

A importância da matriz de probabilidade de riscos na comunicação: O papel estratégico das Relações Públicas na proteção reputacional das organizações.

Sergio J. Andreucci Jr.¹

Resumo: O artigo objetiva refletir 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.

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

Corpo do trabalho

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 dia a dia 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 e têm como objetivo 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 ela 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

¹Professor Doutor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes - ECA/ USP (2021). Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (2006), MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas -FGV (1998), Especialista em Administração em Marketing pela Fundação Alvares Penteado FECAP (1993). Graduado em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (1990). Foi Professor Decano da Faculdade Cásper Líbero (1994 - 2024) e professor de Pós-Graduação Lato Sensu da Faculdade Cásper Líbero (2012 -2024). Professor dos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu em Comunicação e Marketing; Comunicação Organizacional; Gestão de Eventos e Comunicação Política da ECA/USP (2004). Foi diretor Executivo da Abrapcorp - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (2020-2023). Sócio-diretor da Andreucci Comunicação, Agência de Comunicação especializada em gestão de riscos, crises, projetos socioeducacionais e marketing cultural (2000-2024).

demandando muitos recursos humanos e financeiros na tentativa de controle e na salvaguarda da menor perda possível do capital de imagem. A questão que colocamos na produção desse artigo está relacionada à estratégia e na 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 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 (compreensão da natureza do risco) 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.

Segundo COSO², Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, a identificação, avaliação e condução administrativa fazem-se necessariamente presentes no gerenciamento de riscos como também a integração da criação e preservação de serviços. Tal processo de gestão, além de encabeçar estratégias

² 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.

por toda organização, é orquestrado pelo conselho administrativo, pela diretoria executiva como também por empregados. Portanto, 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, segundo o COSO, é composto pela inter-relação de oito elementos integrados pela gestão administrativa organizacional, sendo elas: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações, monitoramento.

A identificação de anomalias, a partir dos setores administrativos, 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 informações dos fatores de micro e macroambientes.

O mapeamento para a elaboração de uma matriz de probabilidade 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.

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. O fato preocupante é que parte das organizações que possuem planos de gestão de riscos não contemplam planos de contingências para possíveis riscos residuais, ou seja, um risco que continua após as respostas terem sido implementadas e que permanece mesmo após as contramedidas corporativas.

Riscos residuais e possíveis crises não escolhem alvos. Considerando ainda as definições da ISO 31000³ é possível chegar-se ao entendimento de que gestão

³ ISO 31000 é uma norma da família de gestão de risco criada pela International Organization for Standardization. O objetivo da ISO 31000 é estabelecer princípios e orientações sobre gestão de riscos.

de riscos em nível institucional trata-se 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.

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, denegrir a imagem da instituição perante o público. Situações desse tipo afetam negativamente e para pior o alcance dos objetivos organizacionais.

Na maioria das vezes 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 residuais e 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 contingência não é apenas um documento de salvaguardas da reputação da organização e sim um instrumento poderoso de gestão, que se organiza em consequência do desenvolvimento do plano de gestão de riscos corporativos e do mapeamento de riscos que possibilitem identificar possíveis problemas, gerando um processo contínuo de melhoria e a busca pela eficiência das organizações.

Empresas preparadas para a gestão de crises associam o plano de contingência ao mapeamento de riscos, que por sua vez ligado diretamente ao planejamento estratégico da instituição, analisando 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 melhora

dos processos administrativos, de produção, de recursos humanos, de recursos financeiros, dentre outros. A gestão de riscos residuais e de crises, portanto 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.

Contingenciar é pensar estrategicamente 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.

Referências:

ANDREUCCI, Sergio. **Riscos de comunicação: a relevância da gestão de identidades nas relações públicas**. São Paulo: Editora Aberje, 2023.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSO, COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – **Internal Control. Integrated Framework**, 2013. Disponível em: <<http://www.coso.org/>>. Acesso em 20 mar. 2025.

DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ISO, **INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION** , 2011. Disponível em: <www.iso.org> Acesso em 20 mar. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohlin. **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

ROSA, M. **A era do escândalo – lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.