


Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público

*Stephen Hill e  
Geoff Dinsdale*



Uma base para o desenvolvimento  
de estratégias de aprendizagem para  
a gestão de riscos no serviço público

## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### *Presidente*

Helena Kerr do Amaral

### *Diretor de Comunicação e Pesquisa*

Célio Yassuyu Fujiwara

### *Diretor de Gestão Interna*

Augusto Akira Chiba

### *Diretora de Desenvolvimento Gerencial*

Margaret Baroni

### *Diretora de Formação Profissional*

Sandra Holanda

---

### Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão.

Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público / Stephen Hill, Geoff Dinsdale; traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2003.

80 p. (Cadernos ENAP, 23)

Tradução de: A foundation for developing risk Management learning strategies in the Public Service.

Mesa-redonda sobre Gestão de Riscos.

ISSN 0104 – 7078

1. Avaliação de desempenho institucional. 2. Controle de gestão. 3. Indicadores de desempenho institucional. 4. Administração de recursos humanos no setor público. 5. Avaliação de capacitação. 6. Administração pública. I. CCMD. II. Ian Shugart. III. Pesquisa ENAP. IV. Título.

---

**Cadernos ENAP** é uma publicação da Fundação Escola Nacional de Administração Pública  
*Editor:* Célio Yassuyu Fujiwara – *Coordenação de publicação:* Livino Silva Neto –  
*Supervisão de produção gráfica:* Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti – *Editoração eletrônica:* Maria Marta da Rocha Vasconcelos – *Revisão:* Luis Antonio Violin e Emília Moreira Torres – *Ficha catalográfica:* Equipe da Biblioteca ENAP

© ENAP, 2003

Tiragem: 1.000 exemplares

## **ENAP Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 – Brasília, DF

Telefone: (61) 445 7096 – Fax: (61) 445 7178

# Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público

Experiência canadense:  
Mesa-Redonda sobre Gestão de  
Riscos – mediada por Ian Shugart

*Stephen Hill e Geoff Dinsdale*

© Centre canadien de gestion, *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*, 2001.

Tous droits réservés. Cette publication a été reproduite et traduite avec la permission de Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux (2001), Ottawa, Ontario K1A 0S5 Canada.

© Canadian Centre for Management Development, *Learning Leaders: A foundation for developing risk Management learning strategies in the Public Service*, 2001.

All rights reserved. This publication has been reproduced and translated with the permission of the Minister of Public Works and Government Services (2001), Ottawa, Ontario K1A 0S5 Canada.

© ENAP Escola Nacional de Administração Pública, *Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público*, 2001.

Todos os direitos reservados. Essa publicação foi traduzida e reproduzida com a permissão do Ministério de Obras Públicas e Serviços Governamentais (2001), Ottawa, Ontário K1A 0S5, Canadá.

# Sumário

<b>Breve introdução do <i>CCMD</i></b>	<b>07</b>
<b>Mesa-Redonda do <i>CCMD</i> sobre Gestão de Riscos</b>	<b>09</b>
<b>Prefácio</b>	<b>11</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>15</b>
<b><i>Parte I – Fundamentos da gestão de riscos</i></b>	<b>17</b>
Introdução	17
Por que a gestão de riscos é importante?	21
<b><i>Parte II – O processo da gestão de riscos: ciclo contínuo de aprendizagem</i></b>	<b>23</b>
Compreendendo os riscos	24
Desenvolvendo estratégia de gestão de riscos	26
Implementando estratégia de gestão de riscos	27
Obtendo <i>feedback</i> para a aprendizagem	28
<b><i>Parte III – Fundamentos das estratégias de aprendizagem sobre a gestão de riscos: processos e pessoas</i></b>	<b>31</b>
As pessoas que gerenciam riscos	31
O processo de gestão de riscos	43
Aspectos fundamentais de uma organização baseada na aprendizagem	50
Obstáculos e incentivos à gestão eficaz de riscos	52
Conclusões e recomendações	54
Recursos adicionais para ensino e aprendizagem	57

<i>Apêndice A</i> – Estruturas da gestão de riscos	63
<i>Apêndice B</i> – Duas amostras de listas de identificação de riscos	65
<i>Apêndice C</i> – Alguns fatores que afetam a percepção de riscos	67
<i>Apêndice D</i> – Definição da abordagem preventiva	69
Notas	71
Referências bibliográficas	73
Glossário de siglas	75

## Breve introdução do CCMD

A evolução cada vez mais rápida do serviço público do Canadá torna essencial a realização de pesquisas voltadas para a superação dos problemas e desafios enfrentados diariamente pelos servidores. Por meio de consultas com gerentes, o Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (*Canadian Centre for Management Development – CCMD*) identificou quatro áreas de preocupação imediata e vital e implementou quatro mesas-redondas de pesquisa-ação:

- Implementação do Acordo de Estruturação da União Social (*Social Union Framework Agreement – SUFA*);
- Construção da Organização de Aprendizagem;
- Gestão de Questões Horizontais;
- Gestão de Riscos.

Este relatório foi elaborado pela Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre Gestão de Riscos, cujos objetivos foram, entre outros, avaliar as várias iniciativas e estudos realizados até o momento, identificar princípios básicos e práticas positivas e, em última análise, definir mecanismos para estimular a divulgação de estudos teóricos e medidas práticas nesse campo. Tenho a satisfação de informar que todos esses objetivos foram alcançados.

Em linhas gerais, este relatório sobre estratégias de aprendizagem complementa as iniciativas de gestão de risco em andamento no âmbito do serviço público. Ele certamente propiciará maior eficácia na gestão de riscos conduzida por servidores públicos. A mesa-redonda também gerou um manual sobre gestão de riscos e um estudo sobre confiança e gestão de riscos, os quais estão disponíveis no *site* do CCMD, no endereço: [www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca).

Gostaria de expressar meus agradecimentos ao moderador dessa mesa-redonda, o Sr. Ian Shugart, secretário executivo adjunto do Ministério da Saúde do Canadá. Seus conhecimentos e liderança dedicada no decorrer de todo o processo da mesa-redonda a enriqueceram e foram fundamentais para o seu sucesso. Gostaria, também, de agradecer aos membros da mesa-redonda por suas valiosas contribuições. Finalmente, gostaria de expressar meus agradecimentos a Geoff Dinsdale, coordenador das mesas-redondas, bem como a Stephen Hill e a Valerie Baillard, membros da secretaria das mesas-redondas, por seu apoio constante no decorrer deste projeto.

Jocelyne Bourgon – Presidente do CCMD

# Mesa-Redonda do CCMD sobre Gestão de Riscos

## Mediador

Ian Shugart Ministério da Saúde do Canadá (*Health Canada*)

## Membros

Jean Belanger Mesa-Redonda Nacional sobre Meio Ambiente e Economia

Gary Breen Consultor Privado

Jean Chartier Agência Canadense de Inspeção de Alimentos (*Canadian Food Inspection Agency – CFIA*)

Marie-France D’Auray-Boult Secretária da Junta do Tesouro do Canadá (*Treasury Board of Canada Secretariat – TBS*)

Ruth Dantzer Escritório do Conselho Privado<sup>1</sup> (*Privy Council Office – PCO*)

Hélène Denis Universidade de Montreal

Bruce Doern Universidade de Carleton

Bill Doubleday CCMD

Liseanne Forand Ministério da Pesca e Oceanos do Canadá (*Fisheries and Oceans Canada*)

Jonathan T. Fried Ministério da Fazenda do Canadá (*Finance Canada*) – anteriormente lotado no Ministério das Relações Exteriores e Comércio Internacional (*Foreign Affairs and International Trade*)

Richard Isnor Ministério do Meio Ambiente do Canadá (*Environment Canada*)

Pam G. Pitz Royal Bank

William T. Stanbury Universidade da Colúmbia Britânica

## Secretaria

Geoff Dinsdale CCMD

Stephen Hill Universidade de Calgary

Valerie Baillard Ministério de Obras Públicas e Serviços Governamentais do Canadá (*Public Works and Government Services Canada*)



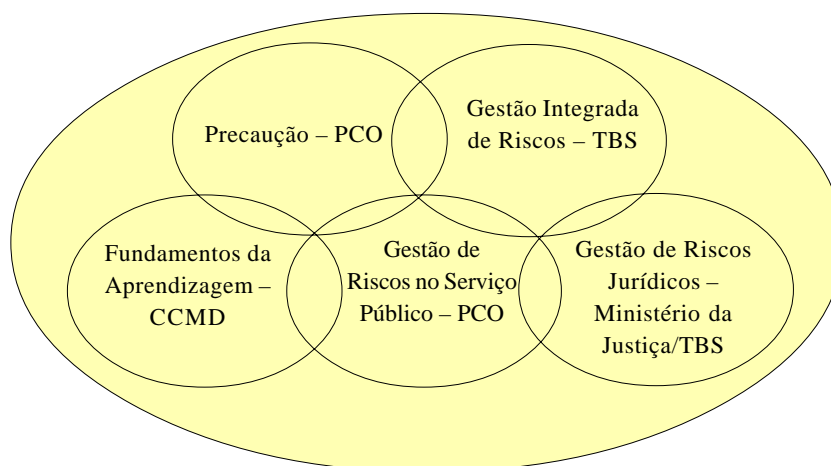
## Prefácio

Este documento foi elaborado pela Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre Gestão de Riscos do CCMD. Essas mesas-redondas reúnem profissionais, acadêmicos e especialistas para discutir temas gerenciais de importância imediata e vital. Essa abordagem facilita o desenvolvimento de pesquisas aplicadas e a investigação de aspectos contemporâneos do serviço público.

O objetivo deste documento é criar base para o desenvolvimento de estratégias e currículos de aprendizagem para a gestão de riscos no setor público. A gestão eficaz de riscos é crucial para o serviço público; a capacidade de tomar decisões corretas em relação a políticas, programas e serviços, em ambiente caracterizado por incertezas, é fundamental. Cada vez mais, o serviço público tem sido forçado a tomar decisões difíceis sobre riscos de saúde, riscos ambientais, riscos ao bem-estar econômico, riscos tecnológicos e riscos envolvidos na prestação de serviços, entre vários outros. As responsabilidades e deveres do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão de riscos. Este documento não detalha o conteúdo específico de um curso sobre gestão de riscos, o qual precisaria, necessariamente, adequar-se ao seu contexto particular. Em vez disso, procura definir metas curriculares genéricas que possam ser usadas como ponto de partida para cursos e atividades de treinamento dessa natureza organizados tanto pelo CCMD como por ministérios específicos. Os membros da Mesa-Redonda sobre Gestão de Riscos acreditam que os futuros currículos e programas de treinamento no âmbito do serviço público devem, no mínimo, levar em conta as questões abordadas neste documento.

