

Gestão de Riscos e Oportunidades em Comunicação



Jorge Duarte

Crises não são caprichos dos Deuses da Comunicação

- Somente 14% das crises são súbitas (acidentes, desastres, acontecimentos inesperados)
- 86% são manifestações reprimidas de crises ou de situações latentes

(Fonte: Institute for Crisis Management)

- Assim, é vital monitorar problemas internos e sinais premonitórios.
- *Afinal, água que vira o barco é a de dentro, não a de fora*

Gestão de Riscos e Gestão de Crises são diferentes - e complementares



Gestão de Risco

- Monitorar, estudar e avaliar Ambiente
- Identificar e enfrentar riscos, ameaças e vulnerabilidades
- Prevenir incidentes Preparar para crise

Gestão de Crise

- Preparar para crise
- Gerenciar Crise
- Acompanhar pós-crise

Jorge Duarte





GESTÃO DE RISCOS EM COMUNICAÇÃO

Processo permanente, sistemático e integrado de identificação, tomada de decisões e solução antecipada de incertezas e potenciais problemas de comunicação.

Porque lidar com riscos?

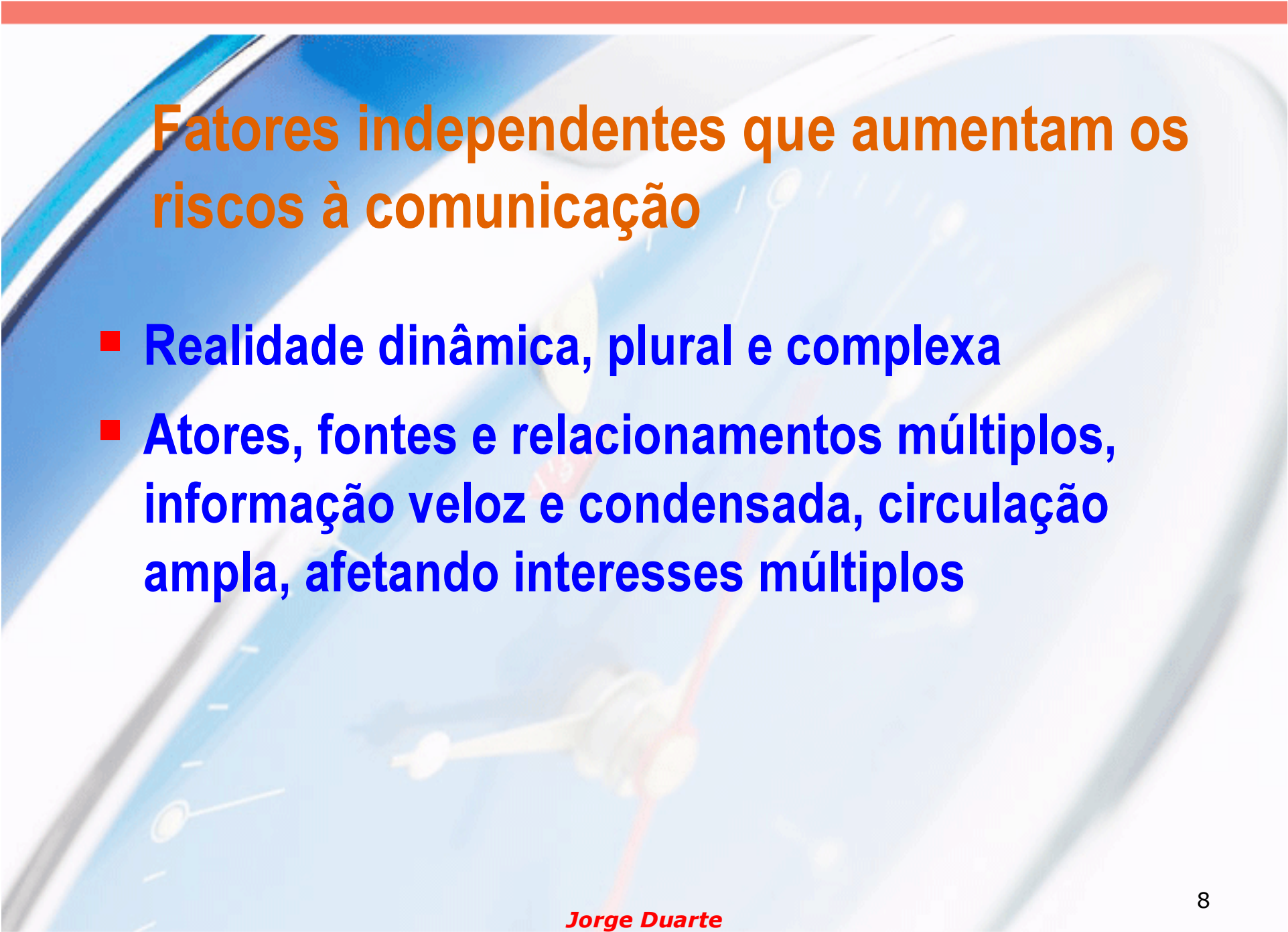
- Identificar e diagnosticar áreas e temas críticos
- Reduzir incerteza e complexidade
- Antecipar questões, erros, problemas e conseqüências negativas
- Melhorar processos, reduzir custos
- Qualificar a decisão e obter melhores resultados
- Forçar atuação integrada e em rede
- Estabelecer padrões de atuação
- Evitar ou minimizar crises
- Atuar sobre as causas, não sobre as conseqüências

