

Gestão de Riscos de Imagem em Usinas Hidrelétricas Brasileiras¹

Sergio J. Andreucci Jr²

Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

Luiz Alberto de Farias³

Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

Resumo

Este artigo relaciona-se com os temas específicos da área de relações públicas e de gestão de crises de imagem, com ênfase nas experiências profissionais vividas pelos autores em projetos realizados em usinas hidrelétricas brasileiras nas últimas duas décadas.

Teve como objetivo analisar, por meio de matérias jornalísticas, levantamento bibliográfico e de entrevistas realizadas com *stakeholders*, as práticas de gestão de riscos de imagem, desde a sua identificação, até a implantação do plano de contingenciamento de crises.

Palavras-chave: Risco; Crise; Hidrelétricas; Imagem; Relações Públicas.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT 1) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Doutorando em Ciências da Comunicação da ECA - Escola de Comunicações e Artes da USP. Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (2006), MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (1998), Especialista em Administração em Marketing pela FECAP (1993). Graduado em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (1990). Professor decano do curso de graduação em Relações Públicas (1994) e professor de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero. Professor convidado dos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu em Comunicação e Marketing e de Comunicação Política da ECA/USP (2002). Coordenador do Curso de Relações Públicas da Fapcom. Email: s.andreucci@usp.br

³ Pós-doutorado em Comunicação pela Universidade de Málaga/Espanha (2016). Doutor em Comunicação e Cultura pelo Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina (Prolam) da Universidade de São Paulo (2006); mestre em Comunicação e Mercado (2000), especialista em Teoria da Comunicação (1995) e graduado em Relações Públicas (1990) pela Faculdade Cásper Líbero; graduado em Jornalismo pela Universidade Cruzeiro do Sul (2001). Professor visitante na Universidade de Málaga e professor conveniado como orientador de Doutorado na Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Dirigiu a Escola de Comunicação e a Escola de Educação da Universidade Anhembi Morumbi, foi diretor Acadêmico das Escolas de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Anhembi Morumbi, atual coordenador do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo. Email: lafarias@usp.br

Introdução

A apresentação desse artigo tem como objetivo analisar o fluxo e os resultados do processo de gestão de riscos, desde a identificação das suas vulnerabilidades, riscos de imagem, até a implantação do plano de contingenciamento de crises, oriundas de riscos residuais, que tornam incerto o alcance de objetivos organizacionais das empresas, investidores do setor e sociedade.

Por meio de entrevistas com *stakeholders*, agentes do setor hidrelétrico brasileiro, o artigo pretende identificar os riscos mais prováveis desse segmento. Busca ainda classificar suas probabilidades, natureza, características, origem, bem como o grau de maturidade no que tange a gestão de riscos de imagem e, conseqüentemente seus planos de contingência.

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.

De acordo com Ana Luísa de Castro Almeida, diretora geral da *Reputation Institute*⁴ (2012), a gestão da reputação tem que começar pelas lideranças da companhia — seja pelo presidente ou pelo conselho. É isso que vai permitir a redução do distanciamento entre a visão estratégica da empresa, a cultura organizacional e as expectativas dos consumidores, fornecedores e acionistas. “As empresas trabalham com riscos operacionais, mas não olham para o risco reputacional. A parte operacional pode afetar o lado financeiro, no entanto, quando existe risco de reputação, demora-se mais para se recuperar”, diz Ana Luísa, acrescentando que as organizações brasileiras não têm se preocupado muito com essa questão. O artigo pretende refletir sobre as questões mais sensíveis e identificadas pelos *stakeholders*⁵ e como suas percepções poderão auxiliar no melhor posicionamento estratégico das empresas geradoras de energia hidrelétrica, na gestão de risco e na consecução dos seus planos de contingência.

⁴ O Reputation Institute é a consultoria líder mundial em Gestão da Reputação, fundada em 1997, está presente em mais de 30 países, busca contribuir para que as organizações compreendam melhor a relação entre suas iniciativas, sua reputação e seus resultados, para gerar mais valor nas interações com seus *stakeholders*.

