por evento
Comunicação para Gestão de Crises	X		Por evento
Integração dos processos de gestão de riscos da Administração com os processos de comunicação de crise da Comunicação		X	

Porta-voz preparado para atendimento à imprensa e demais <i>stakeholders</i>	X		Anual
--	---	--	-------

A entrevista com o **Gestor de Comunicação E3** obteve como média final de pontuação, da matriz de probabilidade e impacto de risco, a pontuação 3,20, que indicou o risco à imagem e reputação do setor moderado para alto (3,33), muito significativa e a sua probabilidade pouco provável (3,08).

Em relação ao microambiente, E3 destaca os fatores terceiros, fornecedores, funcionários e parceiros, como maiores potenciais aos riscos. “Sem dúvida nenhuma, pessoas são as grandes responsáveis pelo sucesso e pelos insucessos de uma empresa. Pelo fato de estarmos totalmente dependentes de mão de obra de terceiros torna o risco maior, possibilitando descontrole e falta de padrão”. Hoje, a cadeia produtiva do setor de geração hidrelétrica depende muito de terceiros, principalmente para manutenção das usinas e demais unidades. A operação de quase todas hidrelétricas são telecomandadas à distância, ficando apenas a segurança na portaria e um operador de plantão.

No tocante ao macroambiente, E3 relata que a legislação atualmente tem grande influência negativa nos objetivos do setor, muito em função das atuais regras de remuneração, que acabam interferindo diretamente no poder de investimento da empresa. As questões ambientais são clássicas e as mais sensíveis para uma empresa de geração de energia hidrelétrica, tanto a construção, quanto a formação do reservatório acabam afetando o meio ambiente local. Os maiores passivos judiciais da empresa são relativos ao meio ambiente, todos por conta dos efeitos da formação dos reservatórios que inundaram centenas de Km², principalmente no Estado do Mato Grosso do Sul. As questões socioculturais acompanham as causas ambientais e servem de pressão não só em relação a ecologia, mas também, em virtude das comunidades atingidas por barragens e reservatórios.

Em relação ao nível de maturidade na gestão de riscos e crises, E3, informa que a empresa não possui uma área específica de gestão de riscos, porém os riscos são trabalhados por todas as áreas técnicas, ou seja, existe um plano e mapeamento de riscos por área. A empresa mantém um comitê de

crises pronto caso haja uma necessidade, as comunicações de crise partem desse comitê, enquanto as comunicações de risco partem das próprias usinas. Referindo-se aos riscos residuais, E3, não tem conhecimento se a empresa dispõe de mecanismos para controle e aferição desses riscos.

Por último, E3, apesar de entender a necessidade e considerar fundamental para empresa, informou que não existe um trabalho integrado entre a Administração e a Área de Comunicação nos assuntos ligados à gestão de riscos e de gestão de crises da empresa. Ressaltou que existe “um certo bloqueio, dificuldade ou até mesmo um sentimento de superioridade entre os engenheiros que administram a empresa e a área de comunicação”.

7.4.2 - Análise dos resultados

Após as entrevistas realizadas com os três representantes do **Grupo 1**: representante do proprietário das Usinas Hidrelétricas (A), representante do consórcio construtor das Usinas Hidrelétricas (B), representante do consórcio de montagem de equipamentos eletromecânicos das Usinas Hidrelétricas (C) e com os quatro representantes do **Grupo 2**: representante de veículo de imprensa especializado no setor (D) e, finalmente, três gestores de comunicação de empresas de geração de energia hidrelétrica (E1, E2, E3), o resultado da pesquisa qualitativa direta corrobora com as informações que possibilitam um olhar mais apurado em relação aos pressupostos iniciais relacionados na metodologia de investigação apresentada.

Os pressupostos apresentados inicialmente para elaboração do roteiro da pesquisa aplicada foram:

- **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 Comunicação.

Antes do detalhamento da análise da pesquisa é importante ressaltar que a amostragem da pesquisa qualitativa apresentou-se de forma muito significativa, pois envolveu dirigentes técnicos e gestores de comunicação que representam seis empresas geradoras de energia, o que vale a 30% do total do universo de empresas de geração hidrelétrica de grande porte no Brasil.

Ainda como consideração pré-análise, outro aspecto fundamental constitui na verificação dos fatores de risco e crise junto as três grandes áreas estruturantes do negócio, melhor dizendo, a pesquisa abordou o operador, o construtor e o responsável pelos equipamentos, que estão ligados desde o projeto inicial até a operação final da Usina Hidrelétrica. Mesmo após o término da construção e montagem de um empreendimento hidrelétrico, tanto a construtora responsável pela obra, quanto a empresa que montou os equipamentos para a operação da planta, continuam prestando serviços de manutenção e modernização dos seus componentes, assim sendo, continuam uma relação de prestação de serviços e responsável por grande parte dos processos de gestão de risco e crise dos empreendimentos.

Interpretando os dados aferidos pela pesquisa qualitativa direta, o resultado de uma forma geral demonstra que a percepção do grau de risco e a forma de gestão dos agentes envolvidos apresentaram similaridades importantes para fundamentação do estudo, sendo que, algumas poucas diferenças pontuais em relação ao tipo de risco, grau de impacto e da sua probabilidade, revelaram um perfil muito próximo em comparação ao nível de maturidade das organizações e a condução dos processos de gestão de riscos e de crises, conforme abaixo, quadro final consolidado de média de pontuação por impacto e probabilidade de risco:

QUADRO 25 – 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

FONTE: Elaborado pelo autor

- **Análise - Fatores de Risco**

Os fatores macroambientais representam sempre um grande desafio para as organizações, pois não existe uma forma de controle e atuação direta das empresas, sendo que, tanto para o Grupo 1, formado por engenheiros dirigentes das empresas, quanto para o Grupo 2, formado por gestores da área de comunicação e um jornalista, relataram que o fator ambiental representa impacto de extremo risco, muito significativo e com provável probabilidade de ocorrência. Nesse caso todos abordaram os efeitos da construção de grandes barragens e a formação dos grandes reservatórios que alteram a geografia regional, os sistemas da natureza e a vida das populações ribeirinhas. As questões climáticas também foram destacadas por parte dos entrevistados, visto que as chuvas diminuíram nas últimas décadas, comprometendo o nível adequado dos reservatórios para geração de energia.

Ainda como fatores de macroambiente os entrevistados destacaram os fatores político, legislação e sociocultural como impacto de alto risco, muito significativo e com provável probabilidade de ocorrência. Nesse caso os fatores quase que se interligam, pois os efeitos socioculturais formam opinião pública

pressionando os governos e legisladores, alterando legislações, permissões e concessões para construção de novas hidrelétricas, além do aumento de exigências e obrigações para operação das atuais usinas.

Com impacto moderado de risco, significativo e pouco provável, os entrevistados indicaram os fatores tecnológico e econômico. 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. Os efeitos cambiais do aumento do dólar não afetam diretamente as empresas pesquisadas, uma vez que a única hidrelétrica que tem grande impacto com o dólar é a Binacional Itaipu, de propriedade do Brasil e do Paraguai.

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 para tentar evitar os eventos de má conduta. Todos retrataram o mesmo sentimento em relação à preocupação com o padrão, compromisso e garantia dos serviços prestados por terceiros e demais fornecedores. Apesar das exigências contratuais, grande parte dos problemas ocorre em função do fator humano, a terceirização é uma solução prática e mais econômica para a empresa, por outro lado existe uma rotatividade grande de funcionários terceirizados, o que acaba proporcionando fragilidade no atendimento da prestação de serviços.

Na sequência, ainda como fator de microambiente, os entrevistados demonstraram divergências em relação ao impacto e à probabilidade de risco dos funcionários. Enquanto o Grupo 1 considerou o potencial de impacto moderado de risco, significativo e com probabilidade pouco provável, o Grupo 2 considerou o potencial de impacto de risco alto, muito significativo e pouco provável. Nesse caso podemos entender que o contato diário com as áreas operacionais, ou seja, com os funcionários, são realizados com mais efetividade pelos gestores de áreas e não pelos dirigentes.

Para os Grupos 1 e 2, tanto a concorrência quanto os clientes, foram considerados com o potencial de impacto baixo, pouco significativo e pouco provável. Com exceção do representante Construtora (B) e do representante Montadora de Equipamentos (C), que consideraram tanto o cliente, quanto a concorrência como fatores de impacto alto. Cabe aqui ressaltar, que apesar de estarem juntos na operação e manutenção da hidrelétrica, existe uma relação muito diferente de mercado entre A, B, e C, pois enquanto A faz parte de um mercado totalmente regulado e sem concorrência, B e C disputam novos projetos e clientes.