As idéias expostas aqui complementam as pesquisas sobre gestão de riscos levadas a cabo por outros órgãos federais. Os trabalhos realizados por dois outros grupos foram particularmente importantes para a nossa mesa-redonda: um documento elaborado pelo Grupo de Trabalho de Secretários Executivos Adjuntos para a Gestão de Riscos, estabelecido pelo PCO, denominado *Risk management for Canada and Canadians: report of the ADM Working Group on Risk Management*, disponível *on-line* no endereço [www.pco-bcp.gc.ca/public\\_e.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/public_e.htm); e um documento denominado *Integrated*

*risk management framework*, elaborado pela TBS. Procuramos, também, compatibilizar este documento com outras iniciativas vinculadas à gestão de riscos em nível federal, como as que têm sido desenvolvidas pelo PCO, visando definir um conjunto de diretrizes para uma abordagem preventiva, pelo Ministério da Justiça, na área da gestão de riscos jurídicos, e pela TBS, no contexto da gestão de riscos financeiros, da integridade de programas e dos riscos enfrentados na área da informática. Além disso, para apoiar o Sistema Integrado de Gestão de Riscos, a TBS está desenvolvendo uma análise de necessidades na área da gestão de riscos (mais especificamente, está fazendo um inventário dos cursos e ferramentas disponíveis no serviço público). Como parte da estratégia federal global para melhorar a gestão de riscos no serviço público, o CCMD assumiu a tarefa de explorar necessidades de aprendizagem para a aquisição de competências na gestão de riscos e a criação de sistemas voltados para gerentes. A Figura 1 mostra os diversos grupos federais envolvidos com questões relacionadas à gestão de riscos.



**Figura 1: Algumas atividades relacionadas à gestão de riscos desenvolvidas pelo governo federal.**

Este documento sintetiza as conclusões da Mesa-Redonda sobre a Gestão de Riscos no setor público. Embora os membros da mesa-redonda concordem, em princípio, com o conteúdo geral deste estudo e tenham tido acesso a várias de suas versões preliminares, a responsabilidade pelos detalhes e pelo conteúdo específico cabe exclusivamente aos seus autores. Devido à natureza interdisciplinar da gestão de riscos, procuramos deliberadamente usar uma linguagem acessível à maior parte possível de leitores. Esse esforço é importante porque a gestão eficaz de riscos exige coordenação horizontal e interdisciplinar. Além disso, exige a participação de todos os níveis do serviço público, desde os chefes de departamento, a quem cabe

definir a direção geral, até os analistas de políticas e riscos, que são responsáveis pela avaliação permanente dos riscos. Esperamos que este documento funcione como primeiro passo na longa jornada em direção à conscientização pessoal e organizacional da importância da gestão de riscos.

Um desafio importante enfrentado pelos membros da mesa-redonda foi definir os limites aplicáveis tanto ao seu trabalho como ao conteúdo deste documento. Nossas discussões levantaram uma série de caminhos que poderíamos ter percorrido na exploração de novas dimensões da gestão de riscos no setor público. No final, optamos por concentrar nossa análise nos imensos desafios culturais relacionados à construção de organizações capazes de tomar decisões sólidas e compatíveis com o interesse público em ambiente marcado por incertezas. Um aspecto importante desse objetivo é a questão de como conquistar e manter a confiança do público. Um trabalho paralelo produzido pela mesa-redonda aborda essa questão.

Somos gratos pela oportunidade de contribuir para a discussão desta importante questão por meio do processo da mesa-redonda. Os membros da mesa-redonda ofereceram contribuições inestimáveis a esse processo, aos quais gostaria de expressar meus agradecimentos.

Ian Shugart – Mediador da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre a Gestão de Riscos do CCMD

## Agradecimentos

Em primeiro lugar e acima de tudo, desejamos expressar nossos agradecimentos aos membros da Mesa-Redonda sobre a Gestão de Riscos por seus esforços. Todos reservaram espontaneamente parte do seu escasso tempo para participar de reuniões, análises de documentos e pesquisas independentes, sem mencionar as interrupções nas suas tarefas diárias para consultas telefônicas e dúvidas de última hora. A sabedoria e a generosidade dessas pessoas, que reconheceram a importância do tema, foram fundamentais para que este trabalho pudesse ser concluído.

Os autores devem também agradecimentos a Peter Stoyko, da Universidade de Carleton, que forneceu opiniões valiosas em um momento crítico da redação deste documento. Sua ajuda melhorou significativamente o resultado final. Os autores desejam agradecer, especialmente, à sua colega Valerie Baillard por seu apoio.

Finalmente, os autores expressam seus agradecimentos às várias pessoas que revisaram as versões preliminares deste documento, opinaram sobre a sua confecção e ajudaram na sua produção, particularmente Marc Villemare, Suzanne Ryan, Helene Quesnel, Michael Picciano, Alan Starcher e Victor Bradley.

## **Parte I**

# **Fundamentos da gestão de riscos**

## **Introdução**

O que leva as pessoas a escalar o Monte Everest? Por que a grande maioria dos europeus rejeita os alimentos geneticamente modificados, enquanto os norte-americanos aceitam-nos sem muita polêmica? Por que o mundo tem enfrentado tantas dificuldades para reduzir as emissões de gases que provocam o efeito-estufa, mesmo diante da possibilidade de mudanças climáticas graves? Por que as pessoas tendem a ter mais medo de voar do que de dirigir, embora o risco de acidentes automobilísticos seja muito maior que o de acidentes aéreos? Não existem respostas simples para essas perguntas, mas todas têm algo em comum – o risco. O risco é uma função tanto da caracterização empírica de risco – geralmente definido como o produto da probabilidade e da magnitude da ocorrência de algum evento – como dos contextos culturais, sociais e políticos que afetam as reações e percepções das pessoas diante de eventos incertos. Como o serviço público desempenha papel crucial na tomada de decisões que envolvem riscos, é essencial que os servidores estejam preparados para gerenciá-los eficazmente.

As duas seções iniciais deste documento proporcionam visão geral dos conceitos da gestão de riscos; sua brevidade é intencional, visto que conteúdos semelhantes já foram expostos recentemente em outras publicações governamentais (especialmente nos documentos PCO, 2000 e TBS, 2001). A terceira seção deste estudo relaciona os requisitos de aprendizagem para uma gestão eficaz de riscos no serviço público. Para isso, são analisadas duas dimensões da gestão de riscos.

- A dimensão dos processos – os sistemas, as estratégias e as estruturas que moldam o ciclo da gestão de riscos. A gestão de riscos é um processo sistemático de tomada de decisões e solução de problemas – e não um processo arbitrário. A gestão eficaz de riscos envolve a adoção de uma abordagem racional para a tomada de decisões, baseada na premissa lógica de que um processo bem estruturado tende a gerar decisões melhores com o passar do tempo. O processo da gestão de riscos deve ser encarado como ciclo contínuo de aprendizagem e introdução de melhorias.

• A dimensão das pessoas – os conhecimentos, as competências, os aspectos culturais, as crenças e os valores necessários para que os servidores públicos gerenciem riscos eficazmente. É evidente que o processo de gestão de riscos baseia-se, fundamentalmente, nas pessoas e são elas que devem trabalhar eficazmente nesse contexto. Entre outros elementos incluídos nessa dimensão, podemos citar a capacidade de comunicação, o raciocínio sistêmico, as culturas que apóiam a aprendizagem individual e organizacional e o papel da ciência na formulação de políticas públicas.

“A capacidade de o governo gerenciar riscos depende das habilidades dos seus funcionários” (PCO, 2000).

A partir da análise dessas duas dimensões, este documento deriva e recomenda fundamentos para um currículo básico de gestão de riscos no serviço público.

A maioria dos componentes de aprendizagem incluídos neste documento é aplicável, principalmente, a questões e problemas relacionados ao serviço público como um todo. O público-alvo prioritário deste documento são os gerentes de riscos<sup>2</sup>. No entanto, a ênfase em determinados elementos pode variar de acordo com o nível hierárquico e o tipo de responsabilidade – por exemplo, dirigentes, gerentes ou analistas de riscos. É importante que cada pessoa compreenda seu papel no processo da gestão de riscos. Além disso, o documento não procura de forma alguma fornecer diretrizes relacionadas às habilidades e competências específicas necessárias para as diversas disciplinas envolvidas na análise de riscos. Não pretendemos sugerir, por exemplo, como uma avaliação técnica de riscos de saúde deva ser conduzida, nem relacionar as habilidades que seriam necessárias à pessoa ou equipe encarregada de fazer uma avaliação dessa natureza. Embora essas habilidades sejam obviamente importantes, a mesa-redonda preocupou-se em elaborar recomendações que não contemplassem departamentos específicos e fossem aplicáveis ao serviço público como um todo.

### **Até que ponto a sua organização gerencia eficazmente os riscos?**

Um exame das questões apresentadas a seguir deverá lhe fornecer indicação razoável do nível de eficácia da sua organização na gestão de riscos.

1) Quais seriam os riscos básicos para sua organização? Você está rastreando riscos emergentes para minimizar o seu potencial de surpreender a organização?

2) Você e seus colegas compreendem os conceitos fundamentais da gestão de riscos e sabem por que ela é importante? Seus colegas sabem que papel devem desempenhar no processo geral da gestão de riscos?

3) Você e seus colegas têm gerenciado os riscos de maneira sistemática e consciente, ou eles têm sido gerenciados em bases *ad hoc* e intuitivas?

4) Sua organização adota alguma estratégia para estimular o diálogo e as comunicações sobre aspectos relacionados a riscos? Suas partes interessadas confiam na sua organização?

5) Você e seus colegas possuem as competências necessárias para uma gestão eficaz de riscos? Seu grupo tem uma estratégia de aprendizagem para a gestão de riscos?

6) Você está criando uma cultura propícia à inovação e à gestão eficaz de riscos e sabe quais são os requisitos necessários para essa cultura?

7) Você já discutiu os maiores riscos em seu comitê gestor ou em comitê executivo de gestão de riscos?

8) Você adotou alguma medida para reduzir as conseqüências ou a probabilidade de ocorrência desses riscos principais ou tem planos contingenciais para lidar com eles?

9) Você já informou as partes interessadas afetadas sobre esses riscos e sobre a sua estratégia para lidar com eles?

### **O que é gestão de riscos?**

O Grupo de Trabalho de Secretários Executivos Adjuntos para a Gestão de Riscos se refere à gestão de riscos, em termos gerais, como “o processo de lidar com incertezas no ambiente das políticas públicas”. Aprofundando um pouco mais, a TBS descreve a gestão de riscos como “uma abordagem sistemática voltada para o estabelecimento do melhor curso de ação possível em ambiente marcado por incertezas por meio da identificação, compreensão, atuação objetiva e comunicação de questões que envolvam riscos” (TBS, 2001).