⁵ A definição da Teoria de Stakeholder é de Edward R. Freeman (1984), segunda a qual stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos. Freeman (1984) acrescenta que stakeholders são grupos que têm direito legitimado sobre a organização. São grupos de pessoas, empresas, entidades ou instituições que podem tanto impactar como ser impactadas por um determinado projeto.

Revisão teórica

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.

Em 2001, o COSO⁶ iniciou um projeto com essa finalidade e desenvolveu uma estratégia de fácil utilização pelas organizações para avaliar e melhorar 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.

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.

Um risco pode ter várias causas e, caso ocorra, pode ocasionar vários impactos sobre os objetivos do projeto, que podem ser de entrega no prazo, de custo, de escopo daquilo que foi contratado ou de qualidade.

Os riscos de um projeto podem ser divididos em dois 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, portanto, é impossível gerenciá-los de forma proativa, restando alocar uma contingência geral contra as suas ocorrências.

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.

⁶ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO é uma iniciativa conjunta de organizações do setor privado que se dedica a fornecer liderança de pensamento por meio do desenvolvimento de estruturas e orientações sobre gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e dissuasão de fraudes.

Empresas preparadas para a gestão de crises associam o plano de contingência ao planejamento 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.

Riscos residuais e possíveis crises não escolhem alvos. Segundo o sumário executivo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2007)* gestão de riscos é um processo conduzido em uma organização pela alta gerência, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar potenciais eventos capazes de afetar seus objetivos, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite da organização. O escopo da gestão de riscos pode variar, podendo ser aplicado a projetos, atividades ou ativos específicos, além de poderem abranger desde setores e departamentos até unidades organizacionais ou a organização como um todo.

Considerando ainda as definições da ISO 31000⁷ e de outras publicações é possível chegar ao entendimento de que gestão 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.

Entende-se, portanto, 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. Qualquer empresa está à mercê de lidar a qualquer momento com uma crise. Segundo Mário Rosa (2001) ressalta isso nas páginas iniciais de seu livro "A síndrome de Aquiles", obra que decorre sobre crises de imagem.

⁷ 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.

Independentemente da natureza de uma empresa 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 (2001, p. 23) 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”.

O Plano de Contingência é um documento de salvaguarda da organização, onde estão definidas as responsabilidades estabelecidas para atender as consequências de um risco residual que poderá ser gerador de um problema ou até mesmo de uma crise, também contém 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. Portanto, contingenciar é pensar estrategicamente. Contingenciar 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.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória devido ao fato de estar estruturada em levantamento de dados secundários, basicamente por meio do levantamento bibliográfico, matérias jornalísticas sobre riscos, crises em projetos hidrelétricos brasileiros e entrevistas com pessoas (*stakeholders*) que possuam experiência prática com o problema pesquisado. A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses. Este tipo de pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições ou até mesmo novas possibilidades de atuação. A pesquisa exploratória é extremamente flexível, de modo que quaisquer aspectos relativos ao fato estudado têm importância.

A pesquisa tem como **objetivo** a identificação dos riscos mais prováveis em aproveitamentos hidrelétricos brasileiros, bem como buscou classificar suas probabilidades, natureza, características, origem e o grau de maturidade no que tange a gestão de riscos e consequentemente dos seus planos de contingência. Para o seu desenvolvimento foram desenvolvidas **hipóteses** das quais partimos para checarmos sua validade e em caso de confirmação de tais assertivas iniciais. As hipóteses dessa pesquisa foram concebidas por meio do resultado de levantamento de matérias jornalísticas publicadas nos últimos anos sobre a

ocorrência de fatos geradores de crise, bem como baseadas na experiência profissional dos autores que trabalham na área, objeto da pesquisa, há mais de 25 anos. As hipóteses apresentadas 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.

A escolha dos **entrevistados (stakeholders)** foi resultante de um processo de seleção de especialistas participantes na coleta de dados, no qual decidiu-se dividir os representantes dos *stakeholders* em quatro grupos, ou seja, três especialistas profissionais diretamente ligados ao negócio, objeto de estudo, formados por executivos / diretores em suas empresas, sendo:

- (1) Representante do proprietário da Usina Hidrelétrica;
- (2) Representante do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica;
- (3) Representante do fornecedor e montagem de equipamentos eletromecânicos da Usina Hidrelétrica (turbinas e geradores).