- **Análise - Comunicação de Risco e Crise**

Em relação aos processos de gestão de risco e crise, os representantes dos Grupos 1 e 2 afirmaram possuir mapas de riscos, plano de gestão de riscos e plano de contingências, com exceção do representante do Consórcio de Montagem que não dispõe de plano de contingência próprio, afirma que utiliza o plano da hidrelétrica. Por outro lado, o Consórcio de Montagem é o único de tem uma área específica de gestão de riscos em sua estrutura organizacional, sendo que as outras empresas trabalham com riscos em áreas técnicas e operacionais.

A comunicação de risco é realizada pelas Usinas Hidrelétricas (A) e pela Construtora (B), sendo que a comunicação de crise é efetuada apenas pelas Usinas Hidrelétricas (A).

Todas as empresas pesquisadas possuem comitê de crises, e os representantes confirmaram que existem treinamentos periódicos anuais, sendo que os representantes desse comitê se reúnem apenas quando necessário.

No que tange ao trabalho junto à imprensa e demais *stakeholders*, as empresas pesquisadas afirmam que têm um porta-voz específico para gestão de crises, com treinamento e atualização anual. Porém, o representante da imprensa especializada (D) não tem a mesma opinião, uma vez que, considera o trabalho dessas empresas junto à mídia falho, pelo fato de contratarem agências e assessorias de imprensa para função de comunicação de crise somente nos momentos críticos, não tendo, por conseguinte, um porta-voz preparado. O representante da imprensa especializada (D), relatou também

durante a entrevista que as empresas demoram muito para responder à imprensa e quando fazem são evasivas.

No tocante à questão da gestão de riscos residuais, nenhuma empresa soube responder com exatidão se de fato realizam e de que forma administram, demonstrando que a gestão de riscos trabalha apenas com o tratamento interno dos riscos inerentes e conhecidos, sem considerar que outros riscos variantes do original poderão ocorrer. O fato da atualização dos mapas de riscos ocorrerem anualmente demonstra essa fragilidade, pois risco residual não tem prazo nem data para acontecer.

Por fim, todos os entrevistados afirmaram que não existe um trabalho integrado entre a Administração e a Área de Comunicação nos assuntos ligados à gestão de riscos e de gestão de crises das empresas, ou seja, basicamente a Administração, no caso representada pelas áreas técnicas das hidrelétricas, trabalham com a gestão de riscos e a Comunicação com os eventos de gestão de crises. Segundo os entrevistados E1, E2 e E3 (gestores de comunicação), os profissionais de comunicação das empresas, bem como, de assessorias contratadas, não têm acesso e, também, não se interessam por assuntos relacionados à gestão de riscos. De acordo com o depoimento de um dos entrevistados, apesar de entender a necessidade e considerar fundamental a abordagem, “existe um certo bloqueio, dificuldade ou até mesmo um sentimento de superioridade entre os engenheiros que administram a empresa e a área de comunicação”.

8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade de Relações Públicas exercida no Brasil por meio das áreas específicas de comunicação corporativa, assessorias, consultorias e agências de RP, têm por demanda tradicional atender situações do cotidiano da comunicação organizacional, bem como eventualmente responder por situações inesperadas pela ocorrência de crises de imagem. Tradicionalmente, as ações de gestão de crises estão muito relacionadas às atividades de assessoria de imprensa, preparação de porta-vozes, comunicação com lideranças e demais táticas voltadas para públicos estratégicos ligados diretamente ao contexto, com o objetivo de minimizar os efeitos negativos de imagem proporcionados pela crise.

O que sabemos de fato é como uma crise começa, porém não sabemos quando e como termina, os resultados reputacionais e o tempo de crise são praticamente incertos, portanto, todas as organizações que se envolvem em alguma situação de crise acabam demandando muitos recursos humanos e financeiros, na tentativa de controle e na salvaguarda da menor perda possível do seu capital de imagem.

A questão exposta nesse estudo está relacionada à estratégia e análise da eficácia da atuação do profissional de Relações Públicas, na gestão de crises, indagando qual seria o melhor momento de atuação e o posicionamento mais correto do RP, ou melhor, um reposicionamento estratégico na atuação direta na gestão de riscos corporativos de imagem, uma reflexão sobre o papel das Relações Públicas, na aproximação mais assertiva junto à Administração e aos processos de produção, antecipando-se às possibilidades de crise, trabalhando preventivamente nas anomalias e nos riscos de imagem da cadeia produtiva.

A gestão de riscos passou a ser um instrumento poderoso para melhoria contínua dos processos, bem como um balizador de condutas e de estratégias corporativas. Outro fato preocupante é que parte das organizações que possuem planos de gestão de riscos não contempla planos de contingências para possíveis riscos residuais, ou seja, um risco que continua após as respostas terem sido implementadas e que permanecem mesmo após as contramedidas corporativas.

Considera-se uma empresa preparada para a gestão de crises aquela que tem a capacidade de associar o plano de contingência ao mapeamento de riscos, que por sua vez está ligado diretamente ao planejamento estratégico da própria instituição, analisando todas as áreas da organização, seus processos, públicos, intermediários e, principalmente, verificando periodicamente quais são os seus pontos vulneráveis da sua cadeia produtiva e de distribuição dos seus produtos e serviços, desde a aquisição dos insumos até o pós-venda.

Trabalhar preventivamente com as vulnerabilidades, além de proteger e preparar a empresa para possíveis eventos indesejados, contribui para o aperfeiçoamento dos processos administrativos, de produção, de recursos humanos, de recursos financeiros, dentre outros. A gestão de riscos, por conseguinte, acontece antes do próprio evento indesejado, fortalecendo as empresas administrativamente e organizando o seu sistema anticrises, baseado em todos os fatores de micro e macroambientes que interferem direta ou indiretamente na organização.

O mapeamento de riscos parte de uma análise detalhada dos fluxos dos processos de produção, ou seja, compila as entradas, tarefas, responsabilidades e as saídas combinadas de todo o processo, levando em consideração aspectos internos e externos. No que diz respeito às Relações Públicas percebe-se aqui uma ampla área de comunicação administrativa a ser analisada e trabalhada. Importante distinguir comunicação interna e administrativa, ou melhor, comunicação interna é entendida como campo da comunicação voltada para o engajamento e motivação funcional entre todos os colaboradores da empresa, já a comunicação administrativa trata dos meios burocráticos do processo de comunicação do trabalho e do fluxo de comunicação dos processos produtivos.

Apesar de entender a comunicação administrativa como essencial para funcionalidade de uma organização, cabe aqui alertar, que o seu estudo, entre os pesquisadores e profissionais da área de comunicação, não recebe atenção e investigação devida, apresentando pouca relevância em sua evolução, embora reconhecida como responsável pela estruturação do fluxo informacional, níveis e redes de relacionamentos organizacionais. Identifica-se uma carência de entendimento por parte dos profissionais de comunicação, abrindo espaço para uma melhor reflexão sobre a verdadeira importância da

comunicação administrativa, confundida por muitos como comunicação interna e vista por outros apenas como mais um processo burocrático. Sendo assim, o acompanhamento periódico e compreensão das expectativas dos públicos organizacionais entre si e com a organização são fundamentais para um melhor posicionamento da comunicação administrativa. Tendo como princípio a comunhão, proposta pelo conceito da comunicação integrada, a comunicação administrativa prevê o alinhamento, não somente da comunicação com os objetivos de negócio, mas também das conexões organizacionais, que exigem mais efetividade comunicacional para o alcance do seu resultado.

Outro aspecto identificado, durante o estudo exploratório, constatou nitidamente uma diferença de comportamento e entendimento da atividade de Relações Públicas nos Estados Unidos em relação ao Brasil, especificamente na abordagem das questões de gestão de riscos, isto é, existe uma aproximação maior entre as áreas de Relações Públicas e da Administração naquele país, no qual a presença e atuação do profissional de RP é mais efetiva em todo o processo de gestão de riscos. Uma provável hipótese para essa constatação pode estar relacionada à formação acadêmica da área de Relações Públicas nos Estados Unidos, que considera o conhecimento da Administração e Negócios como elemento fundamental para preparação de novos profissionais, além ainda do fato dos principais estudos e metodologias do segmento de gestão de riscos serem oriundos de importantes Institutos e Universidades Estadunidenses.