O governo enfrenta riscos em muitas de suas funções: por exemplo, na sua função de proteger os direitos públicos, de criar condições para a prosperidade econômica, de preservar a integridade do meio ambiente, de tomar medidas para melhorar a saúde humana ou na prestação de serviços governamentais. O objetivo da gestão de riscos é aumentar os benefícios e reduzir os custos de atividades cujos resultados são incertos. Em praticamente todos os casos, a gestão de riscos exige que os responsáveis pelas decisões compatibilizem interesses conflitantes na tentativa de encontrar solução ideal e aceitável. Essas soluções para problemas relacionados à gestão de riscos envolvem os seguintes tipos de escolhas políticas: identificar e orientar pessoas para que modifiquem o seu comportamento; reduzir os riscos por meio da regulamentação (ou de outros instrumentos); ou compensar pessoas que tenham sido negativamente afetadas por um evento de risco.

## **O que é risco?**

A TBS define risco como “a incerteza que acompanha eventos e resultados futuros. É a expressão da probabilidade e do impacto de um evento que possa, potencialmente, afetar a consecução dos objetivos de uma organização” (TBS, 2001). Risco, nesse sentido, é a probabilidade de ocorrência de um evento futuro – positivo ou negativo. No entanto, o aspecto negativo do risco (por exemplo, morrer, perder dinheiro, passar por situações embaraçosas) tende a ser o mais proeminente e a definição do PCO reflete essa realidade: risco é “uma função da probabilidade de ocorrência de um evento adverso ou indesejável e da severidade ou magnitude das conseqüências desse evento” (PCO, 2000).

Segundo Slovic, “não existe risco real ou objetivo” (1992, p.119). A implicação é que o risco não é algo que esteja esperando para ser medido independentemente de nossas mentes, culturas, políticas ou visões do mundo – ele é intrinsecamente subjetivo. Por exemplo, uma estimativa probabilística de risco produzida por um cientista, embora baseada em teorias e evidências científicas, tende a incluir a sua própria avaliação profissional sobre a importância relativa de diferentes desfechos, a aceitabilidade da incerteza e assim por diante. A estimativa de riscos feita por um leigo, embora menos sistemática do que a abordagem científica, é intuitivamente sofisticada e pode refletir considerações importantes que, talvez, não estejam presentes em uma avaliação científica. O ponto essencial é o seguinte: a ciência é a ferramenta fundamental para a avaliação das probabilidades e conseqüências dos riscos, mas deve ser considerada à luz de contexto social mais abrangente, para que se possa compreender que riscos, e que níveis de riscos, são importantes e aceitáveis para o público. A difícil tarefa de determinar estimativas de riscos que sejam, ao mesmo tempo, tecnicamente válidas e socialmente aceitáveis recai sobre os formuladores de políticas públicas.

## **Como os riscos podem ser “gerenciados”?**

Todos nós lidamos rotineiramente com riscos em nossas vidas pessoais e profissionais; no entanto, a gestão de riscos exige que ultrapassemos as decisões intuitivas e implícitas sobre riscos e adotemos uma abordagem ativa, sistemática, holística e integrada. Riscos podem ser gerenciados mudando-se tanto a natureza de suas conseqüências como a probabilidade de que determinada conseqüência ocorra. Para tanto, é necessário que saibamos administrar a atividade ou a situação que gera o risco. Considere, por exemplo, esqui na neve como problema de gestão de riscos pessoais. A atividade tem aspectos tanto positivos (por exemplo, a satisfação e a excitação de esqui) como negativos (por exemplo, o potencial de gerar lesões ou



acidentes). Podemos tomar decisões que reduzam a probabilidade de ocorrerem acidentes (por exemplo, esquiá somente em pistas claramente designadas para o seu nível de habilidade) ou a severidade de um possível acidente (por exemplo, usando equipamentos de proteção adequados). Estritamente falando, não gerenciamos o risco em si, mas as atividades que o geram. (Para muitos riscos ambientais ou de saúde, a atividade ou situação seria classificada como perigosa, pois as conseqüências tendem a ser negativas.)

No setor público, uma preocupação central na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público – os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público. Nesse contexto, a decisão sobre como a distribuição dos benefícios e das perdas potenciais deve ser equacionada é aspecto importante da gestão de riscos.

## **Por que a gestão de riscos é importante?**

### **Ela ajuda a evitar eventos indesejáveis**

A gestão eficaz de riscos reduz a probabilidade e a severidade de eventos indesejáveis. Podemos evitar eventos indesejáveis ou negativos prevendo sistematicamente os riscos, avaliando a sua importância, gerenciando suas conseqüências e aprendendo enquanto atravessamos esse ciclo. No entanto, a gestão eficaz de riscos implica também prever os riscos futuros e saber lidar de maneira proativa com eles – gestão proativa em vez de reativa. Frequentemente, podemos superar adversidades sendo proativos na previsão de riscos e na criação de condições que nos permitam evitá-los.

### **Ela abre oportunidades para inovação**

Proteger-se contra todos os riscos é impossível, porque qualquer oportunidade invariavelmente acarreta riscos. Aaron Wildavsky (1979), um acadêmico conhecido, caracterizou esse dilema em artigo que escreveu para a revista *American Scientist*, intitulado “No risk is the highest risk of all”. Assumir riscos é uma condição essencial para o desenvolvimento humano; se parássemos de assumir riscos, inovações técnicas e sociais necessárias para solucionar muitos dos problemas mundiais desapareceriam. De fato, muitos dos riscos existentes na sociedade moderna resultam de benefícios gerados por inovações sociais e tecnológicas. Por outro lado, a imprudência insensata também não é uma boa idéia. Em vez disso, precisamos definir um caminho intermediário no qual o acaso – com suas incertezas e ambigüidades inerentes – seja levado em consideração de maneira objetiva, racional e eficiente.

Nenhum servidor público inovador pode evitar decisões que envolvam riscos; portanto, todos devem possuir as habilidades e competências necessárias para gerenciar esses riscos. Mas como os servidores públicos podem aprender a gerenciar riscos decorrentes da inovação? Podemos imaginar três maneiras de fazer isso no trabalho:

- 1) com base na experiência pessoal passada e nas experiências de outros;
- 2) com base em técnicas de tentativa e erro em áreas em que não se tenha experiência própria; e
- 3) com base em abordagens mais dedutivas extrapoladas a partir de teoria ou modelo mental geral (ou seja, da teoria para a observação e desta para a ação).

Na primeira dessas alternativas de aprendizagem, os estudos de casos são ferramenta útil para dotar os servidores de conhecimentos provenientes de ampla variedade de experiências passadas. Na segunda abordagem, é importante permitir que os gerentes de serviços públicos participem ativamente de experimentos gerenciais baseados em tentativa e erro – também conhecidos como “gestão adaptativa”. No terceiro caso, é recomendável ajudar os gerentes a perceber como os seus modelos mentais afetam a sua compreensão dos riscos – talvez por meio do desenvolvimento de cenários, esforços interdisciplinares ou diálogos públicos.

## Parte II

# O processo da gestão de riscos: ciclo contínuo de aprendizagem

Muitas estruturas diferentes foram desenvolvidas para orientar o processo da gestão de riscos. Em geral, essas estruturas refletem as circunstâncias específicas da instituição ou organização na qual são aplicadas. Para o governo federal, temos um processo de tomada de decisões para a gestão de riscos no contexto de políticas públicas (PCO, 2000) e também uma estrutura integrada para a gestão de riscos (TBS, 2001), que reforçam a importância de se adotar um processo comum para a gestão de riscos. Ambas as estruturas foram incluídas no Apêndice A.

A base desses processos – e, na verdade, da maioria das estruturas de gestão de riscos – é um ciclo ancorado em quatro fases: identificação, avaliação, resposta e monitoramento com aprendizagem (Figura 2). Dentro de cada fase do processo, comunicações regulares e significativas tendem a aumentar a probabilidade de sucesso [Agência Espacial Canadense (*Canadian Space Agency – CSA*), 1997]. A representação desse ciclo como cadeia contínua de aprendizagem é uma maneira de lembrar aos gerentes que a gestão eficaz de riscos depende fundamentalmente da manutenção de um processo regular e equilibrado de *feedback*, aprendizagem e introdução de melhorias.



**Figura 2: O ciclo básico da gestão de riscos.**

Uma coisa que será repetida em outras partes deste documento – visto que tem importância fundamental – é que a implementação de um programa de gestão de riscos exige um esforço interdisciplinar: pessoas de diferentes organizações e disciplinas devem trabalhar em conjunto para desenvolver uma perspectiva holística e sistemática de fatores de risco existentes em cada caso. A gestão de riscos é uma atividade que envolve perdas e ganhos: a redução de um tipo de risco inevitavelmente cria outros, potencialmente imprevistos. Por exemplo, tentativas de minimizar um risco ambiental podem gerar riscos econômicos imprevistos e vice-versa. Para que todos os riscos sejam levados em conta no processo de tomada de decisões, é essencial incorporar muitas perspectivas diferentes e incorporar a avaliação de riscos não como processo de unidade, mas da organização como um todo. Essa é a finalidade da gestão integrada de riscos: “processo contínuo, proativo e sistemático de compreensão, gerenciamento e comunicação de riscos a partir da perspectiva da organização como um todo. Sua meta é permitir a tomada de decisões estratégicas que contribuam para a realização dos objetivos corporativos gerais da organização” (TBS, 2001).

## **Compreendendo os riscos**

### **Identificando as questões e definindo o contexto**

A identificação e o reconhecimento de um risco constituem o primeiro passo para gerenciá-lo. A gestão eficaz de riscos exige esforço constante de vigilância de um ambiente para detectar novas condições de risco ou mudanças nos riscos existentes. A previsão de riscos futuros é requisito essencial para uma gestão proativa.

Consultar regularmente uma lista genérica de riscos frequentemente ajuda a evitar que algum risco em potencial seja ignorado ou esquecido. É comum que os riscos sejam classificados com base nas áreas que podem ser afetadas, tais como:

- saúde e segurança humanas;
- recursos ambientais;
- propriedades, bens imóveis e outros ativos dessa natureza;
- finanças (por exemplo, taxas de câmbio, taxas de juros, preços de produtos básicos);
- política e reputação;
- tecnologia (por exemplo, o *bug* do ano 2000 ou a internet);

- operacionalização (interrupção organizacional, dívidas);
- políticas públicas (por exemplo, justiça, imigração); e
- responsabilidades legais.

O Apêndice B contém dois exemplos de listas de identificação de riscos que talvez sejam úteis para exercícios de identificação de riscos. O reconhecimento e a identificação de riscos, particularmente de novos riscos, exige esforços interdisciplinares e holísticos.