Exemplos de riscos em comunicação

- Declaração inadequada
- Indefinição de mensagens
- Opção discutível
- Boatos
- Vazamento de informação
- Política Interna
- Denúncia de fundo político
- Problemas de Gestão das Políticas Públicas
- Falta de integração
- Críticas de atores ou especialistas
- Porta-voz sem preparo
- Atendimento frágil
- Questões pendentes
- Falta de recursos
- Prazos em licitação
- Briefing não claro
- Dados conflitantes
- Discurso não-afinado
- Postergar decisões
- Atraso no cronograma
- Funcionários insatisfeitos
- Falta de orientação interna

Tipos de Contingência

- **Incidente:** acontecimento passageiro, de baixo impacto, que altera a rotina e exige reação específica
- **Crise:** desorganiza e coloca em risco os processos normais da administração
- **Temas de Arena.** relacionados ao debate de questões públicas. Debatidos publicamente, com acompanhamento da imprensa e intervenção de diferentes atores. Não são contingência



Fatores independentes que aumentam os riscos à comunicação

- **Realidade dinâmica, plural e complexa**
- **Atores, fontes e relacionamentos múltiplos, informação veloz e condensada, circulação ampla, afetando interesses múltiplos**

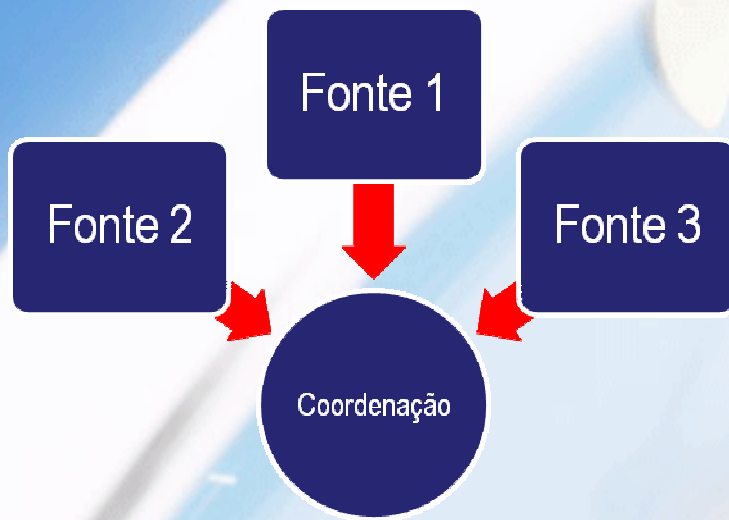


Fatores dependentes que aumentam os riscos à comunicação

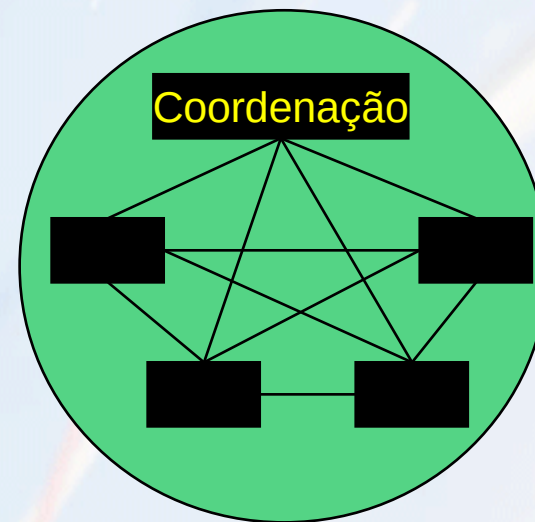
- **Falta de acesso/influência no centro decisório**
- **Desleixo, falta de mecanismos de responsabilização**
- **Falta de cultura de comunicação**
- **Falta de cultura de planejamento e prevenção**
- **Falta de coordenação e integração**
- **Falta de sistema de informação**
- **Autoconfiança**
- **Falta de interação e confiança suficientes entre os envolvidos**
- **Falta de estrutura ou capacidade da equipe**