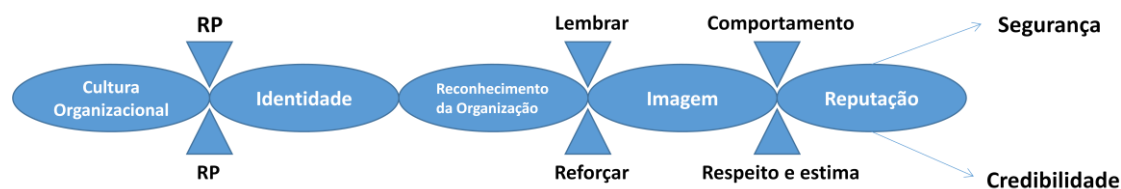
- **A Relevância da Gestão de Identidades nas Relações Públicas**

A identidade organizacional como ponto de partida para gestão de riscos merece uma atenção todo especial por parte das organizações, pois a preocupação com as questões relacionadas à imagem e reputação sempre foram pauta para a consecução dos planejamentos estratégicos e de fundamental importância para sobrevivência dos negócios de maneira segura e equilibrada. É primordial compreender que a responsabilidade para geração de uma boa imagem e, conseqüentemente, de uma reputação favorável, perante o Mercado e Opinião Pública, depende de um trabalho harmonioso e integrado entre todas as áreas de uma organização. A consolidação de uma imagem é

fruto da construção de uma sólida identidade organizacional, ou seja, de princípios organizacionais bem resolvidos e afinados, ao mesmo tempo, em consonância com o seu papel social e com seus valores éticos diante da sociedade e do mercado.

As organizações não são capazes de alterar diretamente sua imagem, mas podem alterar a sua identidade, a gestão da identidade apresenta-se como um importante instrumento gerencial. Gerenciar a imagem é gerenciar a identidade, então se entende que o profissional de Relações Públicas precisa se ater em primeiro lugar na consolidação e nos ajustes da identidade, para posteriormente desenvolver ações de projeção da imagem organizacional, conforme fluxo abaixo:

FIGURA 39 – CULTURA ORGANIZACIONAL, IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor

A atividade operacional de Relações Públicas por meio das suas ações pretende difundir a imagem de empresas e organizações, porém é sabido que a transformação e uma possível mudança da imagem só acontecem quando a identidade organizacional é trabalhada, na sua essência e no seu DNA. No âmbito tático e estratégico compete às Relações Públicas lidar com o reconhecimento da cultura organizacional, pois a cultura organizacional trata de como cada aspecto da organização é interpretado pelos seus membros. A cultura traduz os valores e a visão em políticas de comportamento, logo os valores sustentados pelos indivíduos e pela própria organização formam o processo de identidade da organização.

A reputação representa o resultado final desse processo de comunicação junto aos públicos, ou seja, como a organização está sendo vista e avaliada de maneira subjetiva e afetiva em relação a todos os seus atributos.

Os esforços permanentes em desenvolver técnicas e métodos para o levantamento de dados, análise e mensuração são constantes, pois somente dessa forma as organizações conseguem se posicionar em um mercado e em

uma sociedade em incessante mudança. Os impactos positivos ou negativos dessa relação são reflexos exatos do grau de maturidade de como essas organizações administram, com efetividade ou não, o poder da informação. A reputação, como apresentado anteriormente, é o resultado da construção histórica de uma cultura organizacional consolidada na sua identidade, projetada por sua imagem, percebida e avaliada pelos públicos, resultando finalmente em um conceito entendido como reputação. Sendo assim, o maior desafio de uma organização está relacionado diretamente a sua capacidade em se manter competitiva e viva, assim, o poder da sua reputação perante os seus públicos de interesse e Opinião Pública torna-se o seu maior bem, entendido por muitos como intangível, mas compreendido por todos como essencial.

Partindo para uma visão integrada de gestão de riscos e crises, entre as áreas de Administração e Comunicação, a atividade de Relações Públicas de uma organização deveria iniciar o seu processo de investigação por meio de um mapeamento de riscos corporativos, inicialmente relacionados à identidade organizacional da empresa, conforme quadro a seguir:

QUADRO 26 – PROCESSO INTEGRADO DE GESTÃO DE RISCOS E CRISES

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.
Levantar, analisar e corrigir todas as anomalias dos processos de comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológico; Comunicar de forma efetiva suas qualidades, conceitos e atributos, por meio de estratégias de comunicação, narrativas e seus símbolos.	Maximizar oportunidades de melhorias; Mitigar riscos para o cumprimento das estratégias; Melhorar a eficiência operacional; Suportar gestão de capital e atratividade de investimentos.	Controlar de forma segura os efeitos dos riscos residuais; Propor novas ações de compensação para isolar e neutralizar os riscos residuais; Monitorar e ajustar as ações na medida da necessidade.	Monitorar os cenários pré-crise; Aprimorar pessoas para responder às crises; Deliberar respostas com agilidade; Facilitar a comunicação com os stakeholders; Definir planos de recuperação no pós-crise

Andreucci (2021)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final deste estudo exploratório, a pesquisa apresenta convicções importantes para uma reflexão necessária para o campo de ensino e para o desenvolvimento da atividade profissional de Relações Públicas. Tem-se a clareza de que o papel mais estratégico das Relações Públicas para gestão de crises deverá anteceder ao próprio evento da crise, ou seja, é muito mais seguro, econômico e eficiente para salvaguarda da imagem e reputação das organizações, o trabalho apurado das Relações Públicas na gestão de riscos, antecipando fatos, verificando anomalias, tratando os problemas na fonte. Antes que essas anomalias se transformem em riscos e riscos se transformem em crises.

Ao refletir sobre comunicação de riscos, o estudo não está apenas caracterizando o trabalho de Relações Públicas nas ações de comunicação dos riscos junto à sociedade e mercado, e sim, propondo que o Relações Públicas trabalhe no tratamento dos riscos. Nesse caso, a função profissional parte para um exercício intenso e nobre de entender a complexidade da cultura organizacional e gerir suas identidades, por conseguinte legitimando o Relações Públicas como um gestor de identidades organizacionais.

Estar preparado para as contingências é ser estratégico e faz parte de um planejamento responsável, pois devemos medir e agir continuamente sobre os nossos riscos, mas não podemos fazer o mesmo com as incertezas.

9- REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas: brand equity gerenciando valor**. 5.ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABERJE. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Nova Metodologia para mensuração de reputação corporativa**. Disponível em: www.aberje.com.br/?coluna=nova-metodologia-para-mensuracao-de-reputacao-corporativa-e-valor-de-empresas-e-marcas-2. Acesso em 20 mar 2020.

ABRAPCORP. **Associação Brasileira dos Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas** – www.abrapcorp.org.br, 2020.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000. 1. ed. São Paulo: ABNT, 2009.

ABRACOM. Associação Brasileira das Agências de Comunicação – **Estatísticas do Mercado de Comunicação**. Disponível em: www.abracom.org.br. Acesso em: 04 abr. 2020.

ABRAGE. **Associação Brasileira das Empresas Geradoras de Energia Elétrica**, 2021. Disponível em: www.abrage.com.br. Acesso em 02 abr. 2021.

ABRATT, Russell. **Journal of Marketing Management**. Volume 5, 1989.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L., STAW, B. (eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985.

ALMEIDA, A. L. C.; PAULA, C. F.; BASTOS, F., O. **Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações**. In: OLIVEIRA, I.; LIMA, F. (Orgs.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

ALMEIDA, A. L. C. **Uma reflexão sobre a tangibilidade da reputação**. In: Marco Túlio Zanini (Org.). *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2008.

ALMEIDA, J. R.; MELLO, C. S.; CALVALCANTI, Y. **Gestão ambiental: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação**. Rio de Janeiro: Thex, 2001.

ALMEIDA, M. I. R.; OLIVA, F. L. **Análise Ambiental nas Grandes Organizações**. VI SEMEAD, 2003.

AMARO, Mariza de O. S. **Sua organização está preparada para uma contingência?** Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Sistemas e Computação: UFRJ, 2004.

Disponível em: www.mar.mil.br/sdms/artigos/6816.pdf Acesso em: 2 nov. 2019.

ANDRITZ, Hydro Brasil. **Projetos hidrelétricos**, Barueri, 2018. Disponível em www.andritz.com . Acesso em 22 ago 2018.

ANEEL, **Agência Nacional de Energia Elétrica, Atlas de Energia Elétrica no Brasil**, Disponível em: http://www2.aneel.gov.br/arquivos/PDF/livro_atlas.pdf, dez.2018.

