

Coleção Risk Tecnologia

A ISO 31000 Aplicada

GESTÃO DE RISCOS
**Comunicação e
Consulta sobre Riscos**
(e Engajamento de *Stakeholders*)



RESUMO/VISÃO GERAL

Série
A ISO 31000 Aplicada

GESTÃO DE RISCOS COMUNICAÇÃO E CONSULTA SOBRE RISCOS (e Engajamento de *Stakeholders*)

RESUMO/VISÃO GERAL

REVISÃO TÉCNICA:

Francesco De Cicco – Diretor Executivo do QSP – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina.

Todos os Direitos reservados. É expressamente proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, sem a prévia autorização do editor.

Copyright © 2011 by Risk Tecnologia Editora.

Fone: (11) 3704-3200.

Junho de 2011.

Índice

Parte 1: Por que fazer?

1 Comunicação e Consulta – O processo	
1.1 Uma ferramenta-chave na Gestão de Riscos	
1.2 Comunicação como um processo	
1.3 Consulta como um processo	
1.4 Inclusão da Comunicação e Consulta na estrutura de Gestão de Riscos	
1.5 Benefícios da Comunicação e Consulta	
1.6 É preciso dançar conforme a música	
1.7 Meio	
1.8 Identificação das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	
1.9 Engajamento	
1.10 Poder	
2 Percepção	
2.1 O que são percepções de riscos?	
2.2 Como as “regras gerais” afetam as percepções	
2.3 Percepções de leigos e de especialistas	
2.4 “Risco tolerável” e “risco aceitável”	
3 Incerteza	
3.1 Risco e incerteza	
3.2 Incerteza da medição	
3.3 O Princípio da Precaução	
3.4 Comunicação das incertezas	

Parte 2: Como fazer

1 Introdução	
2 Gestão da Comunicação e Consulta	
2.1 Participação	
2.2 Participação da alta direção	
2.3 Engajamento e participação dos funcionários	
3 Apoio ao processo de Gestão de Riscos	
3.1 Estabelecimento do contexto	
3.2 Identificação de riscos	
3.3 Análise de riscos	
3.4 Avaliação de riscos	
3.5 Tratamento de riscos	
3.6 Monitoramento e análise crítica	
4 Estudo de casos	
4.1 Derramamento de petróleo	
4.2 Febre aftosa	
4.3 Mortes em incêndios	
4.4 Congestionamento de trânsito	

RESUMO/VISÃO GERAL

Introdução

Este Manual complementa a norma de Gestão de Riscos ABNT NBR ISO 31000:2009¹ e o [Manual de Implementação da ISO 31000](#)². Utiliza pesquisa acadêmica e experiência prática a fim de detalhar a parte de “Comunicação e Consulta” do processo de Gestão de Riscos. Foi escrito para auxiliar as organizações e pessoas a gerenciarem riscos.

A Gestão de Riscos acontece em um contexto social. Isso significa que as informações precisam ser compartilhadas por pessoas que são diretamente afetadas pelo conjunto de riscos, que conhecem elementos diferentes sobre tais riscos e que têm opiniões distintas sobre eles.

Comunicação e Consulta são processos contínuos e iterativos que uma organização conduz a fim de fornecer, compartilhar e obter informações e promover o diálogo com as partes interessadas (*stakeholders*) no que diz respeito à Gestão de Riscos.

As informações podem estar relacionadas à existência, natureza, forma, probabilidade, significância, avaliação, aceitabilidade e tratamento dos riscos.

Consulta é um processo de comunicação de duas vias entre uma organização e suas partes interessadas sobre uma determinada questão, antes de tomar uma decisão ou definir um direcionamento sobre tal questão. A Consulta é um processo que impacta na decisão através da influência e não do poder, e é uma entrada para a tomada de decisão, mas não uma tomada de decisão conjunta.

A Comunicação e Consulta devem facilitar a troca de informações sinceras, pertinentes, precisas e compreensíveis, levando em consideração os aspectos de sigilo e integridade pessoal.

Este Manual explica por que a Comunicação e a Consulta são essenciais para a boa Gestão de Riscos e apresenta orientações sobre como fazer isso de maneira eficaz. Os conceitos são consistentes com cada um dos 11 princípios da gestão eficaz de riscos descritos na Seção 3 da ISO 31000:2009, incluindo o primeiro princípio que diz que a Gestão de Riscos cria e protege valor.

O Manual também mostra como levar em consideração uma gama de fatos, incertezas, percepções, complexidades, crenças e valores ao tomar decisões sobre riscos.