## **Avaliando as principais áreas de risco**

### **Caracterização empírica de riscos**

Tecnicamente, o risco costuma ser definido como a probabilidade de um evento multiplicada por seu impacto ou consequência. Diversos processos técnicos podem ser adotados para a avaliação científica de riscos, os quais variarão de acordo com o domínio da avaliação de risco. Por exemplo, as metodologias de avaliação de impacto ambiental vêm sendo aprimoradas nos últimos trinta anos; as metodologias de avaliação de produtos têm sido aplicadas a drogas, alimentos e outros bens de consumo; os processos de avaliação de risco de produtos químicos estão se tornando cada vez mais sofisticados; e os métodos de avaliação de riscos financeiros são utilizados rotineiramente nas empresas. Um aspecto comum a todas essas metodologias de avaliação é a necessidade de prevermos a probabilidade de ocorrência de eventos futuros. Duas abordagens gerais podem ser adotadas para esse fim:

- usar informações históricas para prever a probabilidade de eventos futuros; ou
- modelar o futuro.

A primeira abordagem poderia, por exemplo, usar estatísticas históricas de acidentes e doenças para gerar bases de dados que seriam empregadas no cálculo de taxas de seguros. No entanto, muitos eventos de baixa probabilidade e alta consequência carecem de bases de dados adequadas, o que pode representar um problema para a avaliação de riscos. Um exemplo da segunda abordagem seria usar computadores para modelar sistemas climáticos com o objetivo de prever os possíveis efeitos de maior concentração dos gases que produzem o efeito estufa na atmosfera. Nesse caso, não há precedentes históricos que possam ser usados como insumos diretos para previsões e não existem bases de dados sobre o tema. Portanto, os cientistas precisam usar seus conhecimentos sobre o comportamento do clima para gerar modelos de previsão.

## **Caracterização intuitiva de riscos**

A identificação de problemas e riscos que preocupam as pessoas é uma atividade cheia de controvérsias, particularmente a identificação de riscos ambientais e de saúde. As atitudes do público em relação a riscos freqüentemente diferem das opiniões dos especialistas e formuladores de políticas. Tomemos, como exemplo, a história da energia nuclear: quando a tecnologia foi desenvolvida, os engenheiros e cientistas acreditavam que os benefícios eram claramente superiores a um risco mínimo, enquanto a opinião pública adotou uma atitude muito mais cautelosa.

O público tem uma definição muito mais complexa de risco, influenciada por uma infinidade de fatores psicológicos, sociais, institucionais e culturais (Slovic, 1987). Essa complexidade do entendimento do público reflete os múltiplos critérios empregados na sua avaliação do que constitui um risco; ela não está errada, apenas difere das opiniões dos especialistas (Fischhoff, 1995). O Apêndice C mostra alguns fatores que afetam a percepção de um risco.

## **Desenvolvendo estratégia de gestão de riscos**

### **Definindo objetivos**

É essencial adotar uma direção clara para a gestão de riscos. Isso significa que devem ser definidos objetivos baseados na avaliação intuitiva e empírica de riscos. Embora possam ser – como provavelmente serão – modificados ao longo do tempo, esses objetivos são importantes porque mobilizam apoio à estratégia adotada. Além disso, fornecem parâmetros básicos para a aferição do sucesso obtido. Os objetivos devem também ser compatíveis com os requisitos legais, estatutários e internacionais do governo.

### **Desenvolvendo opções**

Os gerentes de riscos no setor público têm à sua disposição determinado número de instrumentos para a gestão e minimização dos riscos, bem como para lidar com os impactos provenientes de resultados potencialmente adversos, caso estes venham a ocorrer. Esses instrumentos têm graus variáveis de coerção e podem consistir em regulamentação direta, instrumentos econômicos, iniciativas voluntárias, ações educacionais e mecanismos de comunicação.

## **Determinando o que constitui um nível adequado de precaução**

Para muitas questões claramente definidas (por exemplo, alguns tipos de avaliação de riscos de saúde), o relacionamento de causa e efeito foi suficientemente estabelecido pelos cientistas para permitir uma rápida resolução de questões relacionadas a riscos. Entretanto, quando as complexidades envolvidas são significativas e os fatores de causa e efeito difíceis de serem definidos (por exemplo, sistemas sociais, sistemas climáticos, sistemas ecológicos), a ciência enfrenta dificuldades maiores para prever resultados ou avaliar probabilidades com uma margem razoável de certeza. Quando a insuficiência de conhecimentos ou informações resulta em incerteza científica, particularmente em situações nas quais resultados potencialmente adversos podem ser significativos ou irreversíveis, a adoção de uma abordagem preventiva tem sido recomendada. (O Apêndice D fornece uma descrição conceitual da abordagem preventiva.)<sup>3</sup>

Devido às ambigüidades em torno do que constituiria, exatamente, uma abordagem preventiva para diferentes decisões, é importante que se promova amplo diálogo entre o governo, o público e todas as partes interessadas, para que sejam estabelecidos princípios básicos para determinar, implementar e avaliar um curso de ação aceitável. Precisamos desmistificar o conceito, melhorar a compreensão horizontal entre os interessados e criar uma rede sólida de especialistas. Esse diálogo também serviria de base para o trabalho de definir conceitualmente, em linguagem clara, as características próprias da abordagem preventiva e os princípios básicos que promovem processos decisórios bem informados e coerentes, mas também com latitude suficiente para acomodar diversos programas. Em última análise, precisamos trabalhar no sentido de estabelecer um processo decisório rigoroso, digno de confiança, transparente e que gere decisões coerentes e defensáveis junto a todas as partes interessadas em nível nacional e internacional.

## **Implementando estratégia de gestão de riscos**

A implementação de um sistema de gestão de riscos exige que as responsabilidades pela execução do programa e seus mecanismos de responsabilização sejam claramente determinados e atribuídos. A estrutura organizacional e o sistema de incentivos devem estar alinhados com as metas e os objetivos do programa da gestão de riscos. Os responsáveis pela execução do programa devem possuir as habilidades necessárias para implementar a

estratégia. É importante que sejam oferecidos cursos de treinamento visando ao desenvolvimento de competências específicas. Além disso, a implementação de estratégia de gestão de riscos também exigirá competências gerenciais nos campos do comportamento organizacional, liderança de equipes e gestão de mudanças. A responsabilidade pela implementação da estratégia e seus mecanismos de responsabilização devem ser claramente percebidos por todos os servidores. Os objetivos, as estratégias e os processos devem ser bem documentados e colocados à disposição de todas as partes interessadas.

## **Obtendo *feedback* para a aprendizagem**

### **Avaliação, monitoramento e geração de relatórios**

Dois fatores devem ser considerados para determinar se um risco está sendo eficazmente gerido: o processo que está sendo utilizado e os resultados desse processo.

O processo deve ser sistemático e abrangente – como mostram as estruturas apresentadas neste documento. É importante examinar continuamente como as decisões em relação a riscos estão sendo tomadas no setor público. O processo é abrangente? É claro e transparente? O público-alvo apropriado foi adequadamente envolvido no processo? A avaliação de processos de gestão de riscos pode ser importante fonte de *feedback*, particularmente quando é realizada por uma pessoa ou grupo de fora. Alternativamente, uma abordagem provavelmente mais simples seria a de obter *feedback* mais imediato usando lista de verificação ou fazendo auto-auditoria do processo de gestão de riscos.

Os resultados de cada decisão específica dependem da natureza específica do risco em questão e devem ser comparados com as metas e os objetivos do programa de gestão de riscos: Os objetivos foram alcançados? Eles foram corretamente definidos? Infelizmente, em alguns casos, bons processos produzem maus resultados; no entanto, um bom processo deve também permitir que os maus resultados sejam detectados com a antecedência necessária para que possam ser corrigidos ou modificados oportunamente.

### **Desenvolvendo indicadores baseados em objetivos**

Para que se possa determinar se um programa de gestão de riscos foi bem-sucedido, é necessário, antes de mais nada, que haja uma idéia



realmente clara do que ele está tentando alcançar. Para tanto, os objetivos devem ser explicitados da forma mais clara possível.

### **Desenvolvendo indicadores baseados em processos**

É importante, também, desenvolver indicadores que proporcionem *feedback* sobre o processo da gestão de riscos. Por exemplo, o processo é compatível com uma estrutura específica, como a Integrated Risk Management Framework (TBS, 2001)?

### **Usando os resultados da avaliação para aprimorar a gestão futura de riscos**

É importante que se procure obter um *feedback* tanto sobre o processo como sobre a substância da gestão de riscos. Esse *feedback* é essencial para o processo de aprendizagem e aprimoramento. É importante promover uma cultura organizacional que esteja disposta a aprender e identificar aspectos que possam ser melhorados. Quando os servidores relutam em admitir falhas em decisões anteriores, a aprendizagem torna-se difícil. Além disso, essa relutância mina a sua capacidade de promover mudanças necessárias nos rumos do processo ou de inovar. A criação de uma cultura de aprendizagem constitui desafio considerável. É absolutamente essencial aceitar iniciativas que tendam a tornar lições extraídas de erros passados amplamente disponíveis.

Embora a aprendizagem incremental seja importante, é necessário, também, promover uma aprendizagem mais aprofundada, por meio da qual direções e premissas gerais possam ser questionadas e avaliadas. Além de perguntar “como podemos fazer isto melhor?”, devemos também fazer a pergunta mais profunda: “Por que estamos fazendo isto?” Esse tipo de avaliação e *feedback* exige análise crítica e reflexão mais profunda.

Os resultados e o *feedback* da gestão de riscos são importantes não só para os servidores responsáveis pelo processo, mas também para o público em geral. É importante que consideremos cuidadosamente a forma, a linguagem e o nível de detalhamento mais adequado para as comunicações relacionadas aos resultados de esforços voltados à gestão de riscos.

## ***Parte III***

# **Fundamentos das estratégias de aprendizagem sobre a gestão de riscos: processos e pessoas**

Explorando o processo necessário para uma gestão eficaz de riscos, descrito na Parte II deste documento, identificamos uma série de fundamentos para a criação de estratégia eficiente de aprendizagem sobre a gestão de riscos. A mesa-redonda recomenda que os elementos relacionados a seguir ocupem posição central no currículo da gestão de riscos no serviço público.

### **As pessoas que gerenciam riscos**

Um sistema de gestão de riscos não surge magicamente. Ele exige esforços contínuos em muitos níveis para permitir que as pessoas que compõem uma organização prevejam, avaliem, gerenciem, busquem *feedback* adequado e aprendam coisas sobre riscos. No centro desses esforços estão os dirigentes, gerentes e servidores públicos responsáveis pela gestão de riscos. Essas pessoas devem ter as competências e habilidades necessárias para modificar a abordagem adotada pela sua organização em relação a riscos. Sem as habilidades adequadas, a gestão de riscos continuará a ser uma preocupação periférica.