ANEEL, **Agência Nacional de Energia Elétrica, Informações Técnicas**, por: SCR - publicado: 22/01/2016 09:39, última modificação: 02/03/2016, Disponível em: www.aneel.gov.br/.

ANGELO, M. H. **Posicionamento de Mercado, identidade corporativa e comunicação institucional: em busca de convergências discursivas**. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Brasília, 2006.

Araújo, Roberto Pereira. **O setor elétrico brasileiro – uma aventura mercantil**.-Brasília: Confea, 2009.

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. **Social Identity Theory and the Organizational**. Academy of Management Review, 1989.

AUGRAS, M. **À procura do conceito de opinião pública**. In: AUGRAS, Monique. A teoria. Rio de Janeiro: Vozes, 1980.

AUGRAS, M. **Opinião Pública – Teoria e Pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1980.

BARBOSA, L. **Dilemas e tensões do conceito de cultura**. In: MARCHIORI, M.R. (Org.). Comunicação em interface com cultura. São Caetano do Sul: Difusão, 2013.

BALDISSERA, Rudimar. **A comunicação no (re)tecer a cultura organizacional**. In: Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación. ALAIC.Jun.2009.Disponível:<http://www.alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/82/80>>. Acesso em 31 mar. 2019.

BALDISSERA, Rudimar. **Por uma compreensão da Comunicação Organizacional**. In: O diálogo possível: Comunicação Organizacional e paradigma da complexidade. (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. (2017). **Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital**. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 71-87). Braga: CECS.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. In: OLIVEIRA, I. L., SOARES, A. T. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2008.

BAIRD, I.S.; THOMAS, H. **Toward a contingency model of strategic risk taking**, *Academy of Management Review*, 1985.

BAIRD, I.S.; THOMAS, H., **What is risk anyway? Using and measuring risk in strategic management**. In: BETTIS, R.A.; THOMAS, H. (Eds). *Risk, Strategy and Management*, JAI Press, Greenwich, CT, 1991.

BAKHTIN, M. **Os gêneros do discurso** (1952-1953). In.: *Estética da criação verbal*. Trad. Maria Ermantina Galvão Gomes e Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARR, P.S. **Adapting to unfamiliar environmental events: a look at the evolution of interpretation and its role in strategic change**. *Organization Science*, 1998.

BARTUNEK, J.M. **Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order**. *Administrative Science Quarterly*, 1984.

BARZEL, Y. **Measurement cost and the organization of markets**. *Journal of Law and Economics*, 1982.

BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – **Ethical Theory and Business**. Pearson Prentice Hall, 1997.

BECKER, Gustavo Eugênio Hasse. **A Opinião Pública na Produção Literária e Acadêmica de Relações Públicas no Brasil: 1960-2019**. Revista *Organicom*, ANO 17 • Número 33 • Maio / Agosto 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom>. Acesso em: 22 jan. 2021.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1989.

BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1997.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BERENS, G.; VAN RIEL, C. **Corporate associations in the Academic Literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature**. Corporate Reputation Review, 2004

BEUREN, Ilse Maria; FIORENTIN, Marlene. **Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 196-212, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p195>. Acesso em: 2 nov. 2019.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

BORGES, S. **Opinião Pública: história, crítica e desafios na era transnacional**. Revista Comunicação e Ciências Empresariais, n.9, 2014 – Disponível em: https://www.academia.edu/12240341/Opinião_Pública_história_crítica_e_desafios_na_era_transnacional. Acesso em 10 dez. 2020.

BOYD, B. K.; BERGH, D. D.; KETCHEN, D. J.. **Reconsidering the Reputation-Performance Relationship: A Resource-Based View**. Journal of Management, 2010

BRANDÃO, E.; CARVALHO, B. **Imagem corporativa: marketing da ilusão**. In: BROWN, A. D., GABRIEL, Y., & GHERARDI, S. Storytelling and change: An unfolding story. 2009.

BRASIL. **Lei nº 6.938**, de 31 de Agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília, DF: DOU de 02/09/1981.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL, Governo do. Regulamentação Profissional de Relações Públicas. Art. 2º consideram-se atividades específicas de relações públicas, Lei nº 5.377 de 11 de dezembro de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l5377.htm. Acesso em: 2 fev. 2021.

BRASIL. Relatório de Impacto Ambiental – **Rima. Aproveitamento Hidrelétrico Belo Monte**. Brasília, DF: MME/Eletronbras/Andrade Gutierrez/Camargo Corrêa, ODEBRECHT, 2009.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. **Mudança nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.

BROMLEY, D. **Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks or case studies**, Corporate Reputation Review, 2002.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e prática**. Barueri: 2003.

CALDAS, M.P.; WOOD Jr, T. **Identidade organizacional**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1997.

CAPLAN, R.; BOYD, D. **Who controls the public sphere in an era of algorithms? Mediation, automation, power**.

Data and Society, New York, 2016. Disponível em: <https://datasociety.net/wp-content/uploads/2016/05/>

MediationAutomationPower_2016.pdf. Acesso em: 06 jan. 2021

CARRIERI, A. P. **A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas**. Organizações e Sociedade, Salvador, 2002.

CARRIERI, A. P; LEITA-DA-SILVA, Alfredo. **Cultura Organizacional versus culturas nas organizações**: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2013.

CARRIERI, A. P. **O fim do “mundo Telemig”**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. Tese (Doutorado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CARVALHO, C. da S. **Relações públicas e crises na economia da reputação**. In: FARIAS, L. A. de. (org) Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011;

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CAVALCANTI, Carlos Diego. **Gestão de Riscos: abordagem de conceitos e aplicações**. (2009). Material em PDF. Disponível em: <www.dcavalcanti.com.br>. Acesso em 22 jan. 2020

CEMIG, **Companhia Energética de Minas Gerais, Memória CEMIG**, Disponível em: www.cemig.com.br/, 2018.

CERVELLINI, S.; FIGUEIREDO, R. **Contribuições para o conceito de opinião pública**. Opinião Pública, Campinas, v. III, nº 3, p. 171-185, dez. 1995. Disponível em:

<http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/50629/mod_resource/content/1/figu_eredo_cevellini.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2020

CERVI, Emerson Urizzi. **Opinião pública e política no Brasil: o que o brasileiro pensa sobre política e porque isso interessa à democracia.** Tese (Doutorado em Ciência Política) – Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, RJ, 2006. Disponível em: http://doxa.iesp.uerj.br/wp-content/uploads/2016/02/URIZZI_2006.pdf. Acesso em: 26 out. 2020.

CESAR, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Identidade organizacional: o caso Telepar Brasil Telecom.** In Anais eletrônicos... XXVI Encontro Anual da ANPAD. Salvador: ANPAD, 1 CD-ROM, 2002.

CERVI, E. U. **Opinião pública e política no Brasil:** o que o brasileiro pensa sobre política e porque isso interessa à democracia. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: http://doxa.iesp.uerj.br/wp-content/uploads/2016/02/URIZZI_2006.pdf. Acesso em: 26 out. 2020.

CHAFFEE, E.E. **Three models of strategy.** Academy of Management Review, 1985. Disponível em Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1985.4277354>. Acesso em 15 fev. 2021.

CHARAUDEAU, Patrick. **A conquista da opinião pública: como o discurso manipula as escolhas políticas.** São Paulo: Contexto, 2016.

CHAROTTA, Teresa Cristina. **TEORIA DOS STAKEHOLDERS: revisão de literatura sobre artigos publicados por Freeman, R. Edward,** no período de 2008 a 2015. ESPM, XI Congresso Internacional de Administração, São Paulo, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I.; **Introdução à Teoria Geral da Administração,** ed. 8, Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações.** São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHILD, J. **Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect.** Organization Studies, 1997.

CHUN, R. **Corporate reputation: Meaning and measurement**. International Journal of Management Reviews, 2005.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 5.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

COLNAGO, C. K. **A comunicação organizacional como elemento estratégico para a construção da identidade corporativa e da imagem institucional das empresas**. In: Encontro Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos. Anais. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2007

CÔRBO, Dayo de Araújo Silva; GONÇALVES, Márcio. **Redes sociais digitais na esfera pública política: exercícios de cidadania**. Revista Mídia e Cotidiano, Niterói, 2015.

CORNELISSEN, J. **Corporate image: An audience centred model**. Corporate Communications an International Journal, 2000.
DOI: 10.1108/13563280010372540.