Este Manual tem a finalidade de auxiliar indivíduos, organizações e especialistas a compreenderem o papel e as técnicas de Comunicação e Consulta (e de Engajamento de *stakeholders*) ao gerenciar riscos, especialmente ao utilizar o processo genérico de Gestão de Riscos apresentado na ISO 31000:2009.

A maior parte do conteúdo deste Manual pode também ser utilizada para atender às diretrizes sobre Comunicação, Consulta e Engajamento das partes interessadas, recomendadas pela norma internacional ISO 26000:2010 de Responsabilidade Social.

¹ ABNT NBR ISO 31000:2009, *Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes*.

² [GESTÃO DE RISCOS - Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009. Risk Tecnologia Editora.](#)

RESUMO/VISÃO GERAL

Comunicação e Consulta – O processo

Uma ferramenta-chave na Gestão de Riscos

Os responsáveis por avaliar riscos, ou por selecionar ou implementar tratamentos de riscos, precisam do engajamento de outras pessoas a fim de:

- acessar o conhecimento;
- atender a obrigações de transparência (por exemplo, normalmente espera-se que os órgãos públicos atuem de maneira transparente; funcionários que são envolvidos nas decisões que os afetam tendem a ter um desempenho melhor); ou
- explicar o que é exigido das outras pessoas envolvidas na implementação.
(...)

Inclusão da Comunicação e Consulta na estrutura da Gestão de Riscos

A “estrutura da Gestão de Riscos” descreve os arranjos na organização que proporcionam as bases para que o processo de Gestão de Riscos seja aplicado de maneira eficaz. Isso está descrito na ISO 31000:2009 e incluiu o mandato e comprometimento da organização para gerenciar os riscos de maneira eficaz – por exemplo, através da liderança e da articulação de políticas claras, da alocação de responsabilidades para as funções de gerenciamento de riscos e do fornecimento de recursos apropriados, incluindo treinamento.

Tanto a intenção de comunicar e consultar de maneira eficaz quanto os recursos disponíveis para tal requerem que isso seja considerado e expresso de maneira explícita, quando a estrutura for projetada. (...)

Benefícios da Comunicação e Consulta

O principal benefício do engajamento das partes interessadas (*stakeholders*) é uma compreensão melhor e compartilhada dos riscos enfrentados e da gama de opções de tratamento. Os seguintes benefícios secundários são o resultado dessa compreensão:

- Tranquilizar cada uma das partes interessadas de que todas as opiniões são levadas em consideração.
- Reunir áreas diferentes de conhecimento especializado.
- Obter o endosso e a aceitação de decisões posteriores das pessoas que talvez não se beneficiem tanto quanto outras.
- Aprimorar o processo de tomada de decisão e a gestão de mudanças.

- Melhorar a transparência e a designação de uma parcela justa de responsabilidade pela Gestão de Riscos para aqueles que mais provavelmente serão afetados pelas consequências. (...)

Identificação das partes interessadas (*stakeholders*)

Parte interessada (*stakeholder*) é uma pessoa ou uma organização que pode afetar, ser afetada por, ou se achar afetada por uma decisão ou atividade. Uma pessoa responsável pela tomada de decisão pode ser uma parte interessada.

São alguns exemplos de partes interessadas (*stakeholders*):

- indivíduos de uma organização;
- clientes, fornecedores, prestadores de serviços e terceiros;
- órgãos do governo, autoridades reguladoras e políticos em todos os âmbitos governamentais;
- instituições financeiras e seguradoras;
- comunidades locais e a sociedade em geral.

Partes interessadas geralmente são capazes de fornecer entradas para decisões que possam impactá-las, e pode ser preciso informá-las antes de tomar decisões que possam afetá-las. A falha em comunicar e consultar de maneira apropriada sobre riscos e atividades de Gestão de Riscos (*ou sobre questões de Qualidade e Responsabilidade Social, por exemplo*) pode em si constituir-se num risco, já que isso poderia posteriormente impedir que uma organização atingisse seus objetivos.

É provável que os *stakeholders* formem suas opiniões sobre os riscos com base em suas percepções. Isso pode variar devido a diferenças em valores, necessidades, suposições, conceitos e preocupações, uma vez que se referem aos riscos ou às questões que estão sendo discutidas. Já que as opiniões das partes interessadas terão um impacto significativo sobre as decisões, é importante que suas percepções sejam identificadas, registradas e levadas em consideração no processo de tomada de decisões. (...)