Cabe aqui ressaltar que os representantes dos grupos de stakeholders ligados diretamente ao objeto de estudo, ou seja, representantes (1), (2) e (3), segundo levantamento das fontes pesquisadas, atualmente respondem por cerca de mais de 70% dos empreendimentos hidrelétricos construídos nos últimos anos e de aproximadamente 40% do potencial de geração de energia instalado por usinas hidrelétricas em operação no Brasil. O quarto representante de *stakeholder* escolhido é um importante e renomado jornalista com mais de 30 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. Atualmente presente na principal revista / portal de notícias do segmento, sendo:

- (4) Representante de veículo de imprensa especializado em energia hidrelétrica.

A escolha desse representante de *stakeholder* foi motivada com o objetivo de se obter uma visão formadora de opinião pública junto à sociedade, 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.

O questionário para entrevista foi baseado na Matriz de Probabilidade e Impacto – PMD⁸, onde podemos avaliar a relação de impacto e a sua probabilidade. 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.

| | | ← + Impacto - | | | | |
|-------------------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | 1. Extremo | 2. Alto | 3. Moderado | 4. Baixo | 5. Irrelevante |
| + Probabilidade - | Quase Certo | Muito Crítico | Muito Crítico | Crítico | Pouco Crítico | Significante |
| | Muito Provável | Muito Crítico | Crítico | Pouco Crítico | Muito Significante | Significante |
| | Pouco Provável | Crítico | Pouco Crítico | Muito Significante | Significante | Pouco Significante |
| | Improvável | Pouco Crítico | Muito Significante | Significante | Pouco Significante | Insignificante |
| | Raro | Muito Significante | Significante | Pouco Significante | Insignificante | Insignificante |

Matriz de Probabilidade e Impacto – PMD

| Risco | Impacto | Probabilidade | Pontuação Final |
|---------|---------|---------------|-----------------|
| Risco A | | | |
| Risco B | | | |
| Risco C | | | |
| Risco D | | | |

Matriz de Probabilidade e Impacto – PMD

⁸ O PMD é uma metodologia internacional criada a partir da adaptação dos conceitos e ferramentas do PMBoK, reconhecido guia internacional de gestão de projetos, para as organizações sociais, institutos e fundações empresariais. A certificação é feita pela APMG Internacional.



Questionário da entrevista:

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

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

| RISCO | IMPACTO | PROBABILIDADE | PONTUAÇÃO |
|----------------------|---------|---------------|-----------|
| MICROAMBIENTE | | | |
| Clientes | | | |
| Concorrência | | | |
| Terceiros | | | |
| Fornecedores | | | |
| Colaboradores | | | |
| MACROAMBIENTE | | | |
| Legislação | | | |
| Sociocultural | | | |
| Ambiental | | | |
| Tecnológico | | | |
| Demográfico | | | |

Em relação às práticas de gestão de riscos corporativos de imagem

| | SIM | NÃO | Atualização / periodicidade |
|--|-----|-----|-----------------------------|
| Mapa de Riscos | | | |
| Plano de Gestão de Riscos | | | |
| Plano de Contingência | | | |
| Comitê 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 | | | |
| Porta-voz preparado para atendimento à imprensa e demais <i>stakeholders</i> | | | |

Para a **coleta de dados** foram feitas entrevistas pessoais com quatro *stakeholders*, no período de junho e julho de 2018, realizadas pessoalmente e formuladas por roteiro estruturado, tendo como principais aspectos relatados síntese das seguintes informações de acordo com a **análise** a seguir:

(1) Representante do proprietário da Usina Hidrelétrica

Teve como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto (PMD) a pontuação **2,7**, que indicou o risco à imagem e reputação da organização de **moderado a alto** e a sua probabilidade **muito significativa**. Destacam-se vários fatores de risco ambiental (macroambiente) como de extremo impacto e probabilidade. Durante a entrevista o *stakeholder* selecionado 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. 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. Ainda referente aos colaboradores, o entrevistado informou que a empresa vem investindo muito nos últimos três 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 possui uma área de gestão de riscos responsável 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, disse que tudo é feito na medida da necessidade e não possui um plano de contingência de riscos de imagem. Afirmou ainda, que a empresa não tem um comitê de gestão de crises e que está preparada apenas para as contingências operacionais da própria usina hidrelétrica. Relatou 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.