COSO, COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION – **Internal Control. Integrated Framework**, 2013.
Disponível em: < <http://www.coso.org/>>.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**, v. 2, n. 1, São Paulo: AUDIBRA, 2007

CROZATTI, J. **O sucesso da empresa na visão de gerentes de controladoria - a eficácia sob a ótica da cultura organizacional em bancos públicos**. VII Congresso Brasileiro de Custos – Recife, PE, Brasil, 2 a 4 de agosto de 2000.

CTG. **China Three Gorges Corporation Brasil**, 2019. Disponível em: <https://www.ctgbr.com.br>. Acesso em 08 mai. 2019.

DAFT, R.L.; WEICK, K.E. **Toward a model of organizations as interpretation systems**. Academy of Management Review, 1984.

DAMÁSIO, A. **O mistério da consciência**. S. Paulo: Cia. das Letras, 2000.

DAMODARAN, A. **Gestão Estratégica do Risco: Uma Referência para a Tomada de Riscos Empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DELOITTE. **Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores**. Comunicação e estratégia para a preservação de valor, 2015. Disponível em: www.ibri.com.br/Upload/Conteudo/Manual_de_Gestao_de_Crises.pdf. Acesso em: 21 jan. 21.

Diniz, Renato. **100 anos de história e energia**. 1. ed. -- São Paulo : Via das Artes, 2012.

DINIZ, Renato de Oliveira. **A intervenção estatal no setor elétrico paulista: as grandes empresas e as grandes usinas – 1953/1997**. Tese (Doutorado). São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP), 2011.

DONEDA, D. **A proteção de dados pessoais como um direito fundamental**. Espaço Jurídico. Joaçaba, v. 12. 2011. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/espacojuridico/article/view/1315/658>. Acesso em: 08 mar. 2021.

DUARTE, J. (Org). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUARTE, M. Y. **Comunicação e cidadania** In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

DONEDA, Danilo. **A proteção de dados pessoais como um direito fundamental**. Espaço Jurídico. Joaçaba, v. 12, n. 2, 2011, Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/espacojuridico/article/view/1315/658>. Acesso em: 08 mar. 2021.

DUKE, Energy Trading Brasil. **Dicionário Prático Energia Elétrica**. São Paulo, 2002.

DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M. e HARQUAIL, C. V. **Organizational images and member identification**. Administrative Science Quartely, 1994.

EBRASIL. **Eletricidade do Brasil, Regulamentação do Setor Elétrico**, 2018. Disponível em: <http://ebrasilenergia.com.br/site/regulamentacao/>.

EDELMAN – Agência de Relações Públicas – **Trust Barometer**. www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer, 2020.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública - **Implementando a Gestão de riscos no setor público**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4090/1/Modulo%203-Ciclo%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf>. Acesso em: 15 jan.21

ELETROBRAS. **Memória da Eletricidade**, 2018. Disponível em: <https://portal.memoriadaeletricidade.com.br/>. Elsevier, 2007.

ELETROPAULO, eletricidade de São Paulo. **A cidade Light**, v. 2. São Paulo, 1990.

ELSTAK, M., N.; VAN RIEL, C. B. M. **The impact of identity congruence on organizational identification and citizenship behavior**. In: INTERNATIONAL COMPETITIVENESS, 8, 2004. Florida. Proceedings of... Florida: Fort Lauderdale, 2004.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública - **Implementando a Gestão de riscos no setor público**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4090/1/Modulo%203-Ciclo%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf>. Acesso em: 15 jan.21

EPE, Empresa de Pesquisa Energética, **Plano de Dados Abertos (PDA)**, 2018. Disponível em: <http://epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/dados-abertos>.

ERIKSON, E. H. **Identity youth and crisis**. Norton & Company, Inc., 1968.

ERIKSON, E. H. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zah, 1972.

FARIAS, Luiz Alberto. **Estratégias de Relacionamento com a Mídia**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FARIAS, L. A. de. (org.) **Relações públicas estratégicas**. São Paulo: Summus, 2011.

FARIAS, Luiz Alberto; PENAFIERI, Vânia. **Direitos Humanos no Foco das Crises de Imagem**, p. 572-580 – ANDREUCCI, Ana Claudia P. Torezan (Org.) - **Direitos Humanos – Perspectivas e Reflexões para o Século XXI** – São Paulo – SP: Ed. LTR, 2014.

FARIAS, Luiz Alberto. **Opiniões Voláteis: Opinião pública e construção do sentido**. São Bernardo do Campo: Ed. Metodista, 2019.

FASTERLING, B. **Development of Norms Through Compliance Disclosure**. Journal of Business Ethics, 2012.

FAUSTO NETO, A. **Mortes em derrapagens. Os casos Corona e Cazuza no discurso da comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1991.

FERMA. Federation of European Risk Management Association. **Normas de gestão de riscos**. Brussels, 2003. Disponível em: < <http://www.ferma.eu>>.

FERREIRA, F. V. **Raízes Históricas do Conceito de Opinião Pública em Comunicação**. Revista em Debate, Belo Horizonte, v.7, 2015. Disponível em: <http://opiniaopublica.ufmg.br/site/files/artigo/7-Janeiro-15-OPINIAO-Fernanda-Vasques-Ferreira-H-A>. Acesso em 13 dez. 2020.

FIOL, M. **Managing Culture as a Competitive Resource: na identity-based view of sustainable competitive advantage**. Journal of Management, 1991.

FIOL, M.; HATCH, M. J.; GOLDEN-BIDDLE, K. **Organizational culture and identity: What's the difference anyway?** In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (eds.). *Identity in Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks (California): Sage, 1998.

FIGUEIREDO, S. **A contribuição dos métodos de diagnóstico e mensuração para comunicação corporativa.** Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas: São Paulo, 2005.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho.** RAE -Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, 1987.

FOMBRUN, C. J. **Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management.** Routledge, 2007.

FOMBRUN, C. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image.** Harvard Business School Press, Boston, 1996

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. **Reputation building and corporate strategy,** Academy of Management Journal, 1990.

FOMBRUN, C.; VAN RIEL, C. **The reputational landscape,** Corporate Reputation Review, 1997. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540008

FORNI, J. J. **Comunicação em tempo de crise.** In: DUARTE, J. (org). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FORNI, J. J. **Gestão de Crises e Comunicação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FORNI, J. J. **Gestão de Crises e Comunicação.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** 2. Ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREUD, Sigmund. **Introduction to logic,** 1953-74: Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud (SE). 24 v. Tradução de James Strachey et al. London, The Hogarth Press, 1959 [1926J. by Macmillan, Collier Macmillan in New York, London, 1990.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. **The social Responsibility of Business is to increase its profits.** In: BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – Ethical Theory and Business. Pearson Prentice Hall, 1997.

FUNDAÇÃO ENERGIA E SANEAMENTO. **Memória do Setor Elétrico Paulista**, 2017. Disponível em: <http://www.museudaenergia.org.br/acervo.aspx>. Acesso em 17 jul. 2018

FUNDAÇÃO ENERGIA E SANEAMENTO. **Acervo bibliográfico, documental e de imagens da história da energia elétrica** Disponível em: energiaesaneamento.org.br/acervo.aspx. Acesso: 15 jul. 2018.

GALERANI, G. S. M. **Avaliação em comunicação organizacional.** Brasília, DF: Embrapa, 2006.

GARCIA-MARZÁ, Domingo. **Ética Empresarial: do diálogo à confiança.** Tradução de Jovino Pizzi. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2007.

GAULTIER-GAILLARD; S., LOUISOT, J. P.; RAYNER, J. **Managing reputational risk – From theory to practice.** In: Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2009.

GAYESKI, D; PARTNER, O. A.; WOODWARD, B. E. **Integrated Communication: From Theory to Performance;** Disponível em: <http://www.omnicomassociates.com/omninteg.html> . Acesso em: 18 fev. 2021.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva das sociologias compreensivas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIOIA, D.; SCHULTZ, M; CORLEY, K. **Organizational Identity, Image, and Adaptative Instability.** Academy of Management Review, 2000.

GIOIA, D.; THOMAS, J. **Identity, image and issue interpretation: sensemaking during a strategic change in academia.** Academy Science Quaterly, 1996.

GIONGO, C. R.; MENDES, J. M. R.; SANTOS, F. K. **Desenvolvimento, saúde e meio ambiente: contradições na construção de hidrelétricas.** Serviço Social & Sociedade, 2015. doi: 10.1590/0101-6628.034

GIOVANINI, W. **Compliance: a excelência na prática.** Disponível: www.compliancetotal.com.br/livro, São Paulo: 2014.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1995.