Engajamento

O primeiro desafio durante a Comunicação e Consulta sobre riscos é atrair a atenção da plateia, particularmente se a mesma pensa que “isso não pode acontecer comigo” ou “isso não importa para mim”.

O comunicador deve estimular o interesse do público-alvo. Isso pode ser conseguido tornando o assunto em questão diretamente pertinente para as necessidades identificadas dos ouvintes; ou tornando o assunto em questão pertinente para as necessidades antes não-identificadas (subconscientes); ou gerando a curiosidade no assunto em questão. Ao apresentar informações, pode ser interessante atrair a atenção do público com algo que seja diferente ou que de alguma forma se destaque do normal.

Se a finalidade é consultar a plateia, o comunicador deve deixar claro quais informações está buscando e como elas contribuirão para a tomada de decisão. Pode ser necessário certificar-se de que as respostas estão sendo registradas e como, e se as pessoas serão (ou não) identificadas.

Independentemente do meio ou da mensagem, será importante manter o processo claro, simples e breve. Apesar de terem sido propostos há mais de 2000 anos, os três princípios de Aristóteles para engajar o público ainda se aplicam hoje. (...)

Percepção

O que são percepções de riscos?

Percepções são aquilo que as pessoas compreendem como verdadeiro – particularmente contando com seus próprios sentidos, conceitos, experiências, suposições, conhecimentos, valores, intuição e preconceitos.

Por essa razão, as percepções podem refletir a realidade, ou divergir dela, mas geralmente são um elemento poderoso na maneira como informações adicionais são consideradas. Consequentemente, indivíduos diferentes podem ter uma opinião diferente sobre a mesma informação e tirar conclusões distintas.

As percepções de riscos podem variar significativamente entre especialistas técnicos, membros da equipe de projetos, responsáveis pela tomada de decisões e outras partes interessadas. A prioridade dada por essas pessoas a suas considerações também será diferente para tipos distintos de riscos, ou para riscos de caráter semelhante identificados sob circunstâncias diferentes.

A percepção é um fator sempre presente que precisa ser levado em consideração quando ocorrer a Comunicação e Consulta sobre riscos. A consulta deve especificamente buscar obter um entendimento das percepções daqueles que estão sendo consultados. O método de comunicação precisa levar tais aspectos em consideração.

Isso é necessário porque as percepções podem influenciar:

- a disposição para levar em conta novas informações;
- a segurança ou confiança em tais informações (ou em sua fonte);
- a importância relativa dada às informações; ou
- os métodos selecionados para transferir informações e a forma das informações fornecidas.

Equívocos simples não devem ser confundidos com ou atribuídos a diferenças de percepção. Isso acontece particularmente na Gestão de Riscos em que o desenvolvimento do vocabulário (particularmente os termos definidos no novo ABNT ISO Guia 73:2009) é relativamente recente. (...)

Então a questão principal em relação às percepções de riscos é que uma Comunicação e Consulta eficaz requer a conscientização sobre os fatores que motivam as percepções dos outros, levando-se os mesmos em consideração, e os devidos cuidados para evitar que ocorram inadvertidamente mal-entendidos e incompreensões.

“Risco tolerável” e “risco aceitável”

As expressões “tolerância ao risco”, “aceitação do risco”, “risco tolerável” e “risco aceitável” são exemplos de expressões que são parte do vocabulário da Gestão de Riscos e são usadas com frequência, mas, com o passar do tempo, adquiriram diversos significados e nuances formais e informais.

Alguns desses significados ganharam um maior *status* por virtude da autoridade de suas fontes, como por exemplo: (...)

Os conceitos que estão por traz desses dois exemplos estão em parte refletidos no que são quase definições sinônimas de *aceitação do risco* e *tolerância ao risco*, que agora foram padronizadas no ABNT ISO Guia 73:2009³: (...)

Incerteza

Risco e incerteza

A Comunicação e Consulta sobre riscos requerem um entendimento do papel central da incerteza na geração do risco.

A norma ISO 31000:2009 define *risco* como o “efeito da incerteza nos objetivos”⁴ e explica que o risco surge porque as organizações de qualquer tipo enfrentam fatores e influências internos e externos que tornam incerto se, quando e quanto atingirão ou superarão seus objetivos.

Tal incerteza existe de diversas formas, incluindo:

- quando não sabemos se, quando e com que frequência algo que poderia afetar a consecução de nossos objetivos pode ocorrer.
- quando não conhecemos todos os resultados possíveis ou a probabilidade de cada resultado.
- quando “não sabemos o que não sabemos”.
- quando cadeias ou redes são incertas (indeterminância).

