



CÂMPUS I

Av. Dr. Maurício Cardoso, 510
Bairro Hamburgo Velho
Novo Hamburgo/RS
CEP 93510-235

CÂMPUS II

ERS-239, 2755
Novo Hamburgo/RS
CEP 93525-075

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



SUMÁRIO

 PROPÓSITOS E BENEFÍCIOS 3

 GRUPO DE GERENCIAMENTO DE CRISES (GGC) 4

 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS 6

 REFERÊNCIAS 10



DAS INCERTEZAS E NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO

Toda organização enfrenta riscos e incertezas que podem gerar crises. Nesses momentos, quando o inesperado acontece, as regras e os procedimentos rotineiros podem não ser suficientes ou adequados. Por isso, a importância do planejamento prévio para estabelecer um plano de gerenciamento de riscos capaz de indicar caminhos de ação e prevenção. Para ser eficaz, esse planejamento deve indicar os procedimentos que precisam ser desenvolvidos, implementados e melhorados, continuamente, integrando o gerenciamento de riscos a toda organização, em suas várias áreas, níveis, funções, atividades e projetos. Isso permite a assertividade e a coerência frente a determinados problemas e mecanismos de correção, que podem ser executados em tempo hábil.

A fim de orientar as ações e tornar público o planejamento da Universidade Feevale perante as situações de risco, foi elaborado o presente Manual de Gerenciamento de Riscos. A proposta é que todos estejam atentos aos riscos, como forma de prevenção dos impactos que possam comprometer o desempenho e a imagem da Instituição. Dessa forma, é preciso que haja comprometimento de todos da Universidade.

Vamos juntos?



PROPÓSITOS E BENEFÍCIOS

GERENCIAMENTO DE RISCOS COMO FATOR DE PROTEÇÃO E SEGURANÇA PARA EVITAR UMA POSSÍVEL CRISE

Com o gerenciamento de riscos, espera-se evitar decisões improvisadas e informações distorcidas, disseminadas sem embasamento ou orientação adequada. Ao adotar um planejamento preventivo, a Universidade Feevale busca desenvolver uma cultura organizacional voltada para a abordagem das situações de incerteza que possam desencadear ameaças à segurança ou comprometer os objetivos organizacionais, evitando, assim, que tais ocorrências tomem proporções mais graves e ocasionem uma crise.

Entre os principais benefícios do gerenciamento de riscos, destacam-se:

- otimização de procedimentos em situações de riscos;
- adoção de metodologia própria no gerenciamento de riscos e crises;
- alinhamento junto aos funcionários para os devidos encaminhamentos em situações de riscos;
- mitigação dos impactos, caso se instale a crise;
- mais atenção ao desempenho de segurança e proteção;
- proteção e preservação da imagem institucional.

METODOLOGIA: DEFINIÇÃO DOS CENÁRIOS DE RISCOS

A fundamentação do trabalho de gerenciamento de riscos da Universidade Feevale está em acordo com a ISO 31000, que corresponde à norma internacional sobre a Gestão de Riscos Corporativos.

Seguindo tal normativa, a partir de um mapeamento do histórico institucional, foram realizadas entrevistas com integrantes do Grupo Gestor Estratégico (GGE), presidente da mantenedora e gestores da Instituição, a fim de:

- resgatar situações de riscos e crises ocorridas na Feevale;
- mapear cenários nos quais pudessem ser identificadas as principais vulnerabilidades;
- entender o que, na atualidade, representaria uma crise para a Instituição.

Em seguida, foi utilizada uma metodologia própria, desenvolvida por um profissional especializado nesta área, para o levantamento de cenários e qualificação de cada potencialidade. Na avaliação desses cenários, foi utilizado o Procedimento Mosler com adaptação específica, a fim de medir e identificar a evolução dos riscos.

Os cenários de riscos foram avaliados a partir das mensurações e escalas a seguir.

- 1** - Escala de danos que afetam a atividade principal.
- 2** - Escala de necessidade de substituição de bens, serviços e instalações.
- 3** - Escala dos efeitos e perturbações à imagem da organização.
- 4** - Escala de alcance e extensão que o dano pode causar à organização.
- 5** - Escala de exposição e probabilidades.
- 6** - Escala para as perdas financeiras ocasionadas pela concretização do perigo.

Adotou-se, também, o método de Willian T. Fine, sem a utilização do critério de valor monetário, para organização e orientação nas mensurações, análises e nivelamento de riscos e possíveis crises.

A organização dos cenários de riscos e suas escalas teve como referência o Planejamento Estratégico, envolvendo as áreas de Eventos, Marketing Digital e Servidores TI, conforme exemplificação a seguir.