GOLDEMBERG, José. **Energia, Meio Ambiente & Desenvolvimento**. São Paulo; Edusp, 1998.

GORDON, C. G.; KATHLEEN, K. **Public Relations Expertise and Organizational Effectiveness: A Study of U.S. Hospitals**, Lafayette: Journal of Public Relations Research, 1999.

GOTSI, M.; WILSON, A. M. **Corporate reputation: seeking a definition**. Corporate Communications, 2001.

GOVERNANCE, Community. **Enterprise Risk Management Framework**, 2020. Disponível em: www.nsw.gov.au/globalassets/council/policies/210720-enterprise-risk-management-framework.pdf. Acesso em 05 fev. 21

GRANADO, Erasmo. **Guia de comunicação de crise**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Editado pela Unidade Corporativa de Comunicação Institucional da Petrobras, 2004.

GRUNIG, J. E.; HON, L. C. **Measuring relationship in public relations: a report of the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation**. Gainesville: Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: <<http://www.instituteforpr.org>>. Acesso em: 16 ago 2016.

GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo: Difusão, 2009.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos** (PDF), criado em 21 de ago. 2007. Disponível em: www.ibcg.org.br

IPSOS. **Pesquisa e Análise de Mercado**. www.ipsos.com/pt-br/solutions/overview, 2020.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, J. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

HALE, J.; DULEK, R.; HALE, D. **Crisis Response Communication Challenges Building Theory From Qualitative Data**, Alabama: Journal of Business Communication, 2005

HALL, S. **A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo**. In: Educação & Realidade. 1997.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HALL, S. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review, 1984.

HALL, S. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Dom Quixote, 1990

HALL, S. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

HALL, Stuart. **Cultura, identidade e representação, Quem precisa de identidade?** In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais. Petrópolis,RJ: Vozes, 2000..

HEATH, R.; LEE, J.; NI, Lan. **Crisis and Risk Approaches to Emergency Management Planning and Communication: The Role of Similarity and Sensitivity**, Houston: Journal of Public Relations Research, 2009.

HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HINNINGS, C.R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategy change**. New York: Blakwell, 1989.

Hogg, M. A. (1992). **The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity**. New York: New York University Press, 1992

Hogg, M. A., Deborah J. Terry, and Katherine M. White. 1995. **A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory**. Social Psychology Quarterly 58:255-269, 1995

HOHLFELDT, A. **As origens antigas: a comunicação e as civilizações**. In: Hohlfedt, A. (Org). Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

HOHLFELDT, Antônio. **Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação**. In: Hohlfedt, Antônio. (org) Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

HON, L. C. **Demonstrating effectiveness in public relations: goals, objectives and evaluation**. Journal of Public Relations Research, New Jersey, 1998.

IASBECK, L. C. A. **Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional**. *Organicom* (USP), v. 7, 2007.

IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. **Licenciamento Ambiental Federal**, 2017. Disponível em:

<<http://www.ibama.gov.br/legislacao/licenciamento-ambiental>> Acesso em: 02 ago.2017.

IFAC, International Federation of Accountants. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. International Public Sector Study, 2001.

ISO International Organization for Standardization. **ISO 31000**. Disponível em http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=43170>. Acesso em: 13 jan. 2019.

ISHIKAWA, K. **Loftus Introduction to Quality Control**; Translator: J. H. 1990.

ICM, Institute for Crisis Management. **Planejamento e prevenção de crises**. Disponível em: <https://crisisconsultant.com/>. Acesso em: 11 nov. 2019.

JABLIN, F.; PUTNAM, L. L. (Ed.) **The New handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

JOHNSON, B. **Varying Risk Comparison Elements: Effects on Public Reactions**. New Brunswick: Risk Analysis, 2004.

KAHN, Charles H. **The Art and Thought of Heraclitus: An Edition of the Fragments with Translation and Commentary**. Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

KIM, Young. **Understanding publics' perception and behaviors in crisis communication: Effects of crisis news framing and publics' acquisition, selection, and transmission of information in crisis situations**, Baton Rouge: Journal of Public Relations Research, 2016.

KNOBLAUCH, T.; STAUFFACHER, M.; TRUTNEVYTE, Evelina. **Communicating Low-Probability High-Consequence Risk, Uncertainty and Expert Confidence: Induced Seismicity of Deep Geothermal Energy and Shale Gas**, New Brunswick: Risk Analysis, 2018.

KOERBER, Duncan. **Crisis Communication Response and Political Communities: The Unusual Case of Toronto Mayor Rob Ford**. Toronto: Canadian Journal of Communication, 2014

KOTLER, P. **Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KREEPS, G. L. **La comunicación em las organizaciones**. 2 ed. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana, 1995.

KÜHL, Júlio César Assis; DINIZ; Renato de Oliveira. **CESP, pioneirismo e excelência técnica**. São Paulo: Fundação Patrimônio Histórico da Energia de São Paulo, 2002.

KUNSCH, **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. Revista Matrizes, Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil, vol. 8, núm. 2, 2014. Disponível em: www.matrizes.usp.br. Acesso em: 15 nov. 2020.

KUNSCH, M. M. K. (Org). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Cengage Learning. 2011.

KUNSCH, M. M. K. (org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUPER, A. **Antropologia e antropólogos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978.

LARROSA, J. **“Narrativa, identidad y desidentificación”**. In LARROSA, J. La experiencia de la lectura. Barcelona: Laertes, 1996. L'ETANG, J. Critical public relations. Public Relations Review, 2005.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAS CASAS. A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAZARSELD, P. F. **A opinião pública e a tradição clássica**. In: STEINBERG, C. S. (Org). Meios de Comunicação de Massa. São Paulo: Cultrix, 1972.

LEITE, Tácito. **Gestão de Risco na Segurança Patrimonial**. Ebook Kindle. Qualitymark - Editora – 2020

LERBINGER, Otto. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

LESSA, A. C. R.; SANTOS, M. A.; MADDOCK, J. E. L.; BEZERRA, C. S. **Emissions of greenhouse gases in terrestrial áreas pre-existing to hydroelectric plant reservoirs in the Amazon: The case of Belo Monte hydroelectric plant**. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 51, 1728-1736, 2015. doi:10.1016/j.rser.2015.07.067. Acesso em 19 set. 2020

LINDENMANN, W. **Guidelines and standards for measuring and evaluating Public Relations effectiveness**. A Booklet of the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation. Gainesville: University of Florida, Institute for Public Relations, 2002. Disponível em: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf. Acesso em 01 set. 2020.

LEENDERS, M.; ERSKINE, J. **Case research: the case writing process**, London, Ontario: University of Western Ontario, 1989.

LEÓN, O. **Democratização das comunicações**. Disponível em http://www.movimientos.org/foro_comunicacion. 20 jan 2002. Acesso em 13 set 2020.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2.^a ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: 34, 1999.

LOPES, V. S. C.; GRANDI, G. **Avaliação, mensuração e valoração em Relações Públicas**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LOPES, V. S. C.; GRANDI, G. **O valor da comunicação organizacional e das relações públicas**. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, 2009.

LOPES, V. S. C. **O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa**. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, 2005.

LOUISOT, J. P. **Gestion des risques**. Paris: Afnor, 2010.

LUECKE, Richard. **Gerenciando a crise: dominando a arte de prevenir desastres**. Consultoria de Larry Barton. Tradução de Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro, Editora Record Ltda, 2007, 166p.

MAANEN, J. V. **Processando as pessoas – Estratégias de socialização organizacional.** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

MAAS, K. (2009), **Corporate social performance from output measurement to impact measurement.** Tese doutoral, ERIM PhD Series in Research in Management, 182, ERIM: EPS2009-182- STR. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1765/1>

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional.** In VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L.M. (Orgs.) Administração Contemporânea. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. **Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa.** In Anais.XVII Encontro Anual da ANPAD. Salvador: ANPAD, v.9, p.147-159, 1993. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em: 15 out. 2020.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira.** Artigo publicado na revista ERA- eletrônica da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2005.

MACHADO, Hilka Vier; CRUBELLATE, João Marcelo. **Identidade e Imagem Organizacional como Fenômenos Simultâneos e Contemporâneos.** Salvador: Anais do 30º Encontro da ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006.

MACHADO, H. V.; CRUBELLATE, J. M. **Identidade e imagem organizacional como fenômenos simultâneos e complementares.** In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 2006. Salvador. Anais. XXX EnANPAD. 2006. 1CD.

