

E-BOOK 08

COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Lei n. 17.715/2019

MENSAGEM INICIAL

É importante lembrar que, para atingir qualquer objetivo, as pessoas precisam conhecê-lo. No processo de gestão de riscos não é diferente. Por isso, tanto para a concepção quanto na estruturação e acompanhamento do processo de gestão de riscos são necessárias ações de comunicação e consulta.

Além de um requisito da Norma ABNT NBR ISO 31000:2018 que trata das diretrizes da Gestão de Riscos, a comunicação é uma das fases obrigatórias do Programa de Integridade e *Compliance* previsto na Lei n. 17.715/2019 e, portanto, deve ser concebida e implementada por todos os órgãos e entidades governamentais no âmbito do Estado de Santa Catarina.

COMUNICAÇÃO E CONSULTA

A comunicação é uma atividade essencial para a vida em sociedade.

Em um âmbito organizacional, seja público ou privado, a comunicação é um fator estratégico de melhoria contínua das atividades desenvolvidas. É com o estímulo ao diálogo, troca de informações e desenvolvimento do conhecimento do quadro funcional que se possibilita um maior engajamento no alcance de metas e objetivos.

A comunicação não deve ser entendida como um mero repasse de informações, mas como um conjunto de ações, estratégias e processos desenvolvidos com diversos propósitos. A Lei n. 17.715/2019, que dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública Estadual prevê como objetivos¹ da comunicação os seguintes itens:

- I – Assegurar que todas as pessoas conheçam, entendam e assumam os valores da organização;
- II – Garantir que os servidores guiem suas ações pelos mais elevados padrões éticos;
- III – informar a organização sobre fatos mais relevantes;
- IV – Comunicar as regras e expectativas de organização a todo público interno e externo com relação à integridade;
- V – Promover o comportamento ético e íntegro em todas as ações da organização;
- VI – Fortalecer o papel de cada colaborador na consolidação da imagem da organização como instituição íntegra;

¹ De acordo com o artigo 20 da Lei n. 17.715/2019.

VII – Buscar o comprometimento e o apoio de todos os agentes com o Programa de Integridade e *Compliance*; e

VIII – Explicar o que a entidade ou órgão espera de seus parceiros.

Embora relacionados ao Programa, vê-se que os motivos da comunicação, de modo geral, são repassar informações aos seus públicos de interesse (internos e externos) para obter-se um entendimento comum a respeito de determinado assunto ou situação. Essa unicidade de posicionamento faz com que as pessoas se sintam partes de uma cultura organizacional, contribuindo para o alcance de metas e objetivos comuns.

A missão da comunicação, no entanto, somente será atingida se incluir todas as partes interessadas e envolvidas na organização.

Há diversas formas de se estabelecer um *processo* de comunicação. Pode ser utilizado um fluxo de informação de via única, cujo objetivo é direcionar ações e informações para a transmissão de conhecimento. Também é possível estabelecer um processo de duas vias, com o fomento de diálogo e obtenção de retorno quanto a perspectivas e posicionamentos de partes interessadas, a respeito de determinadas ações ou assuntos, que é o chamado processo de consulta.

Em relação ao processo de consulta, é importante deixar claro que não se trata da tomada de decisão conjunta, mas de que as expectativas das partes, conforme sua influência, serão consideradas no processo decisório.

Na gestão de riscos, comunicação e consulta têm o papel de informar fatos e decisões pertinentes e envolver o corpo funcional e *stakeholders* na identificação, avaliação ou implementação do tratamento de riscos. O processo de comunicação deve possibilitar que os envolvidos e interessados possam contribuir para o sistema, levantar preocupações e proteger aqueles que fazem relatos de retaliação.

Além de fornecer e compartilhar informações a respeito da concepção e estruturação do processo em âmbito organizacional, a comunicação e consulta servem para delimitar os papéis e responsabilidades em relação aos riscos de acordo com o modelo das linhas² instituído pelo Instituto dos Auditores Internos – IAA e que os envolvidos saibam as posturas e condutas esperadas perante as ameaças ou oportunidades.

É necessário que cada parte se sinta integrante do sistema e insira essa preocupação com o cuidado com a gestão nas atividades rotineiras.

Os benefícios vão desde a compreensão dos riscos e das opções de tratamento, que auxilia no entendimento sobre as razões que determinadas decisões foram tomadas, até a melhoria da transparência, principalmente no que se refere aos afetados pelas consequências, em caso de concretização dos riscos.

Essas atitudes aumentam a confiabilidade dos envolvidos e fortalecem a cultura organizacional, na medida em que há um objetivo comum a ser alcançado e que, embora a comunicação eficaz não garanta que os riscos se materializem, pode ajudar para que as partes estejam cientes dos motivos para determinadas decisões.