³ ABNT ISO Guia 73:2009. *Gestão de riscos – Vocabulário*.

⁴ A definição é acompanhada de quatro “Notas”, como segue: (1) Um efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo. (2) Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo). (3) O risco é muitas vezes caracterizado pela referência aos eventos potenciais e às consequências, ou uma combinação destes. (4) O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a probabilidade de ocorrência associada.

- quando há uma variabilidade na natureza ou na extensão da exposição, ou na suscetibilidade, ou na resposta individual.

Uma vez que a “incerteza” impacta na Gestão de Riscos de maneiras diferentes, um desafio para os envolvidos na Comunicação e Consulta sobre riscos é garantir que o significado apropriado de incerteza seja identificado em cada caso, de acordo com a finalidade.

Quando é impossível fazer previsões precisas, com prognósticos de cenários possíveis, é necessário avaliar e tratar o risco. Isso por sua vez requer um bom entendimento de como e quando as incertezas podem surgir, como podem ser reconhecidas e que efeito a falta de certeza terá sobre uma decisão. (...)

Comunicação das incertezas

Estimativas numéricas do risco normalmente começam com um conjunto de suposições básicas sobre o que, como e por que algo está em risco ou está relacionado a um risco, e como pode ser melhor mensurado, sendo que todos esses itens podem gerar incerteza. Além disso, os modelos usados e os dados selecionados provavelmente incluirão algum grau de julgamento subjetivo. Isso pode levar as partes interessadas (*stakeholders*) a acreditar que as informações dos especialistas são mais certas do que realmente são e, por isso, tais incertezas precisam ser explicadas.

Enquanto os especialistas técnicos podem ter ferramentas e o devido treinamento para reconhecer as incertezas envolvidas em suas atividades, alguns podem ter dificuldade em explicar isso a leigos. Pode ser útil envolver um especialista em comunicação neutro, que possa traduzir as questões técnicas em uma linguagem que os não especialistas possam entender.

Dessa forma, todos os *stakeholders* podem fazer escolhas informadas e reconhecer por que opções específicas de tratamento foram selecionadas e, o que é importante, ter confiança e estar confortável com suas decisões.

Em suma, é importante explicar as incertezas para estabelecer confiança e credibilidade, mas também é difícil fazer isso em linguagem simples, particularmente porque envolve a discussão de certas coisas que simplesmente são desconhecidas. (...)

RESUMO/VISÃO GERAL

Como fazer

A Comunicação e a Consulta são uma parte necessária de cada etapa do processo de Gestão de Riscos, conforme ilustrado no diagrama abaixo, que resume o Processo de Gestão de Riscos da ISO 31000:2009.