MACHADO, H. V. **Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira.** RAE Eletrônica, 2005.

MACHADO, H. V; KOPITTKE, B. **A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo.** In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em: 15 out. 2020.

MACMILLAN, K.; MONEY, K.; DOWNING, S.; E HILLENBRAND, C. **Giving your organization SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility.** Journal of General Management, 2004.

MACCRIMMON, K.R. **Do firm strategies exist?** Strategic Management Journal, 1993.

MA, L.; ZHAN, M. **Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research.** Maryland: Journal of Public Relations Research, 2016.

MAGALHÃES, Gildo. **História e Energia – Memória, informação e Sociedade.** São Paulo: Ed. Alameda 2012.

MANDZILA, E. E. W.; ZÉGHAL, D. **Management des risques de l'entreprise: Ne prenez pas le risque de ne pas le.** La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações.** 2ª ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MARCONDES FILHO, C. **Para entender a comunicação: Contatos antecipados com a nova teoria.** São Paulo: Paulus, 2008.

MARCONI, M. A.; PRESOTTO, Zelia M. N. **Antropologia - uma introdução.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 1989.

MATOS, F. B.; Camacho, J. R.; Rodrigues, R.; Guimarães Jr, S. C. **A research on the use of energy resources in the Amazon.** Renewable and Sustainable Energy Reviews, 15(6), 3196-3206, 2011. doi: 10.1016/j.rser.2011.04.012.

MCHALE, J.; ZOMPETTI, J.; MOFFIT, M. A. **Hegemonic Model of Crisis.** v.44, n. 4, Normal: Journal of Business Communication, 2007.

MDR, Ministério do Desenvolvimento Regional. **Manual de gestão de riscos, controles internos e integridade.** Brasília – DF, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/acao-a-informacao/governanca>. Acesso em: 15 jan.21

MEDIA, Kantar Ibope. **Mensuração de Resultados em Mídia.** Disponível em: www.kantaribopemedia.com/intelligence/. Acesso em: 25 abr. 2020.

MENDES, A. M., Pereira, F. C., Cunha, M. P., Soares, J. V., Dos Santos, R. R., Pimentel, I., & Melo, H. G. (2006). **Crises de Ameaças a Oportunidades, Gestão Estratégica de Comunicação de Crises.** Lisboa, Portugal: Edições Sílabo

MENON, G.; BLOCK, L.; RAMANATHAN, Suresh. **We're at as Much Risk as We Are Led to Believe: Effects of Message Cues on Judgments of Health Risk,** v.28, n.4, Oxford: Journal Of Consumer Research, 2002.

MESTIERI, Carlos Eduardo. **Relações Públicas: a arte de harmonizar expectativas.** São Paulo: Aberje, 2004. Disponível em: www.aberje.com.br. Acesso em 12 mar. 2021.

- MINADEO, R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MME. **Ministério de Minas e Energia do Brasil**, Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br>. Acesso em 12 mai 2019.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIARTY, S. A. E. The Circle of Synergy: **Theoretical Perspectives and an Evolving IMC Research Agenda**. In: THORSON, E.; MOORE, J. Integrated Communication: synergy of persuasive voices. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- MORIN, E. **O homem e a morte**. Lisboa: Europa-América, 1988.
- MOURA, Claudia P. **História das relações públicas** : fragmentos da memória de uma área [recurso eletrônico] / Cláudia Peixoto de Moura (Org.) – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2008.
- MOURA G. L. M.; FAÇANHA, S. L. O.; AGUIRA, E. C.; PEROTTI, E.; YU, A. S. O.; OLIVA, F. O. **Decisões Estruturadas em Gestão de Risco Tecnológico: uma análise de decisões no âmbito do projeto “submarino nuclear brasileiro” do CTMSP**. XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007, 2007.
- MUSEUM, News. **Acervo sobre a história das Relações Públicas**. www.newsmuseum.pt/, 2020
- MUMBY, D. **Organizational communication. A critical approach**. Thousand Oaks: Sage publications, 2013.
- MUÑOZ-ALONSO, A. **Opinión Pública Y Comunicación Política**. Madrid: Editora Eudema, 1992.
- NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. **Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change**. California Management Review, 1990.
- NASSAR, P. **História e memória organizacional como interfaces das relações públicas**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.
- NASSAR, P. (Org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.

NASSAR, P. **Relações Públicas: a construção da responsabilidade histórica no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão: Rio de Janeiro, RJ: editora Senac Rio, 2012.

NASSAR, Paulo. **Política e comunicação: a comunicação com pensamento**. RedDircom Iberoamericana, [s.d.]. Disponível em <https://reddircom.org/textos/nassar.pdf>. Acesso em: 06 set.2020.

NASSAR, P.; RIBEIRO, E. P. **Velhas e Novas Narrativas**. Disponível em <http://citrus.uspnet.usp.br/estetica/index.php/anteriores/85-revista-8/52-2012-2-art5> Acesso em 10.fev.2021.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NIELSEN. **Pesquisa e Inteligência de Mercado**. www.nielsen.com/br/pt/about-us, 2020.

NORTE ENERGIA. **Plano de Requalificação Urbana – Volume III**, 2014. Disponível em: <<http://www2.defensoria.pa.def.br/portal/anexos/File/BeloMonte/>> Acesso em: 01 dez. 2019.

Norte ENERGIA S.A. **Usina Hidrelétrica Belo Monte**, 2019. Disponível em: <https://www.norteenergiasa.com.br/>. Acesso em: 05 out. 2019.

NOGUEIRA, E. E. S. **Cultura e Identidade Organizacional: estudo de caso do sistema aduaneiro brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2000.

NOGUEIRA, E. **Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual**. RAC eletrônica. v.1, n.2, 2007.

OJASALO, J. A **Model of Risk Management in Globalizing Companies**. The Business Review, Cambridge. Vol. 13, No. 1, 2009.

OLIVA, F. L. **A Maturity Model for Enterprise Risk Management: A Research Brazilian Companies**. International Journal of Production Economics, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>>. Acesso em: 21.01.20

OLIVA, Fábio Lotti. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal Of Production Economics**. München, p. 66-79. jan. 2016.

OLIVA, F. L. **Gestão de Riscos Corporativos: Uma Proposta de Modelo de Análise de Riscos Corporativos e de Avaliação do Nível de Maturidade em**

Gestão de Riscos Corporativos. Tese de Livre-Docência em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2013.

OLIVA, F. L.; SOBRAL, M. C.; DAMASCENO, F.; TEIXEIRA, H. J.; GRISI, C. C. H.; FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A. **Risks and Strategies in a Brazilian Innovation – Flexfuel Technology.** Journal of Manufacturing Technology Management, Birmingham, Inglaterra, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologias e Práticas.** 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. **A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal.** Organicom, 2013.

OLIVEIRA, Maria de Fatima. **Multicultural Environments and Their Challenges to Crisis Communication,** v. 50, n. 3 New York: Journal of Business Communication, 2013.

OLIVEIRA, Maria de Fatima; MURPHY, Priscilla. **The Leader as the Face of a Crisis: Philip Morris CEO's Speeches During the 1990s,** v.21, n.4, Filadélfia: Journal of Public Relations Research, 2009.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

OTLEY, D. T. **The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis.** Accounting, Organizations and Society, 1980.

PALMER, A. **Introdução ao Marketing: teoria e prática.** São Paulo: Ática, 2006.

PAULA, J. C. N. **Avaliação do desempenho sociocultural das empresas.** Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/avaliacao-do-desempenho-sociocultural-das-empresas/62210>. Acesso em 2 mar. 2021.

PERLOFF, R. **Progress, Paradigms, and a Discipline Engaged: A Response to Lang and Reflections on Media Effects Research.** v.23, n. 1, Cleveland: Communication Theory, 2013.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações,** Minas Gerais: Editora UFV, 2016.

PINHO, J. B. **O poder das marcas.** 2. ed. São Paulo: Summus, 1996.

PINHO, J.B. **Propaganda Institucional.** 4 ed. São Paulo: Summus, 1990.

PMI. Project Management Institute - **Project Management Body of Knowledge** (PMBOK® Guide), 6ª edição, 2017. Disponível em: www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational. Acesso em 13 set 2018.