Cenário 1: de baixa complexidade

Cenário 2: de média complexidade

Cenário 3: de alta complexidade

A organização seguiu duas abrangências: uma geral e outra específica. A primeira teve sua atenção voltada à Universidade Feevale como um todo. A segunda focou nas particularidades de cada local ou unidade.

Tais cenários foram organizados da seguinte maneira:

1: Abrangência Geral – para toda a Universidade Feevale e tendo como referência o Planejamento Estratégico – envolvendo as áreas de Marketing Digital e Servidores TI.

2: Abrangência Específica – para cada prédio ou unidade. Apesar de estar fundamentada no Planejamento Estratégico, o foco está nas particularidades de cada unidade ou local, envolvendo as áreas de Eventos, Segurança e Patrimônio e Brigada de Incêndio, Saúde e Trabalho.

RISCOS E CRISES - DEFINIÇÕES

Com base na norma ISO 31000, aplicam-se os seguintes termos e definições:

Incerteza: estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

Evento: ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias com potencial de gerar riscos ou crises, tais como: episódio desgastante; situação anormal, instável e complexa; estado de tensão ou conflito; acontecimento súbito, explosivo ou inesperado.

Riscos: circunstâncias/incertezas causadas por fatores externos e internos, que vão contra os objetivos da instituição/organização. Os riscos podem ser definidos e mensurados.

Fonte de risco: elemento com potencial para originar risco.

Nível de risco: magnitude de um risco ou conjunto de riscos, expressa pela combinação das probabilidades e suas consequências.

Crise: situação caracterizada pela ocorrência de um evento ou mais eventos que ameacem a integridade da organização, afetem seus objetivos e prejudiquem suas operações normais, **podendo comprometer sua imagem e reputação.**

Gerenciamento de riscos: tem finalidade preventiva, identifica situações e orienta as ações a serem tomadas mediante cenários de riscos ou crises que possam ocorrer na instituição.

Gerenciamento de crise: refere-se às ações desenvolvidas pela organização, uma vez estabelecida a ocorrência de uma crise.



GRUPO DE GERENCIAMENTO DE CRISES (GGC)

O Grupo de Gerenciamento de Crises (GGC) foi criado com a finalidade de identificar situações e orientar as ações a serem tomadas mediante cenários de riscos ou crises que possam ocorrer na Universidade Feevale.

Compõem o grupo:

- **Chefe de Gabinete**
- **Gerente de Marketing**
- **Gerente de TI**
- **Gerente de Operações**

DAS RESPONSABILIDADES DO GGC

Ao Grupo de Gerenciamento de Crises cabe atuar de forma preventiva, diminuindo, dessa forma, a probabilidade da ocorrência de uma crise. Assim, desenvolvem ações e buscam agilidade nas tomadas de decisões, quando identificados os riscos para reduzir os impactos por eles causados.

- **Gerenciar situações de riscos e crises.**
- **Definir:**
 - modelos, metodologias, critérios e parâmetros para o gerenciamento dos riscos;
 - potenciais situações de riscos;
 - estratégias para gerenciamento dos riscos;
 - procedimentos de emergência;
 - planos de contingência referentes ao gerenciamento de riscos e crises;
 - planos de recuperação pós-crise.
- **Acompanhar:**
 - medidas implementadas para mitigação dos riscos;
 - evolução da exposição aos riscos;
 - mudanças nos cenários externo e interno, incluindo alterações nos critérios de riscos que possam exigir revisão do plano de gerenciamento.

SITUAÇÕES DE RISCOS

Considerando o alcance e a extensão do dano causado, a sua probabilidade de ocorrência, a perda financeira ocasionada pelo perigo e os efeitos e perturbações à imagem da Universidade Feevale, foram identificados os principais cenários que podem representar ameaças significativas à Instituição.

As situações estão agrupadas segundo sua natureza:

- **Comportamental:**
 - agressão física, moral ou psicológica;
 - boatos, rumores, mentiras;
 - ato que implique dano, perda, subtração ou destruição de objetos, bens e valores;
 - reclamações.
- **Ambiental:**
 - desastres naturais (vendaval, temporal, queda de raios, chuva de granizo, inundações etc).
- **Estrutural e material:**
 - incêndio, choque elétrico, pane em equipamentos, acidentes com produtos químicos, veículos, máquinas ou equipamentos;
 - acidentes envolvendo estrutura física;
 - servidores / TI: falhas, sabotagem.
- **Saúde física e mental:**
 - situações em decorrência de doença preexistente;
 - mal súbito;
 - ferimentos;
 - transtornos mentais;
 - uso de drogas/bebidas alcóolicas;
 - acidente de trabalho.

Após a definição das situações de riscos, o Grupo de Gerenciamento de Crises passou a identificar a potencialidade de cada situação e suas principais causas e consequências.



PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos existe para planejar e alinhar ações que reduzam o efeito das incertezas, com base no histórico e identificação de novas situações que vão contra os objetivos da Universidade. Esse planejamento deve ser elaborado, considerando a cultura da Instituição, e alinhado ao contexto organizacional.

ETAPAS DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

• Identificação

- Reconhecer e descrever as fontes e eventos.
- Identificar as causas e consequências potenciais.

• Análise

- Compreender a natureza dos riscos.
- Determinar o nível de risco.

• Avaliação

- Comparar os resultados da análise de riscos com seus critérios para determinar a magnitude aceitável ou tolerável.

• Tratamento

- Modificar os riscos: evitando, assumindo, removendo, alterando, compartilhando e retendo-os.
- Acompanhar as modificações dos riscos.*

*Os riscos podem sofrer alterações, de acordo com o local, fluxo de pessoas, atividade fim, perfil do público etc.

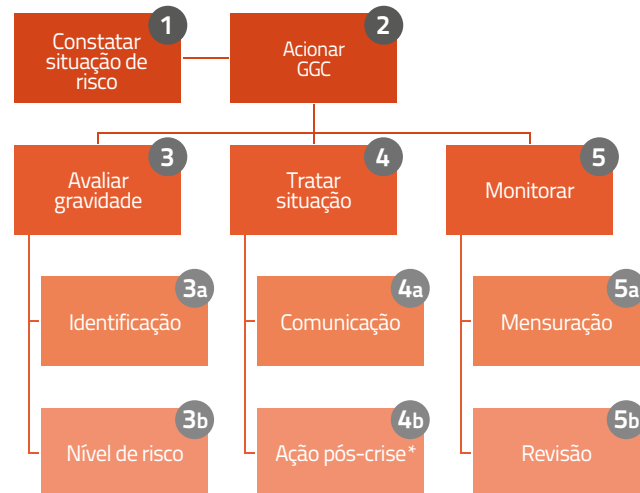
• Comunicação

- Estabelecer mecanismos de comunicação e reportes internos e externos.
- Disponibilizar processos de consulta às partes interessadas.

• Monitoramento

- Verificar, supervisionar e observar, de forma crítica, a situação executada, continuamente, a fim de reconhecer as mudanças requeridas ou esperadas.
- Mensurar o desempenho do gerenciamento de riscos utilizando indicadores, os quais devem ser analisados criticamente, de forma periódica, para garantir sua adequação.

FLUXOGRAMA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS E CRISES



Fonte: Manual de Gerenciamento de Crises - Universidade Feevale, 2017.

* O procedimento 4b deverá ser realizado nos casos em que os riscos resultem em uma crise.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO



A Universidade Feevale busca garantir a transparência e o acesso à informação aos seus públicos. Baseado nessa premissa, o Grupo de Gerenciamento de Crises (GGC) tem como um de seus princípios assegurar a rapidez na divulgação de informações sobre incidentes que venham a ocorrer, prevenindo, assim, reflexos negativos na imagem da Instituição. Em todas as situações, o setor de Marketing, por meio do núcleo de Assessoria de Imprensa, sempre deverá estar envolvido.

A COMUNICAÇÃO PREVENTIVA

Entre as ações, destacam-se as seguintes medidas:

- monitorar, de forma contínua, a mídia, os canais de relacionamento e as redes sociais, a fim de identificar riscos ou detectar fatores que possam gerar uma crise;
- capacitar porta-vozes*, a partir da realização de *media training*** , para responder às situações de crise;
- facilitar a comunicação com os públicos de interesse da Instituição, promovendo o diálogo e o bom relacionamento com eles.

*Em situações de crise, o porta-voz é a pessoa que fala com a mídia, principalmente nos casos em que a comunicação deve ocorrer de forma presencial. Por esse motivo, essa pessoa deve estar previamente preparada e ter total domínio sobre os fatos e as consequências, de modo a esclarecer o ocorrido e dar o posicionamento da Instituição, demonstrando segurança na condução da crise.

**O *media training* consiste em um processo de treinamento, no qual os interlocutores são capacitados para estabelecer o relacionamento com a mídia.

A COMUNICAÇÃO QUANDO INSTALADA A CRISE

Uma vez determinada pelo GGC a existência de uma situação de crise, cuja magnitude possa causar impacto à imagem da Instituição, devem ser realizados os seguintes procedimentos:

- monitorar os canais de relacionamento, redes sociais e mídia;
- definir o porta-voz conforme a situação;
- elaborar a nota oficial com o posicionamento da Instituição;
- informar os públicos da Universidade de forma contínua.