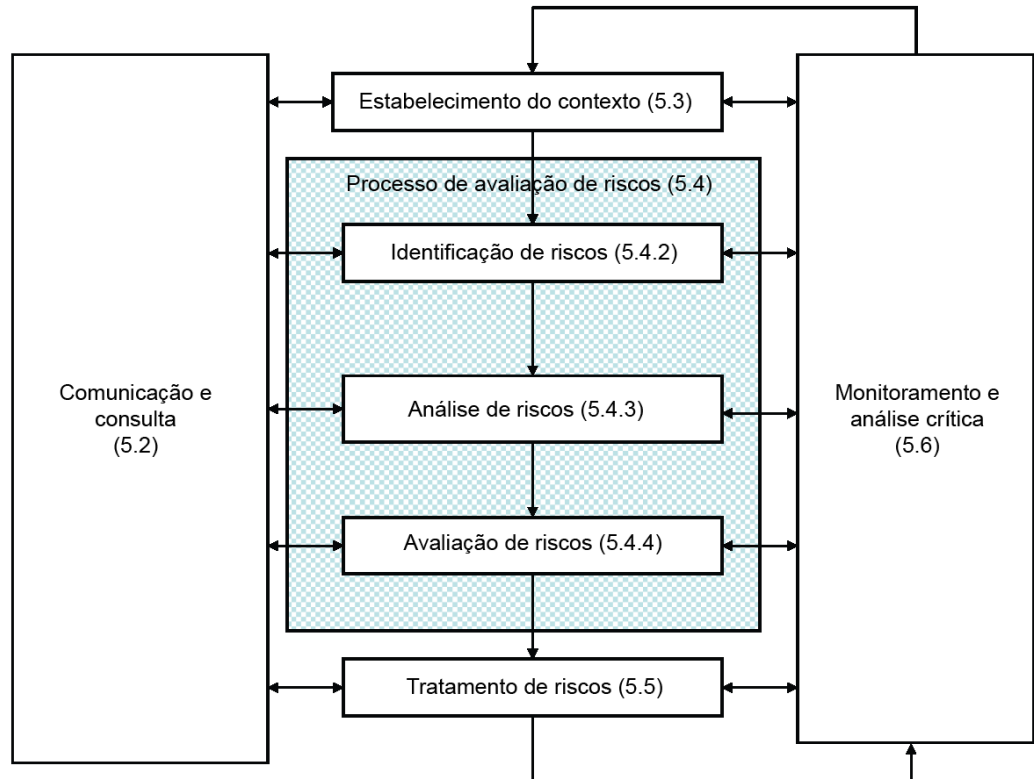


FIGURA 2 - O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS DA ISO 31000

Tanto a Comunicação quanto a Consulta devem envolver um diálogo focado na educação mútua, em vez de um fluxo de informações de via única, indo do responsável pela tomada de decisões ou analista técnico para as outras partes interessadas (*stakeholders*).

Deve ser desenvolvido um plano de Comunicação e Consulta, tanto para as partes interessadas internas quanto para as externas no estágio inicial do processo de Gestão de Riscos.

O plano deve cobrir as perguntas a seguir, para públicos internos e externos da organização^{5 6}. (...)

⁵ Ver nota de rodapé nº 2.

⁶ Ver HB 206-2004 - *Initial environmental review (Análise crítica ambiental inicial)*. Standards Australia.

Participação da alta direção

Para que as organizações possam realizar a Comunicação e Consulta sobre riscos, a participação da alta direção tanto no planejamento quanto nas etapas apropriadas da atividade de Comunicação e Consulta é necessária porque: (...)

Engajamento e participação dos funcionários

Para a Comunicação e Consulta tornarem-se totalmente integradas às operações regulares da organização, será necessário o engajamento de todos os funcionários em todos os níveis.

Deve-se considerar como os funcionários fornecerão as entradas, particularmente nas atividades de Gestão de Riscos; como as informações de riscos serão comunicadas aos funcionários; e como os funcionários podem envolver-se no desenvolvimento e implementação dos tratamentos dos riscos e no monitoramento e análise crítica dos controles. (...)

Apoio ao Processo de Gestão de Riscos

Os pontos nos quais a Comunicação e a Consulta são aplicadas no processo de Gestão de Riscos estão representados na Figura 2. Esta seção destaca cada um dos estágios do processo de Gestão de Riscos, explica algumas das questões associadas à Comunicação e Consulta, e descreve em linhas gerais algumas técnicas aplicáveis. (...)

Estudos de casos

Derramamento de petróleo

Este estudo de caso tem como foco a Comunicação e Consulta sobre o tratamento de riscos. Entretanto, também demonstra como as comunidades podem contribuir para estabelecer o contexto e avaliar os riscos através do fornecimento de informações sobre condições locais, valores da comunidade e aspectos/elementos em risco. (...)

Febre aftosa

Estabelecer a confiança nas comunidades é um aspecto importante no estabelecimento do contexto, antes de um evento ocorrer. Isso pode facilitar o tratamento dos riscos.

Em 2005, o Primeiro Ministro da Nova Zelândia recebeu uma carta alegando que o vírus da febre aftosa havia sido espalhado na ilha de Waiheke, próxima a Auckland. Depois ficou provado que a carta era um

alarme falso, mas o efeito potencialmente devastador de um surto de febre aftosa para a economia da Nova Zelândia fez com que diversas providências fossem tomadas para gerenciar os riscos. (...)

Mortes em incêndio

A identificação de riscos associados a incêndios residenciais demonstrou que o comportamento dos indivíduos pode ter efeitos significativos nos resultados desse tipo de sinistro. Este estudo de caso ilustra como a comunicação pode ser eficaz no tratamento de riscos. (...)

Congestionamento de trânsito

Este estudo de caso ilustra a importância da Comunicação e Consulta às comunidades em um estágio bastante inicial de qualquer projeto de desenvolvimento. Isso pode auxiliar na Gestão de Riscos, tanto garantindo que o conhecimento da comunidade seja captado quanto garantindo que, quando o comportamento da comunidade for parte do tratamento, a conformidade seja aprimorada. Este estudo de caso demonstra como a Comunicação e Consulta podem melhorar todos os aspectos da Gestão de Riscos. (...)

**Para mais informações sobre este Manual,
[acesse aqui.](#)**