Um bom gerente de riscos deve possuir alguns dos seguintes atributos, senão todos:

- atitude proativa em relação a riscos e capacidade de desenvolver experiências prudentes e gestão adaptativa;
- capacidade de assumir seus erros e de aprender com eles;
- conhecimentos e capacidade de adotar um processo decisório racional e abrangente para a gestão de riscos (ou seja, uma abordagem estruturada);
- capacidade de reconhecer o papel da ciência na gestão de riscos e de reconhecer e lidar com a incerteza;
- capacidade de informar as partes interessadas sobre os riscos e a forma pela qual estão sendo gerenciados, com empatia, franqueza e integridade nos contatos com partes interessadas, além de apreciar a natureza dos riscos como problemas de natureza técnica e social;

- capacidade de abordar os problemas a partir de perspectiva de sistemas, em vez de abordagem unidimensional, e de reconhecer suas próprias premissas e idéias preconcebidas;
- capacidade de prever riscos futuros, talvez através de técnicas como o planejamento de cenários;
- capacidade de trabalhar com equipes interdisciplinares e multifuncionais; e
- competências gerenciais profissionais que lhe permitam desenvolver sistemas, estruturas e incentivos organizacionais para a implementação de programas de gestão de riscos.

“A capacidade de o governo gerenciar riscos depende das habilidades de seus funcionários. Portanto, o tema da capacidade de gerir riscos é mais amplo do que a preocupação com a capacidade científica. Além da necessidade de os cientistas saberem fazer análises científicas adequadas, a gestão eficaz de riscos no contexto das políticas públicas exige também a capacidade de fazer perguntas corretas sobre aspectos científicos, riscos, percepções públicas e opções políticas e sobre como esses fatores podem estar relacionados entre si” (PCO, 2000).

Partindo dessas premissas, esta seção do estudo explora a dimensão pessoal da gestão de riscos. Com essa finalidade em vista, diferenciamos os conhecimentos – o que sabemos – das competências – o que somos capazes de fazer. Uma analogia esportiva pode ilustrar essa diferenciação: ter conhecimentos sobre hóquei é importante se você pretende assistir a um jogo desse esporte ou ser um treinador; no entanto, se você quiser participar de um jogo, é essencial que saiba patinar e manejar um taco de hóquei. Criamos também uma lista separada do que chamamos de cultura, valores e crenças. Estas são as regras não escritas, mas amplamente compreendidas e que freqüentemente determinam o que as pessoas podem ou querem fazer. Usando mais uma vez a analogia do hóquei, você pode ser o melhor jogador de hóquei do mundo, mas continua sendo um membro de uma equipe – você só pode ganhar se todos estiverem seguindo a mesma tática.

Os conhecimentos, que podem ser adquiridos por meio da educação e do treinamento, podem ser mais facilmente adquiridos do que as competências, que exigem, além de conhecimentos, prática e experiência. Por exemplo, um jogador de hóquei só consegue desenvolver uma competência adequada por meio da prática. Mudar a cultura, os valores e as crenças de uma organização é uma tarefa ainda mais difícil, que exige esforços constantes, integrados e coletivos. Um curso de treinamento é a melhor forma para começar a adquirir os conhecimentos, as competências e a cultura necessários para implementar uma gestão eficaz de riscos, mas não é tudo.

Sempre que possível, tentamos também identificar o nível gerencial no qual cada dimensão do conhecimento é mais apropriada. Esperamos que essas informações sejam úteis, mas os leitores devem considerar essas dimensões de acordo com a sua situação específica. Como as responsabilidades tendem a ser diferentes em cada departamento, o nível mais adequado para determinado atributo só pode ser descrito em linhas gerais.

## **Conhecimento**

### **Conhecimento de conceitos fundamentais da gestão de riscos**

Obviamente, é importante possuir uma sólida compreensão dos diferentes aspectos da gestão de riscos: o processo geral da tomada de decisões que envolvam riscos, a importância do diálogo e da comunicação de riscos, alguns conceitos fundamentais, como o princípio preventivo, e o papel da ciência e dos especialistas no processo decisório. Esses conhecimentos são vitais para todos os servidores.

### **Conhecimento de situações que geram riscos**

A gestão eficaz de riscos não depende apenas da disponibilidade de bom processo decisório ou de atitude correta. Os gerentes de riscos devem também possuir sólida compreensão das situações e atividades que tendem a gerar riscos e dos tipos de resultados que essas atividades podem produzir. Por exemplo, um servidor do alto escalão lotado em determinado ministério – digamos, no Ministério da Fazenda – possui muitos conhecimentos sobre muitas coisas, mas provavelmente não tem conhecimentos suficientes para gerenciar riscos em outro ministério – por exemplo, no Ministério do Meio Ambiente. Por essa razão, procedimentos interdepartamentais e interdisciplinares são necessários para assegurar que os conhecimentos apropriados sejam aplicados a todas as questões envolvidas em determinado contexto.

### **Compreensão de como a confiança é perdida, adquirida e mantida**

A confiança permite que as instituições governamentais tomem decisões aceitáveis ao público. Quando a confiança de partes interessadas e do público declina, o esforço para identificar decisões aceitáveis sobre riscos torna-se muito maior. Conseqüentemente, a necessidade de desenvolver e garantir a confiança pública tornou-se preocupação importante. Na verdade,

a confiança foi considerada uma questão tão importante nas discussões da mesa-redonda que se tornou o tema central de um relatório separado (CCMD, 2001), que poderá ser lido por todos os que desejarem ter acesso a uma discussão mais detalhada sobre o tema. Os componentes essenciais da confiança, descritos nesse relatório, são os seguintes:

- integridade,
- competência,
- empatia e
- transparência.

O desenvolvimento da confiança, que exige tempo considerável, depende da gestão competente de riscos tecnológicos, biofísicos e sociais. É inevitável, porém, que erros e conseqüências imprevistas ocorram. Há evidências crescentes de que a adoção de ações integradas que tornem mais democráticas as decisões envolvendo riscos por meio da comunicação e do envolvimento do público aumenta a confiança nessas decisões – independentemente de seus resultados – e, por associação, na instituição responsável por elas. Conseqüentemente, o envolvimento do público em processo claro e explícito tende a consolidar a confiança nas organizações governamentais. Da mesma maneira, a forma pela qual os erros são administrados é importante para a criação e a manutenção da confiança. Tentativas de encobrir erros geralmente produzem efeitos opostos aos desejados, aumentando a percepção de conseqüências negativas por parte do público.

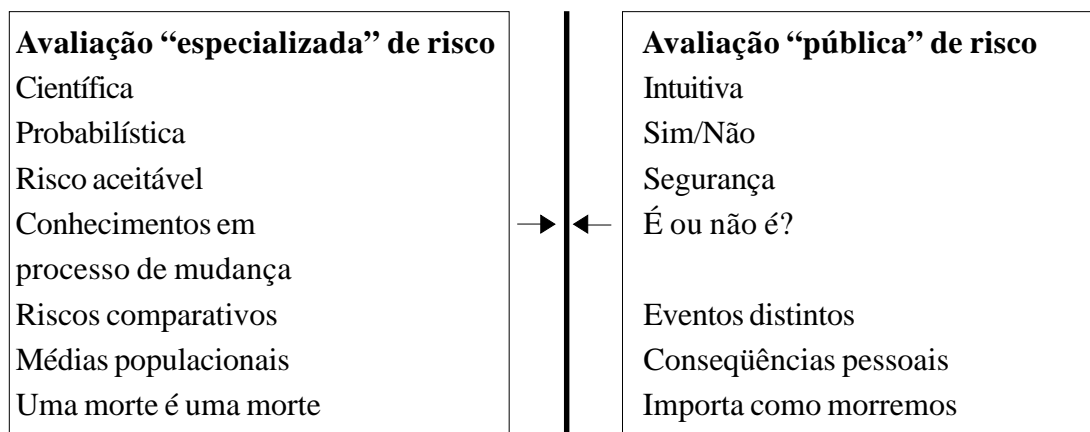
## **Competências**

As competências descritas a seguir são importantes para todos os servidores públicos. No entanto, a ênfase em uma ou em outra competência varia de acordo com o papel desempenhado por um servidor específico.

## **Comunicação de riscos e envolvimento de partes interessadas**

A comunicação de riscos requer a manutenção de um diálogo precoce e regular sobre a avaliação desses riscos, a sua aceitabilidade e as maneiras de lidar com eles. O objetivo desse diálogo é fazer com que todos os envolvidos reconheçam e apreciem os pontos de vista das demais partes envolvidas. Idealmente, esse conhecimento permitirá que a decisão final seja mais eficaz e robusta, já que os riscos terão sido examinados de vários ângulos (ou seja, terá sido adotada uma visão sistêmica) e uma visão compartilhada terá sido desenvolvida em relação à melhor maneira de lidar com eles. Embora o consenso absoluto geralmente seja um objetivo impraticável, sempre é possível eliminar os mal-entendidos e a desconfiança.

Muitos acadêmicos investigaram as diferenças entre especialistas e leigos na percepção de riscos. O público – que inclui os servidores – lida com riscos de maneira muito pessoal (eles me afetam diretamente?). Os especialistas, por outro lado, tentam determinar níveis aceitáveis de risco por meio de comparações que envolvem a população como um todo. Além disso, o público busca respostas tipicamente absolutas, do tipo “sim” ou “não”, para questões que envolvem riscos, ao passo que os especialistas estão acostumados a lidar com probabilidades estatísticas. A Figura 3 apresenta algumas características dessas duas percepções de risco.



Estes e outros contrastes constituem barreiras à compreensão mútua.

**Figura 3: Algumas características da percepção especializada e pública de riscos (Powell e Leiss, 1997).**

A avaliação científica e empírica de riscos é vital para uma gestão eficaz de riscos, mas não define todo o quadro da aceitabilidade desse risco. Sabe-se hoje que a gestão baseada unicamente na caracterização empírica de riscos tende a fracassar. As percepções e os valores públicos devem ser incorporados a todos os estágios do processo da gestão de riscos. A gestão eficaz de riscos é a que equilibra as capacidades analíticas da ciência com as virtudes democráticas do diálogo com o público e do seu envolvimento.

As habilidades relacionadas à boa comunicação de riscos são importantes para qualquer servidor que lide regularmente com o público e outras partes interessadas, seja ele secretário executivo ou analista de riscos. Mesmo os servidores que não mantêm contatos regulares com o público devem compreender os conceitos subjacentes e a importância do diálogo e da comunicação de riscos para tomar decisões mais fundamentadas.

As competências necessárias para a comunicação eficaz de riscos incluem saber ouvir, falar e escrever; a facilitação de grupos; e habilidades de negociação e mediação. É importante lembrar, também, que a integridade, a competência, a empatia e a transparência são requisitos importantes para

desenvolver e manter a confiança, que é essencial para uma comunicação eficaz de riscos. Simplesmente afirmar que essas habilidades são importantes não faz justiça à sua verdadeira dimensão: a capacidade de efetivamente ouvir e ter uma verdadeira empatia com outras pessoas não é algo trivial. Ela representa o cerne de qualquer diálogo significativo. A comunicação eficaz de riscos tende a ocorrer muito mais naturalmente em organizações que interagem com o seu público. Essas organizações e as pessoas que nelas trabalham estão sempre tentando aprender com as diversas partes interessadas e com o público de um modo geral.