Modelos de Gestão de Risco

Sistema de Informação



Rede



Gestão de Riscos como Controle de Qualidade

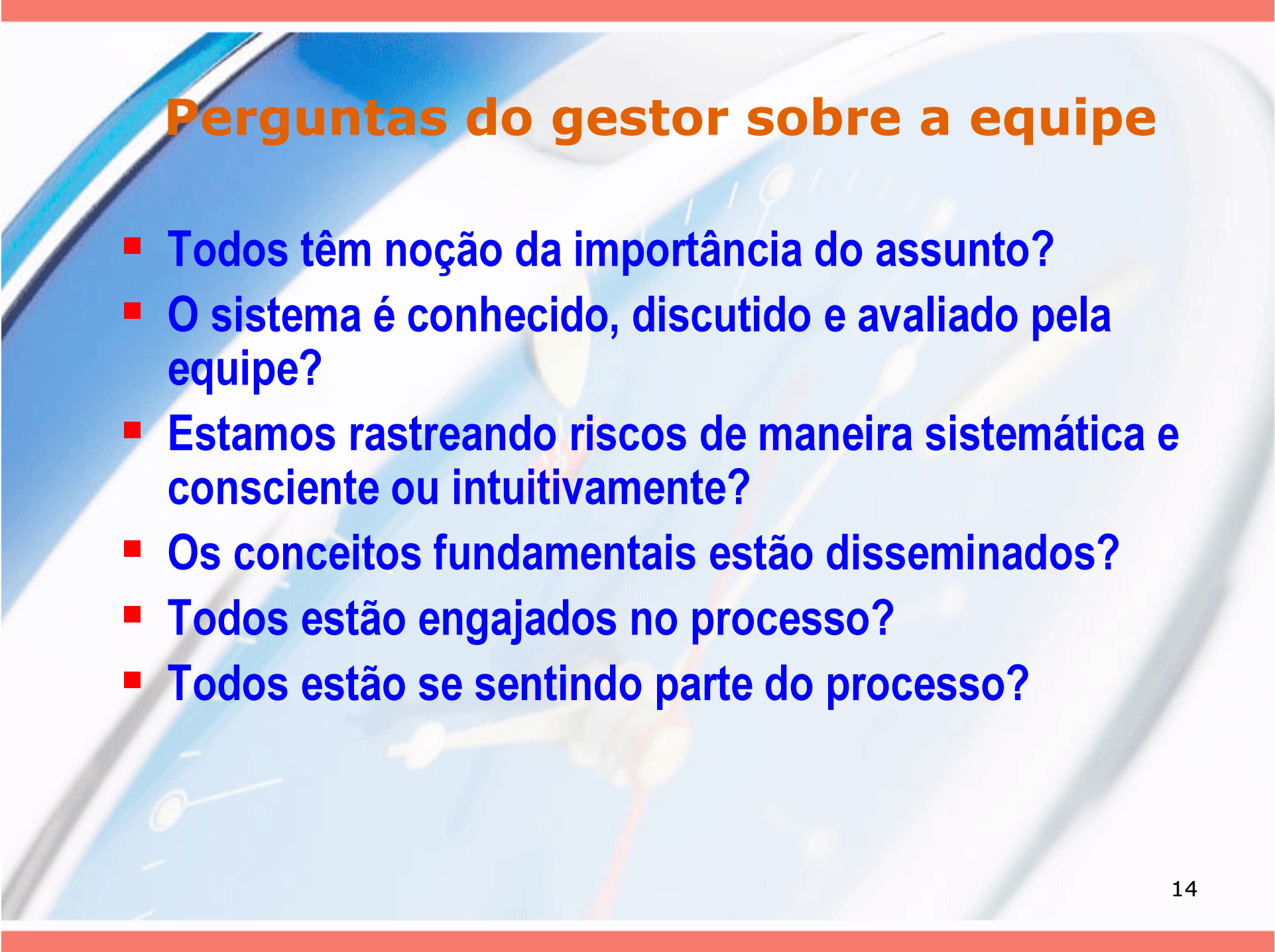


Instrumentos do Sistema

- Calendário de eventos futuros
- Identificação de fatos portadores de futuro (fatos já em curso, mas que podem ganhar importância)
- Análise de mídia
- Análise de conjuntura
- Análise prospectiva
- Pesquisa de opinião
- Monitoramento de opinião de especialistas e atores
- Banco de Boas Práticas
- Relatórios
- Capacitação permanente
- Treinamento de mídia e de mensagem
- Mapeamento de atores
- Rede de terceiros
- Comitê de Risco e/ou Crise – Sala de Situação
- Radar: cronogramas, monitoramento de mídia, clipping, pesquisa, blogs, especialistas, ouvidoria, boatos, listas de checagem
- Protocolos: sistema, comitês, líder e porta-voz
- Sistema de Alertas

Fontes clássicas de informação

- Dirigentes
- Agenda
- Imprensa
- Equipe de Comunicação
- Atendimento
- Funcionários
- Jornalistas
- Documentos
- Denúncias
- Declarações
- Auditorias
- Colunistas/articulistas
- Conversas informais



Perguntas do gestor sobre a equipe

- Todos têm noção da importância do assunto?
- O sistema é conhecido, discutido e avaliado pela equipe?
- Estamos rastreando riscos de maneira sistemática e consciente ou intuitivamente?
- Os conceitos fundamentais estão disseminados?
- Todos estão engajados no processo?
- Todos estão se sentindo parte do processo?

Finalizando...

1. GR é oportunidade para identificar problemas, solucioná-los e melhorar as práticas de comunicação.
2. Implica compromisso, atuação conjunta e integrada e incorporação à rotina
3. Riscos e crises são definições construídas socialmente e influenciadas pela história, cultura e especificidade da organização
4. Comunicação deve ser vista em perspectiva ampla
5. A capacidade instalada de comunicação (equipe, planejamento, estrutura, coordenação, integração, atuação cooperativa e em rede) é a grande arma contra crises. Qualidade do sistema de comunicação é tudo
6. Não há receitas, soluções e modelo pronto-para-uso. E não existem condições ideais para iniciar.



Obrigado!!!!

j_duarte@terra.com.br