(2) Representante do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica

Teve como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto (PMD) a pontuação **2,9**, que indicou o risco à imagem e reputação da organização **moderado** e a sua probabilidade **muito significativa**. 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 *stakeholder* selecionado. 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. No que diz respeito ao microambiente, o entrevistado enfatizou que houve uma mudança radical na empresa nos últimos anos, principalmente na condução de relacionamento

com parceiros, terceiros e fornecedores. Acredita que esses agentes de fato ainda são de forte impacto e risco aos negócios e imagem da organização, disse que os colaboradores passaram por intenso treinamento e a empresa, além de alterar 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 informou 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. Possui um comitê de crises que é responsável pelo plano de contingências e de gestão de crises. Disse ainda que o comitê de crises responde pela atualização de todos os protocolos e procedimentos de crise, ficando para o departamento de qualidade o mapeamento e a 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.

(3) Representante do fornecedor de equipamentos eletromecânicos da Usina Hidrelétrica

Teve como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto (PMD) a pontuação **2,4**, que indicou o risco à imagem e reputação da organização de **moderado a alto** e a sua probabilidade **muito significativa**. Em relação ao macroambiente, o entrevistado destacou os ambientes político-legal, sociocultural, ambiental e tecnológico como principais fatores de risco para sua empresa. Segundo o *stakeholder*, 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. 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.

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 *stakeholder*, esse grupo não se reúne há muito tempo e provavelmente está desatualizado para possíveis respostas.

(4) representante de veículo de imprensa especializado em energia hidrelétrica

Teve como média final de pontuação da matriz de probabilidade e impacto (PMD) a pontuação **2,2**, que indicou o risco à imagem e reputação do setor **alto** e a sua probabilidade **muito provável e crítica**. Por se tratar de um representante da imprensa especializada em energia hidrelétrica, com mais de 30 anos de atuação jornalística e editorial na área, o *stakeholder* selecionado apresentou as suas percepções em relação ao setor como um todo, incluindo uma visão do ponto de vista de geração, construção, fornecimento de equipamentos, governo, consumidores e, por fim, opinião pública.

Em relação ao macroambiente, segundo o entrevistado o setor hidrelétrico brasileiro passa por uma grande crise desde a segunda metade de 2016, 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. O ambiente político-legal, segundo o jornalista, de fato é o maior risco para o setor, seguido das questões ambientais e socioculturais que interferem diretamente na decisão de ter grandes barragens hidrelétricas como alternativa para o crescimento econômico do país.

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, quanto 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 não tinha conhecimento exato das práticas das empresas, bem como se elas possuíam plano de contingenciamento e de crises. Apenas reforçou, que em momentos de crise, geralmente as respostas das empresas à imprensa eram demoradas, gerando muitas vezes desinformação e agravando as consequências para a imagem e reputação dessas empresas.

Análise dos resultados

Após as entrevistas realizadas com os quatro *stakeholders* selecionados para pesquisa: (1) representante do proprietário da Usina Hidrelétrica, (2) representante do Consórcio Construtor da Usina Hidrelétrica (3) representante do fornecedor de equipamentos eletromecânicos da Usina Hidrelétrica (turbinas e geradores) e (4) representante de veículo de imprensa especializado em energia hidrelétrica, chegamos à consolidação de informações que possibilitam um olhar mais apurado em relação às hipóteses iniciais relacionadas na metodologia de investigação apresentada. Porém, a percepção do grau de risco e a forma de gestão dos agentes envolvidos apresentou diferenças pontuais em relação ao tipo de risco, grau de impacto e da sua probabilidade, além de demonstrar um perfil diferente do nível de maturidade das organizações em relação à gestão de riscos e de crises.