² Disponível em: <[Three-Lines-Model-Updated-Portuguese.pdf \(theiia.org\)](https://www.theiia.org/pt-br/3-linhas-modelo-3-linhas-modelo-3-linhas-modelo)>

Para a Lei n. 17.715/2019, as ações de comunicação³ são entendidas como “todas as iniciativas para levar aos agentes públicos informações sobre a correta prestação do serviço público, de forma clara e direta”.

Contudo, as estratégias a serem adotadas dependem muito do perfil do órgão ou entidade. Podem ser utilizadas diversas táticas: campanhas, ações de promoção da informação, sites, relatórios anuais, diálogos com a comunidade, anúncios, entre outras. Independentemente dos métodos escolhidos, é importante que a comunicação seja um instrumento sobretudo para gerar reflexões e resultar em ações positivas dentro daquilo que se propõe gerenciar como risco e oportunidade.

Para cada comunicado ou canal de comunicação utilizado, a mensagem deve ser adaptada considerando a cultura organizacional, a realidade do ambiente corporativo, o tipo de conteúdo, o receptor da informação, o motivo pelo qual está sendo transmitido, o conteúdo, o canal e o momento do ciclo da gestão de riscos. Para exemplificar, em um primeiro momento, o que se busca é fomentar a conscientização e o entendimento sobre a gestão de riscos e seu impacto na organização. Para isso, é necessário que sejam compartilhados materiais a respeito do processo de gestão de riscos e como isso implicará no dia a dia dos agentes públicos.

Essa informação serve para que as partes envolvidas tenham condições de assimilar a nova realidade e, sendo necessário, possam desempenhar o seu papel junto à gestão de riscos.

³ De acordo com o artigo 19 da Lei n. 17.715/2019.

Após realizado o entendimento sobre a gestão de riscos no órgão ou entidade, convém seja propiciado um clima favorável para a colaboração dos *stakeholders*, por consultas, para que esses comuniquem suas perspectivas. A interação de múltiplas perspectivas deve ser utilizada para a melhoria do processo, garantindo que os resultados sejam aceitos pelas partes interessadas, e também as mantenha previamente informadas em caso de incidentes que possam ser antecipados ou evitados.

As percepções podem variar muito de acordo com os valores, experiências, suposições e até graus de controle pessoal sobre determinada atividade, por isso o processo de comunicação pode se mostrar desafiador. É função da alta liderança, frente às diferentes perspectivas, mediar os conflitos existentes e decidir de forma equitativa, de modo a atingir o maior número de afetados.

Após consideradas as expectativas, para que as informações transitem de forma adequada por todos os colaboradores, servidores e pelas partes interessadas, outro elemento a ser considerado é o objetivo da comunicação, que pode ser:

- Informar: divulgação de processos e procedimentos para que todos conheçam a importância da gestão de riscos; divulgação do porquê das ações, tanto para identificar quanto para tratar os riscos; divulgação das funções e responsabilidades de todos os envolvidos; limitação do apetite e tolerância a riscos;
- Notificar: informar a concretização de um risco com foco em ocorrências específicas, com acionamento do plano de ação e dos *stakeholders* com capacidade de resposta;
- Monitorar: analisar formalmente o que foi bem feito ou o que foi trabalhado de maneira equivocada e como melhorar os controles envolvidos para aquele tipo de risco. “O que podemos aprender com isso?”

A forma de demonstrar que todos os requisitos de comunicação e consulta foram considerados, tanto para fins de implantação quanto de auditoria, é o desenvolvimento de plano de comunicação e consulta, que deverá conter, mas não se limitar, a:

- Destinatários;
- Objetivos da comunicação;
- Métodos de comunicação;
- Frequência.

Convém que na documentação também constem as medidas de sucesso esperadas nesta etapa, as fontes de informação utilizadas, as hipóteses levantadas, os envolvidos na confecção do plano de comunicação e as decisões acordadas.

MENSAGEM FINAL

O objetivo do e-book 08 é demonstrar a importância da comunicação alinhada com os propósitos de um processo de gestão de riscos.

A partir dos ensinamentos aqui dispostos, você conseguirá realizar seu plano de comunicação, que deverá ser aprovado pelo gestor. Não esqueça que a comunicação é um excelente exercício de compartilhamento de informação, por isso, utilize-se de suas partes interessadas para confeccioná-lo.

Em caso de dúvidas, não deixe de entrar em contato com a SIG por meio do endereço eletrônico: integridade@sig.sc.gov.br

Estamos à disposição para mais esclarecimentos.

Equipe SIG