“A avaliação de riscos é inerentemente subjetiva e representa uma mistura de observações científicas e de julgamentos próprios com importantes fatores psicológicos, sociais, culturais e políticos... Quem controla a definição de um risco controla a solução racional para o problema em questão. Quando um risco é definido de uma certa maneira, uma opção específica surgirá como a mais eficaz em termos de custos, a mais segura ou a melhor. Quando ele é definido de outra maneira, talvez incorporando características qualitativas e outros fatores contextuais, o ordenamento de possíveis soluções tende a ser diferente. Definir risco, portanto, é exercício de poder... As limitações da ciência dos riscos, a importância e a dificuldade para manter a confiança e a natureza complexa e sociopolítica dos riscos apontam para a necessidade de se adotar nova abordagem – abordagem voltada para maior participação do público na avaliação e na tomada de decisões que envolvam riscos, de forma que o processo decisório seja mais democrático, a relevância e a qualidade das análises técnicas sejam aprimoradas e as decisões resultantes tenham mais legitimidade e maior aceitação do público” (Slovic, 1999).

Em certos casos, algumas informações podem ser confidenciais por razões de segurança, privacidade pessoal ou segredo comercial. É bastante comum, no entanto, que as informações sejam tratadas como confidenciais sem qualquer razão aparente para isso. Uma atitude mais aberta deve ser adotada em relação ao acesso público a informações ou, o que talvez seja ainda mais importante, uma atitude proativa voltada ao compartilhamento deliberado de informações. Nas questões de risco que incorporem aspectos polêmicos, o público deve ser envolvido de forma proativa, evitando, assim, a formação de um vácuo de informações que tenda a ser preenchido por interpretações equivocadas.

Um bom exemplo recente de comunicação deficiente de riscos pode ser encontrado na reação pública à questão dos alimentos geneticamente modificados (Leiss, a ser publicado). A biotecnologia era vista como panacéia para muitos dos problemas mundiais: permitiria obter maior produção mundial de alimentos e redução drástica no uso de pesticidas, além de reduzir a ocupação da terra e o consumo de água. Embora os especialistas científicos

do governo e da indústria não atribuíssem relevância especial às preocupações relacionadas aos alimentos geneticamente modificados, certos setores do público – particularmente em alguns países europeus – mostraram-se radicalmente contrários aos riscos que eles poderiam apresentar.

Em 1997, a Comissão Européia votou pela proibição do milho geneticamente modificado proveniente dos Estados Unidos e a organização *Greenpeace* lançou uma campanha agressiva contra os alimentos geneticamente modificados. Além disso, grandes varejistas de alimentos, como as empresas Marks & Spencer e Nestlé, anunciaram que estavam dispostos a eliminar gradualmente os alimentos geneticamente modificados em resposta à preocupação dos consumidores. Embora a polêmica em torno dos alimentos geneticamente modificados ainda não tenha chegado ao fim, já podemos extrair algumas lições claras dela. Em discussões prolongadas sobre riscos, os conhecimentos científicos e o envolvimento do público são fundamentais. Na ausência de diálogo e de comunicações tempestivas, regulares e significativas sobre a importância de um risco e as formas de se lidar com ele, a controvérsia é inevitável.

### **Raciocínio sistêmico**

O raciocínio sistêmico é útil para a identificação de riscos imprevisíveis. Sistemas complexos são difíceis de serem previstos e frequentemente dependem de ações de outras partes ou de fatores alheios ao nosso controle. O raciocínio sistêmico nos ajuda a compreender como diferentes componentes e ações afetam o sistema como um todo. Compreender como um sistema está mudando e evoluindo é vital para a gestão eficaz dos riscos resultantes dessas mudanças.

As abordagens baseadas em sistemas estimulam a visão do mundo a partir de uma perspectiva mais ampla, que inclui estruturas, padrões e processos de um sistema – a dinâmica do sistema – em vez de eventos considerados isoladamente. Essa visão abrangente ajuda a identificar as causas profundas dos riscos e onde trabalhar para atacá-las. Quando não detectamos a origem sistêmica dos problemas, frequentemente nos limitamos a lidar com os sintomas em vez de atacarmos as causas subjacentes.

A abordagem sistêmica é fundamentalmente diferente das formas tradicionais de análise, nas quais o sujeito é separado em peças individuais para ser estudado. Em contraste com essa abordagem, o raciocínio sistêmico concentra-se em como o item em estudo interage com outras partes do sistema, expandindo essa visão para incluir quantidades cada vez maiores de interações. As conclusões podem ser muito diferentes das geradas por análises tradicionais, particularmente quando o que está sendo estudado é dinamicamente complexo. É comum que as abordagens sistêmicas incluam a simulação



ou a modelagem do sistema em questão, freqüentemente fazendo uso de programas de computador para tentar recriar o sistema.

A capacidade de adotar abordagem sistêmica para solucionar problemas é importante para todos os servidores, mas especialmente para aqueles responsáveis por problemas complexos. Tipicamente, esses servidores seriam burocratas do alto escalão, como secretários executivos, secretários executivos adjuntos, diretores e diretores-gerais.

### **Planejamento de cenários**

A capacidade de prever riscos é crítica para a sua gestão. O planejamento de cenários é uma das competências que podem melhorar a capacidade preditiva. O processo de criação de cenários é altamente interativo e imaginativo. Em geral, a criação de cenários envolve questionamento rigoroso dos modelos mentais que determinam nossas percepções individuais e, em seguida, a busca de informações relevantes, muitas vezes a partir de fontes pouco ortodoxas. Os passos subseqüentes são mais analíticos: identificação de forças motrizes (sociais, econômicas, políticas e tecnológicas) e de elementos predeterminados (ou seja, o que é inevitável no futuro). Esses exercícios culminam na construção cuidadosa de três ou quatro cenários. Na prática, esses cenários assemelham-se a um conjunto de histórias, escritas ou faladas, construídas em torno de esquemas meticulosamente elaborados e com sólida fundamentação lógica.

As histórias descritas em cada cenário oferecem uma maneira de organizar conhecimentos. Quando são usadas como ferramentas de planejamento, elas podem gerar novos *insights*. O bom cenário não é aquele que representa o futuro com precisão, mas aquele que permite que a organização preveja, aprenda e se adapte considerando suas implicações.

Nos últimos 30 anos, em face dos níveis crescentes de incerteza e complexidade, muitas corporações e outras organizações de grande porte desenvolveram processos sofisticados de planejamento de cenários. A Royal Dutch Shell tornou essa ferramenta famosa ao usá-la duas vezes com resultados impressionantes – a primeira para prever a crise do petróleo da década de 1970 e a segunda para prever e preparar-se para a dramática queda ocorrida nos preços do petróleo na década de 1980.

Os servidores do alto escalão devem usar a abordagem do planejamento de cenários como um sistema de alarme antecipado que lhes permita detectar riscos imprevistos. Para isso, devem compreender a importância do planejamento de cenários e saber como são desenvolvidos e como devem interpretar as implicações dos cenários de acordo com os interesses de sua organização. Enquanto os analistas políticos e planejadores estratégicos ocupam-se da criação de cenários detalhados, esses servidores graduados devem estar preparados para analisar e responder eficazmente aos resultados desse trabalho.

## Equipes interdisciplinares

Equipes são formadas para alcançar metas que indivíduos seriam incapazes de atingir por conta própria. Equipes interdisciplinares são formadas para desempenhar tarefas que exijam raciocínio criativo e informações provenientes de diferentes formações profissionais e ministérios. Nem todas as tarefas ou metas podem ser abordadas por meio da formação de equipes; não obstante, em muitos casos, um grupo de pessoas tende a alcançar resultados mais expressivos e eficazes trabalhando coletivamente do que isoladamente.

O serviço público tem procurado identificar formas de utilizar as energias criativas de seus funcionários e proporcionar a todos algum grau de capacidade decisória, esperando, com isso, obter resultados inovadores. Conseqüentemente, um número cada vez maior de pessoas tem sido incluído em grupos de trabalho interministeriais e interdisciplinares. Isso é possível quando os ministérios oferecem apoio, treinamento e sistemas de recompensa necessários para que as equipes produzam os resultados superiores que são capazes de gerar. Além disso, todos os gerentes do serviço público tendem a beneficiar-se das habilidades interpessoais e gerenciais necessárias para a participação em equipe interdisciplinar bem-sucedida.

O que determina a eficácia de uma equipe? Considere o exemplo de uma equipe esportiva. Quais são os atributos essenciais que permitem que um time de atletas moderadamente habilidosos derrote um adversário mais qualificado? O que dá vida a essas “histórias de Cinderela” entre as equipes esportivas? Como esses conhecimentos podem ser aplicados no local de trabalho?

Em seu *best-seller The wisdom of teams* (1993, p. 45), Katzenbach e Smith descrevem uma equipe como “um número reduzido de pessoas com habilidades complementares unidas em torno de metas de desempenho, abordagens e objetivos comuns, pelos quais todos se consideram responsáveis perante os demais”. Essencialmente, eles encaram a necessidade de estabelecer metas claras, definidas tanto a partir de pressões externas como internamente pela própria equipe, como requisito fundamental para o sucesso de uma equipe. Além disso, eles atribuem grande importância ao conjunto de habilidades que os membros da equipe devem ter, entre as quais a competência técnica ou funcional, a capacidade de resolver problemas e tomar decisões e habilidades interpessoais. Por outro lado, ressaltam que essas habilidades não devem ser excessivamente enfatizadas no processo de seleção dos membros de uma equipe. As equipes devem ser consideradas como ferramentas poderosas para a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal, e equipes bem-sucedidas identificam rapidamente as lacunas de capacitação e trabalham de forma a preenchê-las. Uma equipe também é vista como um grupo que será bem-sucedido ou fracassará conjuntamente (ou seja, mutuamente responsável). Quando possui os componentes descritos em sua definição,

uma equipe tende a tornar-se muito maior do que a soma das contribuições individuais.

David Bohm, citado no livro *The fifth discipline*, de Peter Senge (1990), descreve dois critérios gerais aplicáveis a equipes interdisciplinares eficazes:

- Os membros da equipe devem “suspender suas premissas”, tomando consciência das premissas dos demais e tornando-as públicas dentro do grupo. A suspensão das premissas e a explicitação dos modelos mentais é uma ferramenta particularmente poderosa nas equipes interdisciplinares. Nosso raciocínio tende a nos iludir continuamente com a premissa de que “é assim que as coisas são”. A disciplina coletiva de suspender as premissas é um antídoto contra essa ilusão. Muitas habilidades gerenciais importantes, como as relacionadas à solução criativa de problemas e ao raciocínio sistêmico, envolvem a coordenação das premissas e modelos mentais individuais com as de outras pessoas. Uma maneira de esclarecer e testar as próprias premissas e modelos mentais é tentar explicitá-los aos demais, pedindo que opinem sobre eles. Essencialmente, é importante jamais presumir que alguém compartilha as suas premissas – sempre é útil expô-las abertamente.