Os fatores macroambientais oferecem maiores probabilidades de riscos para o setor hidrelétrico brasileiro, com destaque as questões ambientais e político legais. No microambiente, os fatores de relacionamento com terceiros e fornecedores apresentam potencial de risco evidente, principalmente em assuntos ligados à *compliance*. 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, demonstrando que todas as organizações pesquisadas não possuem um ciclo completo de gestão de riscos e de contingenciamento de crises, tornando-as em algum momento vulneráveis em relação à integridade da imagem e reputação.

O nível de maturidade em relação aos planos de gestão de riscos, entre os agentes diretamente ligados ao projeto, não é aferido ou controlado por todas as organizações pesquisadas, somente o Consórcio Construtor apresentou elementos de reciclagem e treinamento de todo o processo, ressaltando que tal postura foi consequência de uma mudança de estratégia, pelo fato de terem passado por várias crises de alto impacto nos últimos anos. E por último podemos sugerir a hipótese que os agentes ligados diretamente ao projeto não estão preparados para a gestão de riscos residuais, inesperados e de crise, pois de uma forma geral a reciclagem, treinamento, controle e ação corretiva só acontece para gestão de riscos operacionais.

Ao final, esta pesquisa buscou analisar o perfil e a maturidade de gestão de riscos de imagem dos principais agentes relacionados aos projetos hidrelétricos no Brasil. As hipóteses apontadas na metodologia foram demonstradas em grande parte e indicam um caminho para uma reflexão mais estratégica da administração e da comunicação. Aparentemente não existe um olhar amplo de gestão de riscos associados à gestão de crises, as organizações ou possuem

planos de gestão de riscos ou possuem planos de contingenciamento para crises. A visão de eficiência dos processos da administração, voltada para os resultados operacionais, por meio da gestão de riscos, não se integra ao olhar estratégico das relações públicas. Percebemos, portanto, que não existe um ciclo completo entre gestão de riscos e crises nas organizações pesquisadas, trazendo à tona um alerta e uma oportunidade de ação integrada entre a administração e as relações públicas.

Considerações Finais

As hipóteses apontadas na metodologia apresentam um importante caminho de pesquisa a seguir, indicando um campo para uma reflexão mais estratégica da administração e da comunicação. Aparentemente não existe um olhar amplo de gestão de riscos associados à gestão de crises, as organizações ou possuem planos de gestão de riscos ou possuem planos de contingenciamento para crises. A visão de eficiência dos processos da administração, voltada para os resultados operacionais, por meio da gestão de riscos, não se integra ao olhar estratégico das relações públicas. Percebemos, portanto, que não existe um ciclo completo entre gestão de riscos e crises nas organizações pesquisadas, trazendo à tona um alerta e uma oportunidade de ação integrada entre a administração e as relações públicas.

Referências

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando valor**. 5.ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABRATT, Russell. **Journal of Marketing Management**. Volume 5, 1989.

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/

BAIRD, I.S.; THOMAS, H., **What is risk anyway? Using and measuring risk in strategic management**, in Bettis, R.A. and Thomas, H. (Eds), *Risk, Strategy and Management*, JAI Press, Greenwich, CT., 1991.

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

EPE, Empresa de Pesquisa Energética, **Plano de Dados Abertos (PDA)**, 2018. Disponível em: <http://epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/dados-abertos>.

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.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward. **A stakeholder Theory of the Modern Corporation**. In: BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – Ethical Theory and Business. Pearson Prentice Hall, 1997.

FOMBRUN, Charles J. **Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management**. Routledge, 2007.

FRIEDMAN, Milton. **The social Responsibility of Business is to increase its profits**. In: BEAUCHAMP, T. & BOWIE, N. – Ethical Theory and Business. Pearson Prentice Hall, 1997.

GIOVANINI, W. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo: Compliance Total, 2014.

ISO, INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2011. Disponível em: www.iso.org

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

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MUMBY, D. **Organizational communication. A critical approach**. Thousand Oaks: Sage publications, 2013.

OLIVA, F. L. **A Maturity Model for Enterprise Risk Management: A Research Brazilian Companies**. International Journal of Production Economics, 2015.

PALMER, A. **Introdução ao Marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PAULA, J. C. N. **Avaliação do desempenho sociocultural das empresas**. Disponível em: Acesso em: 02 jun. 2018.

ROSA, M. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração, 2006.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.