PORTER, M.E. **Da vantagem competitiva à estratégia corporativa**. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (orgs.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Harvard Review Book. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POYARES, Walter. **Imagem pública**. São Paulo: Globo, 1997. ROSA, M. *A era do escândalo – lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. **Metáforas da Comunicação Organizacional**. In: CLEGC, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. v. 3 São Paulo: Atlas, 2004.

QUINN, J.B. **Managing Strategic Change**. Sloan Management Review, v.3, n.20, Summer 1980.

REGER, R. K (et.al.) **A Strategy Conversation on the Topic of Organization Identity**. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (eds.). *Identity in Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks (California): Sage, 1998.

RIMS. **Risk and Insurance Management Society**. RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management, 2006.

RINDOVA, V. P.; WILLIAMSON, I. O.; PETKOVA, A. P. E.; SEVER, J. M. **Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation**. *Academy of Management Journal*, 2005.

ROBERTS, P.; DOWLING, G. **Corporate reputation and sustained superior financial performance**. *Strategic Management Journal*, 2002.

ROBBINS, P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, P.; JUDGE, Timothy A.; Sobral, Filipe. **Comportamento organizacional : teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearsonn Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, P. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2015.

RODOTÀ, S. **A vida na sociedade de vigilância. Privacidade hoje**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

ROSA, M. **A era do escândalo – lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

ROSA, M. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração, 2006.

ROSA, M. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROUSSEAU, J.J. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. Tradução de Iracema Gomes Soares e Maria Cristina Roveri Nagle. São Paulo: Ática, 1989.

SAAD, Elizabeth. **A comunicação das organizações diante de públicos, esfera pública e opinião pública: como as plataformas sociais digitais se encaixam Nisso?** Ano 17 • Número 33 • Maio / Agosto 2020 • Organicom. Disponível em: www.revistas.usp.br/organicom. Acesso em 13 mar. 2021.

SALGUEIRO MARQUES, Angela Cristina; SÁ MARTINO, Luis Mauro. **“Não fale com estranhos”: solidariedade e comunicação entre identidade e alteridade**. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, vol. 24, núm. 2, mayo-agosto, 2017.

SANTOS, L. C. **A importância dos estudos sobre identidade para a comunicação organizacional**. Anais. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 2007.

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. Rio Janeiro: FGV, 2002.

SCHEIN, E. **The role of the founder in the creation of organizational culture**. Cambridge, 1983.

SCHULER, M. **Comunicação Estratégica**. Editora Atlas, São Paulo – SP, 2004.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures: diagnosis and understanding**. Wlater Cruyter. New York, 1995.

SCHWAIGER, M. (2004), **Components and parameters of corporate reputation an empirical study**. Schmalenbach Business Review, 2004.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

SCHWAIGER, M., e Cannon H. **Reputation management, working paper**. Institute for Market-based Management, 2011. Disponível em: <http://www.imm.bwl.uni-muenchen>. Acesso em 16 abr. 2020.

SENGE, P.M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 7.^a ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA NETO, B. R. (Org.). **Comunicação Corporativa e Reputação**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2012.

SIMÕES, R.P. **Relações Públicas: função política**. 6. ed. São Paulo: Summus, 1995.

SOARES, P. H. **O dilema entre a comunicação interna global e local: o desafio de entender realidades distintas em multinacionais**. 167f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Comunicação Social, Belo Horizonte. 2014

SOHN, Y.; LARISCY, R. **Resource-Based Crisis Management: The Important Role of the CEO's Reputation**, v.24, n.4, Georgia: Journal of Public Relations Research, 2012.

STAKE, R. E. Case Studies. In: NK Denzin & YS Lincoln. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, 1994.

STIMPERT, J.L.; GUSTAFSON, L. T.; SARASON, Y. **Organizational Identity Within the Strategic Management Conversation**: contributions and assumptions. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (eds.). Identity in Organizations: building theory through conversations. Thousand Oaks (California): Sage, 1998.

STRYKER, S. **Identity Salience and Role Performance**. Journal of Marriage and the Family.1968.

TAJFEL, H. AND TURNER, J.C. **The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour**. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds. Psychology of Intergroup Relations, 2nd Edition, Nelson Hall,1985.

TALL, D.; VINNER, S. **Concept image and concept definition in mathematics, with special reference to limits and continuity**, Educational Studies in Mathematics, Dordrecht,1981.

TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. In: TAMAYIO, A. PORTO, J. B. (org) Valores e comportamento nas organizações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TARAPANOFF, K.; SUAIDEN, E.; OLIVEIRA, C. L. **Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação**. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, v. 3, n. 5, out. 2002. Disponível em: < vel em: . Acesso em: 2 fev. 2021.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter as marcas fortes**. São Paulo: Harbra Ltda,1998.

TAVARES, M. C.. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TERRIN, A. N. **Antropologia e fenomenologia da ritualidade**. São Paulo: Paulus, 2004.

- TESSEROLI, R. G. **No que você está pensando? Apontamentos sobre opinião pública nas redes sociais digitais.** ORGANICOM, n.33, 2020. Disponível em: www.revistas.usp.br/organicom. Acesso em 13 mar. 2021.
- TOLMASQUIM, M. T (Coord.). **Energia Renovável: Hidráulica.** Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2808776>. Acesso em 12 ago 2018.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação: organizacional e política.** São Paulo: Thompson, 2002.
- TURNER, J. C. (1987). **Rediscovering the social group: A seu-categorization theory.** Oxford: Blackwell, 1987
- VALLEJOS-ROMERO, A.; RIQUELME, C.; GARRIDO, J.; QUEZADA-HOFFLINGER, A.; BOZO, A. **Riscos, comunicação e conflitos socioambientais sobre o poder no Chile.** La Frontera, Chile: Universidade de La Frontera, 2017.
- VAN RIEL, C.B.M.; FOMBRUN, C.J. **Essentials of corporate communication.** Abingdon: Routledge, 2007.
- VAN RIEL, C. B. M.; BALMER, J. M. T. **Corporate identity: the concept, its measurement and management.** European Journal of Marketing, 1997.
- VAN RIEL, C. B. M. **Essentials of Communication: building and implementing corporate stories using reputation management.** Londres, Routledge, 2003.
- VAN RIEL, C. B.M. **Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders.** 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- VARÃO, R; **Harold Lasswell e o campo da comunicação.** 2012. 244 f. Tese de Doutorado em Comunicação – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília. 2012. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/12047>. Acesso em 02 dez.2020.
- VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto – PMBOK Guide- 6ª Edição.** São Paulo: ed. Brasport, 2018
- VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- VELLOSO, V. F.; YANAZE, M. H.; RODRIGUES, M. S. **A comunicação administrativa e o modelo de bidirecional para o alinhamento e maturidade das organizações.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. Disponível em: www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002796884.pdf. Acesso em: 18 fev. 2021

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

WALTERS, D. **Supply chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics**. Ed. Kogan-page, London, 2007.

WATSON, Tom. **New models for evaluating public relations practice**. In: BAERNS, B.; KLEWES, J. (Ed.). Jahrbuch public relations, 1996. Disponível: www.researchgate.net/publication/274635290_NEW_MODELS_FOR_EVALUATING_PUBLIC_RELATIONS_PRACTICE_The_planning_context_for_evaluation. Acesso em: 26 set. 2020.

WATSON, Tom. **The evolution of public relations measurement and evaluation**. Public Relations Review, 2012.

WEICK, K.E. **Making sense of the organization**. GB:Blackwell, 2001.

WEY, H. **O processo de relações públicas**. 3 ed. São Paulo: Summus, 1988.

WILCOX, D.L. **Crise: “Um acontecimento extraordinário”**. Relaciones Públicas. Estratégias y Tácticas. ed.6. Madrid: Pearson Education, 2001.

WHITEHEAD, A. N. & RUSSELL, B. **Principia Mathematica** (2nded.). Cambridge: Cambridge University Press, 1927.

WHITAKER PENTEADO, J. R. **A técnica da comunicação humana**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

WOOLEY.T. **Identity: Ihe neglected resource**. Paper apresentado na XIII SCOSStanding Conference on Organizational Symbolism Turku. Finlândia. 1995 e OIAMOND. M. A. **The Unconscious Ufe of Organizations: Interpreting organizational identity**. Westporl: Quorum Books, 1993.

YANAZE, M. H.; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de Investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração**. S. C. do Sul: Difusão, 2010.

YANAZE, M. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YANAZE, M. H.; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ZABALA, I.; PANADERO, G.; E GALLARDO, L. **Corporate reputation in professional services firms: reputation management based on intellectual capital management**. Corporate Reputation Review, 2005.