- A explicitação dos modelos mentais é facilitada por uma atmosfera de franqueza e confiança na qual os membros da equipe possam “baixar suas guardas” e suspender suas próprias premissas. Isso permite que cada membro reconheça o risco mútuo de adotar suas próprias premissas como verdades inquestionáveis e cria senso de respeito e segurança.

## **Cultura, valores e crenças**

### **A aprendizagem exploratória, a experimentação e a gestão adaptativa**

A “aprendizagem exploratória” deve ser estimulada como maneira de identificar novas oportunidades tanto dentro da organização como no ambiente externo. Essa atividade faz com que os participantes busquem ativamente novos pontos de vista, examinando, analisando e reajustando continuamente a direção de seus questionamentos. Eles devem também mergulhar em áreas de investigação que não são bem conhecidas, o que exige curiosidade entusiástica, mente flexível (incluindo a disposição de suspender o julgamento próprio e usar métodos alternativos) e capacidade de sintetizar lições aprendidas. Para esse fim, a literatura disponível sobre gestão de riscos e aprendizagem organizacional ressalta os benefícios da experimentação, tanto nas atividades cotidianas como em momentos importantes da vida de um projeto ou de uma organização.

A metáfora comum que orienta o raciocínio organizacional e gerencial é a da “organização como máquina” (Morgan, 1997). Nessa metáfora, uma organização é combinação de tarefas precisamente definidas e interligadas em cadeia de comando. A organização opera em esquema de “comando e controle”, em que a direção é definida de cima para baixo. A estratégia, os objetivos e os procedimentos são fornecidos por um pequeno grupo de executivos que controlam a organização – os demais membros são responsáveis apenas pela execução dos respectivos procedimentos. Essa metáfora, que vem provando ser eficaz há muitos anos na estruturação e gerenciamento de organizações, continua sendo útil. Entretanto, ela apresenta limitações quando é aplicada em um mundo em rápida mutação. A abordagem de comando e controle pode não ser a mais adequada para ajudar organizações a se adaptarem rapidamente a condições mutáveis; as inovações podem ser difíceis e lentas.

Por esse motivo, atualmente algumas pessoas acreditam que uma melhor metáfora organizacional seria a da “organização como cérebro” (Morgan, 1997), ou seja, a organização baseada na aprendizagem. Nessa metáfora, a organização é vista como um sistema complexo, capaz de aprender e inovar continuamente. A capacidade de processar informações sobre o ambiente externo, imaginar diferentes possibilidades, aprender e inovar é disseminada por toda a organização. A aprendizagem é um processo contínuo que ocorre simultaneamente nos níveis individual, coletivo e organizacional. A vantagem de tentar criar organizações compatíveis com a metáfora da organização voltada para a aprendizagem é óbvia: a existência de número muito maior de mentes gerando conhecimentos e criatividade estimula inovações e promove melhorias continuamente.

A introdução de melhorias significativas e grandes saltos de qualidade normalmente acarreta mais riscos; a inovação é atividade intrinsecamente arriscada para indivíduos e/ou organizações. A gestão eficaz de riscos limita as conseqüências negativas da inovação e permite que lições relevantes sejam aprendidas antes que implementação mais ampla ocorra.

É importante que servidores tenham algum espaço para a experimentação e a aprendizagem baseadas na tentativa e no erro, contanto que estes dois critérios sejam obedecidos: a) o método de tentativas e erros é a melhor maneira de avançar em direção a um objetivo, inventar ou inovar quando há carência de conhecimentos disponíveis; e b) as conseqüências potencialmente adversas não são excessivamente severas em termos de um limiar previamente estabelecido pela organização (ou seja, a aposta não é alta demais). Dois elementos críticos para o sucesso da experimentação são o *feedback* e a aprendizagem. Sem esses elementos, nenhuma melhoria poderá ser feita e todas as inovações serão difíceis.

Senge (1990) argumenta que o aumento da experimentação seria apenas o primeiro estágio em direção à organização baseada na aprendizagem. O impulso de aprender é mais profundo que o mero desejo de reagir e adaptar-se mais eficazmente a uma mudança ambiental. Em última análise, ele é um impulso de ser generativo – de expandir a própria capacidade. A experimentação e a aprendizagem adaptativa, portanto, não devem ser utilizadas simplesmente para lidar com determinada situação. Precisamos considerar o que desejamos aprender e como a experimentação pode nos ajudar a obter essa aprendizagem.

A aprendizagem exploratória, a experimentação e a gestão adaptativa são importantes para os gerentes de nível básico e intermediário, que são os servidores mais ativamente envolvidos em atividades exploratórias. Os dirigentes devem apoiar esse tipo de aprendizagem e gerenciamento adaptativo.

### **Tolerância a erros**

A aprendizagem eficaz sobre os riscos que corremos exige certo grau de tolerância com erros cometidos honestamente no processo de experimentação e gerenciamento adaptativo. Porém, quando essa tolerância degenera-se em “licença para fracassar”, o resultado pode ser problemático para a organização. No entanto, deve-se proporcionar aos indivíduos a liberdade de cometer erros pequenos e honestos, quando a utilização do método de tentativa e erro é necessária para evitar riscos excessivos e problemas potencialmente graves. A aprendizagem é importante nesses casos, contanto que os indivíduos tenham a capacidade de aprender com seus próprios erros, saibam qual é o limiar de tolerância da organização e apliquem as lições aprendidas na solução de problemas. Também é importante considerar como os erros serão administrados. Por exemplo, a forma como a Johnson & Johnson lidou com o pânico gerado pelo envenenamento de comprimidos de Tylenol é frequentemente citada como modelo. Nesse caso, a empresa reconheceu rapidamente o problema, tomou medidas concretas para corrigi-lo (retirando voluntariamente as caixas desses comprimidos das farmácias) e, em seguida, adotou medidas eficazes para impedir que o fato se repetisse (incorporando um lacre plástico aos potes de comprimidos).

Os dirigentes detêm a responsabilidade principal pela criação das condições que propiciem esse tipo de cultura. Os subordinados devem compreender claramente que erros honestos cometidos no processo da aprendizagem exploratória são aceitáveis, contanto que sejam adotadas medidas para administrar riscos subjacentes.

## **Atitudes proativas em relação a riscos**

Indivíduos e organizações têm interesses materiais e reputações a proteger. Essa necessidade frequentemente gera aversão a riscos. Essa aversão a riscos pode também ser inerente à personalidade de determinado indivíduo ou à cultura de uma organização em função da ocorrência de experiências negativas com riscos no passado. O contrário também pode ser verdadeiro, com indivíduos ou organizações propensos a fazer apostas arriscadas ou estimulados por incentivos que os levam a correr riscos de maneira irresponsável. A gestão eficaz de riscos deve promover abordagem sofisticada, sensata e construtiva em relação a riscos aceitáveis. Para gerentes de nível básico e intermediário, isso geralmente exige novas ferramentas analíticas para a apreciação de riscos, bem como a capacidade de conduzir uma auto-avaliação madura sobre atitudes pessoais em relação a riscos. Para dirigentes, isso exige o cultivo de ambiente que promova a aceitação construtiva de riscos.

## **O processo de gestão de riscos**

A gestão de riscos é uma abordagem sistemática para a tomada de decisões em situações caracterizadas por incertezas em relação ao futuro. Tais situações exigem a adoção e comunicação de processo ou abordagem explícitos.

## **Estruturas, sistemas e estratégias**

As estruturas, sistemas e processos organizacionais que facilitam a adoção de abordagem sistemática na gestão de riscos aumentam a probabilidade de que boas decisões sobre riscos serão tomadas. Os servidores individuais, por mais capazes que sejam de lidar com riscos, continuam a fazer parte de uma organização maior e devem estar atentos às regras e normas que regem o seu funcionamento. A capacidade de gerenciar riscos eficazmente depende muito da estrutura da organização e dos sistemas pelos quais os servidores desempenham suas funções. Os dirigentes (ou seja, os secretários executivos, secretários executivos adjuntos e diretores-gerais) devem assumir o papel mais importante, que é o de assegurar que as estruturas, sistemas e estratégias para a gestão eficaz de riscos estejam disponíveis. É igualmente importante criar um currículo que forneça a esses dirigentes os conhecimentos e as competências gerenciais necessários para lograr essas mudanças.

## **Estabeleça clara cadeia de responsabilidades para decisões de risco**

Embora todos os servidores sejam responsáveis pela gestão de riscos, é fundamental identificar com clareza os papéis, as responsabilidades e as atribuições dentro desse processo de gestão (ou seja, quem faz o que, para quem, quando e como). Nesse contexto, é importante alinhar as responsabilidades à autoridade; aqueles que não possuem autoridade para tomar decisões que envolvam riscos não devem ser responsabilizados por essas decisões. Assegurar que papéis, responsabilidades e mecanismos de responsabilização sejam claros certamente não significa deixar a gestão de riscos por conta de uma pessoa ou de um grupo. Todos os membros da organização, sejam quais forem os seus papéis, têm a responsabilidade de contribuir com o sistema da gestão de riscos.

## **Estabeleça incentivos adequados**

Os sistemas de incentivos devem estimular as pessoas a ficarem atentas a riscos, adotando atitude proativa e não reativa. Além disso, eles devem estimular os servidores a desenvolver experimentos prudentes e a admitir seus erros em vez de tentar ocultá-los. Essas decisões devem resultar em comportamento que minimize os erros futuros e maximize as probabilidades de sucesso. É importante, também, incentivar a incorporação dos pontos de vista de todas as partes interessadas em processos decisórios que envolvam riscos, bem como o desenvolvimento da confiança do público na gestão de riscos do governo, embora seja difícil estabelecer critérios adequados para implantar um sistema de incentivos dessa natureza. Os dirigentes devem tomar as medidas necessárias para que os sistemas de incentivos atuais sejam ampliados e reformulados para refletir a nova mentalidade da gestão de riscos.

## **Torne explícito o processo de tomada de decisões de risco**

A divulgação tanto dos processos como dos critérios empregados na tomada de decisões de risco é fundamental para as pessoas que participam dessas decisões. Quando todas as partes interessadas têm compreensão clara do processo utilizado para tomar uma decisão, elas atribuem mais credibilidade a esse processo e tendem a confiar mais nele.

## **Melhore a coordenação interministerial e interdisciplinar**

A criação de estruturas de coordenação interdisciplinar e interministerial exige que os servidores do alto escalão proporcionem condições

adequadas para a formação de equipes eficazes. Infelizmente, criar essas condições é tarefa bastante difícil:

“É extremamente comum que as equipes de uma empresa passem o seu tempo lutando por fatias do poder, evitando qualquer coisa que possa comprometer a sua imagem e fingindo que todos os seus membros apóiam a estratégia coletiva do grupo – ou seja, mantendo a “aparência” de uma equipe coesa. Para preservar essa imagem, eles tendem a reprimir os desentendimentos; os membros que têm discordâncias profundas evitam declará-las publicamente e suas decisões conjuntas são abrandadas para refletir apenas o que todos aceitam tacitamente ou então refletem a opinião de uma pessoa imposta a todas as demais. Quando há desacordo, geralmente é expresso de maneira a atribuir culpas e a polarizar opiniões, o que impede a revelação de diferenças subjacentes nas premissas e experiências que permitiria que a equipe como um todo aprendesse lições importantes” (Senge, 1990, p. 24).