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E REPORTE INTERNOS



A fim de evitar boatos e informações distorcidas que possam prejudicar a imagem institucional, a Universidade Feevale utiliza alguns canais de comunicação:

- **Espaço Feevale**
- **Informativo Interno (por e-mail)**
- **Encontros presenciais - de acordo com a gravidade do fato**

RECOMENDAÇÕES

Geralmente as pessoas têm dificuldade para distinguir e separar o lado pessoal do profissional. Assim, um comentário ou opinião pessoal emitida por algum funcionário da Universidade Feevale pode ser interpretado como a posição social da Instituição. Por isso, para evitar essas situações, este Manual aponta algumas recomendações.

- Mantenha em sigilo as informações que ainda não foram divulgadas oficialmente pela Universidade.
- Comunique ao setor de Marketing se perceber informações negativas sobre a Instituição.
- No caso de algum jornalista entrar em contato com o setor onde está o foco do problema, a orientação é encaminhá-lo ao setor de Marketing – núcleo de Assessoria de Imprensa.
- Evite falar em público sobre situações do seu trabalho que possam comprometer a imagem da Instituição.
- Se você tem discordâncias ou críticas aos processos da Universidade, resolva internamente por meio dos canais abertos para isso.

CUIDADO NAS REDES SOCIAIS

- Tudo o que você posta pode ser interpretado pelos usuários das redes como uma manifestação da Universidade.
- Evite postar qualquer conteúdo que possa causar dano à imagem da Instituição.
- Comunicações de caráter interno não devem ser compartilhadas com outros colegas por redes sociais. Há mecanismos internos de comunicação para isso.
- Evite fazer parte de comentários especulativos a respeito de posicionamentos ou ações da Instituição em situações de crise.
- Pense bem sobre o que você vai publicar a respeito da Feevale nas redes sociais, pois seus comentários podem ser compartilhados por um número imensurável de usuários das redes.

- Lembre-se: em todas as situações, a Universidade definirá um porta-voz para responder oficialmente pela Instituição. Entretanto, se você publicar informações e comentários nas redes sociais referindo-se a essa situação, sua rede de relacionamento poderá considerar que você fala em nome da Instituição.

O QUE NÃO SE PODE FAZER

- Falar ou escrever em nome da Feevale sem estar autorizado para isso.
- Representar a Instituição sem a devida autorização.
- Criticar publicamente as decisões institucionais.
- Divulgar informações confidenciais.
- Antecipar decisões que ainda não foram divulgadas oficialmente.

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E REPORTE EXTERNOS



O setor de Marketing será o responsável pela elaboração do material de divulgação, como notas, releases ou informativos.

Em uma situação de crise, a Instituição estabelecerá comunicação com seu público externo por meio dos seguintes canais:

- **Fale com a Feevale**
- **Site**
- **E-mail**
- **Redes sociais**
- **Mídia paga**
- **Imprensa:**
 - release
 - nota oficial
 - coletiva

A comunicação deverá ser simples, direta e transparente: o que aconteceu, por que aconteceu e o que será feito para solucionar o caso e evitar que tal situação ocorra novamente.



O QUE FAZER EM CASOS DE EMERGÊNCIA?

SE VOCÊ PRESENCIAR ALGUMA SITUAÇÃO DE RISCO OU EMERGÊNCIA, COMUNIQUE O FATO AOS AGENTES PATRIMONIAIS OU AO CFTV PELO **SOS FEEVALE**.

O contato está disponível em diferentes locais:

- placas dos corredores dos prédios
- site (www.feevale.br/sos)
- aplicativo da Feevale

SOS FEEVALE:

51 3586 8800 - RAMAL 8606

51 99972 9643



REFERÊNCIAS

ABNT NBR. **ISO 31000. Gestão de Riscos: Princípios e diretrizes.** ABNT: 2009.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

KIELING, Charles A. **Relatório das potenciais crises e riscos corporativos.** Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2016.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública.** São Paulo: Futura, 1997.

VIANA, Francisco; BACELLAR, José; MANCINI, Leonardo; FURLANETTO, Mateus. **A Surdez das Empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises.** São Paulo: Cia. Editora Nacional, 2008.

EXPEDIENTE

ASSOCIAÇÃO PRÓ-ENSINO SUPERIOR EM NOVO HAMBURGO - ASPEUR

Luiz Ricardo Bohrer

UNIVERSIDADE FEEVALE

Inajara Vargas Ramos
Reitora

Cleber Cristiano Prodanov
Pró-reitor de Inovação

Cristina Ennes da Silva
Pró-reitora de Ensino

João Alcione Sganderla Figueiredo
Pró-reitor de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Charles Antonio Kieling

Gabriela de Lemos Teixeira

Letícia Vieira Braga da Rosa

Solange Corrêa

REVISÃO

Gabriela Fabian

PROJETO GRÁFICO

Daniela Kolberg
Setor de Marketing - Núcleo de Criação

COORDENAÇÃO

Joelma Rejane Maino
Gerente de Marketing