Há várias razões para as dificuldades de criar equipes eficazes. Em primeiro lugar, as equipes não tomam decisões tão rapidamente quanto uma única pessoa, embora suas decisões geralmente sejam melhores. Em segundo lugar, em nossa sociedade somos treinados e estimulados a adotar valores baseados no individualismo. Somos classificados, promovidos, avaliados e recompensados segundo o nosso desempenho individual e nossa capacidade de “saber a resposta certa”. Além disso, as pessoas são recompensadas não por examinarem questões complexas, mas por defenderem suas opiniões ou posturas individuais. As organizações tendem a recompensar as pessoas que têm solução imediata para um problema urgente que envolva riscos – poucas pessoas são estimuladas a fazer perguntas difíceis sobre um risco subjacente ou mais complexo. Esses obstáculos sistemáticos criam dificuldades significativas para o sucesso de uma equipe – exatamente no momento em que soluções para riscos complexos são mais necessárias.

A despeito de sua importância, os ingredientes necessários para criar uma equipe verdadeiramente eficaz ainda são pouco compreendidos. Além disso, é intrinsicamente difícil medir o desempenho de uma equipe, pois os graus de eficácia tendem a variar. O modelo apresentado na Figura 4 sintetiza os resultados de boa parte das pesquisas e estudos recentes sobre a criação de equipes eficazes. Acredita-se que cinco elementos contribuam para a eficácia de uma equipe:

- 1) a existência de limites externos nítidos e expectativas claramente definidas pelos administradores;
- 2) a permissão para que a equipe “aproprie-se” de suas metas específicas, ou “vista a camisa”;



- 3) a existência de papéis claramente definidos para cada membro da equipe;
- 4) o estabelecimento de normas e procedimentos com base nos quais a equipe deve trabalhar; e
- 5) a manutenção de redes e relacionamentos necessários à equipe.



**Figura 4: Modelo de eficácia para equipes (Marc, 1997).**

Os elementos desse modelo podem ser definidos da seguinte maneira:

**Fronteiras:**

- as expectativas externas da equipe;
- o apoio (físico, financeiro, emocional) fornecido à equipe pela sua organização;
- representações do contexto dentro do qual a equipe está trabalhando.

**Metas:**

- metas objetivas definidas pela equipe;
- devem ser explícitas, mensuráveis e consensualmente definidas;
- devem estar alinhadas com as fronteiras.

**Papéis:**

- devem refletir as fronteiras externas da equipe (ou seja, o que se espera dela);
- devem refletir o conjunto de habilidades que cada membro incorpora à equipe;

- devem refletir a forma pela qual cada membro contribui para as metas da equipe, em termos substantivos e processuais.

**Normas:**

- normas, procedimentos e valores estabelecidos consensualmente;
- representam a forma pela qual a equipe atuará em conjunto.

**Relacionamentos:**

- a rede de pessoas importantes para assegurar o sucesso da equipe.

A eficácia tende a aumentar quando esses cinco elementos são considerados e avaliados no processo de estabelecimento e funcionamento de uma equipe. Embora não assegurem o sucesso do trabalho, eles proporcionam contexto útil para a incorporação de componentes que podem melhorar o desempenho da equipe.

As fronteiras externas que apóiam o trabalho da equipe são cruciais para o seu sucesso. Entretanto, muitas organizações que parecem estimular o trabalho coletivo não criam ambiente no qual uma equipe dinâmica e com alto desempenho possa realmente prosperar. No mínimo, as equipes devem ser recompensadas como unidade coletiva e não como indivíduos. Os dirigentes devem se lembrar também de que as equipes interdisciplinares e os benefícios que elas podem gerar (como a criatividade e a inovação) exigem muito tempo, dinheiro e paciência. Elas precisam de tempo e de recursos para aprender, criar, superar impasses, cometer erros e, por último, ser bem-sucedidas.

**Esclareça o papel da precaução na gestão de riscos**

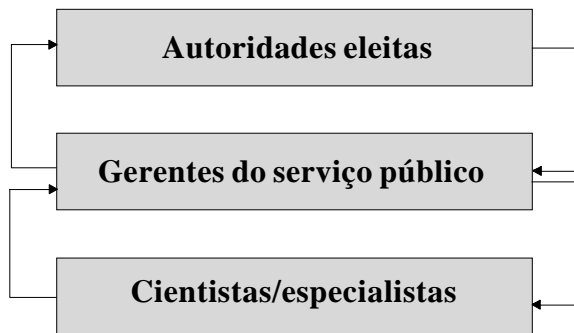
A incerteza deve ser reconhecida como elemento da gestão de riscos. Ela pode surgir devido à falta de informações ou simplesmente porque a situação que está sendo considerada é complexa demais. Na fase inicial do reconhecimento de um risco, sempre há um período no qual o nível de incerteza é alto. No entanto, à medida que as pesquisas revelem mais informações sobre a questão em pauta, a incerteza tende a diminuir. Por exemplo, houve um tempo em que os perigos do tabagismo não eram claros – ou seja, a incerteza era alta. Após décadas de pesquisas de saúde, já há certo grau de confiança em afirmações como “o fumo pode provocar câncer” ou “fumar pode provocar doenças cardíacas” – a incerteza é baixa. Os desacordos em relação a que ação seria mais recomendável tendem a surgir quando o nível de incerteza é elevado. Podemos observar esse tipo de controvérsia no contexto de riscos complexos

que não são bem compreendidos, como mudanças climáticas ou perda de biodiversidade. Em situações caracterizadas por um nível elevado de incerteza, pode ser recomendável usar uma abordagem ou um princípio preventivo. Essa é uma nova estratégia para lidar com a incerteza, embora sua aplicação ainda não seja muito clara. Esclarecimentos sobre como a abordagem da precaução será usada – em que circunstâncias e com base em que critérios – oferecem diretrizes mais claras às pessoas envolvidas na decisão de risco em questão. Os estudos sobre a abordagem preventiva que estão sendo realizados pelo PCO podem ser úteis nesse contexto (Apêndice D).

Na interface entre a ciência e a política, a incerteza deve ser administrada com cuidado. É extremamente importante que os cientistas e especialistas técnicos comuniquem o grau de incerteza aos formuladores de políticas. Essa incerteza, por sua vez, deve ser comunicada às partes interessadas e ao público. No processo de decidir que curso de ação tomar, o mais importante é não tentar fazer alegações pouco realistas de risco “zero”. Todas as incertezas devem ser explicitamente reconhecidas.

### **Esclareça o papel dos especialistas e da ciência na tomada de decisões de risco**

A gestão de riscos envolve tomada de decisões sobre o futuro. A ciência fornece os fundamentos para essas previsões, mas não tem como oferecer certezas absolutas. Além disso, ela não leva em consideração os valores, as crenças e os desejos das pessoas. Embora ela possa nos informar qual é o risco de morte resultante de determinada atividade, as pessoas podem estar mais preocupadas em saber como essa morte pode ocorrer ou quem poderá morrer do que com o evento em si. Estatísticas de óbitos podem informar nossas decisões sobre riscos, mas não constituem todo o quadro. O cientista conduz as avaliações de riscos e contribui para a sua compreensão científica, mas geralmente não é responsável pela decisão final. Essa situação assegura que a decisão final reflita os valores e as aspirações das pessoas.



**Figura 5: Ilustração da dinâmica entre a ciência e a política.**

### **Monitore a implementação e ajuste a direção**

É importante monitorar constantemente a implementação das estratégias, ajustando a sua direção sempre que necessário. No caso da aprendizagem organizacional, essa atividade envolve o desenvolvimento de mecanismos iterativos de *feedback* que busquem ativamente informações relevantes (em vez de recebê-las passivamente). Há vários tipos de ciclos de *feedback*, entre os quais os seguintes:

- a) detectar condições externas à medida que elas se configuram, relacionando-as às estratégias e mudando o curso das ações conforme necessário (aprendizagem em “circuito único”);
- b) questionar, testar e mudar as estratégias quando elas parecem não corresponder à realidade (aprendizagem em “circuito duplo”); e
- c) detectar as inadequações e adotar novas premissas e modelos mentais quando os existentes parecerem inadequados para a solução de um problema específico.

### **Desenvolva sistemas de controle para definir parâmetros aceitáveis de risco**

A gestão de riscos exige experimentação e inovação na consecução de objetivos, ou seja, ela exige que os envolvidos aceitem correr riscos “sensatos”. Os sistemas de recompensas e sanções devem penalizar apostas insensatas (ou seja, processos deficientes de gestão de riscos), mas devem poupar aqueles que correm riscos aceitáveis ou cometem erros honestos. Os dirigentes devem definir claramente quais são os níveis aceitáveis de risco e estabelecer incentivos que estimulem a adoção de processos viáveis. Para tanto, são necessárias algumas considerações importantes. Em primeiro lugar, os níveis aceitáveis de risco tendem a ser organizacionais e específicos para cada tema. O difícil processo de determinar a aceitabilidade dos riscos deve ser conduzido pela avaliação que seria

aceitável para as diversas partes interessadas no processo. Em segundo lugar, ao estabelecer procedimentos e parâmetros de controle, é importante assegurar que eles não limitem indevidamente a capacidade da organização de alcançar seus objetivos ou sua capacidade de aprender.

### **Aspectos fundamentais de uma organização baseada na aprendizagem**

As dimensões da aprendizagem descritas nesta seção estão sintetizadas na Tabela 1. Procuramos indicar os servidores que mais se beneficiariam da educação e da prática em cada dimensão da aprendizagem. Além disso, tentamos atribuir um grau de importância relativa a cada uma dessas dimensões. Obviamente, é perigoso rotular cada dimensão da aprendizagem: cada conceito e cada gerente terá diferentes necessidades de aprendizagem e essas necessidades e suas importâncias relativas tendem a mudar de acordo com o contexto. No entanto, adotamos esse procedimento como ponto de partida para as organizações interessadas em desenvolver um currículo de gestão de riscos.

**Tabela 1: Resumo dos fundamentos para estratégias de aprendizagem, servidores aos quais essas estratégias são mais aplicáveis e a importância relativa de cada uma delas na criação de condições propícias para uma gestão eficaz de riscos.**

Fundamentos de aprendizagem	Mais aplicáveis a...	Importância sugerida	
<i>Pessoas</i>			
Conhecimentos	• Conhecimento de conceitos fundamentais da gestão de riscos	Todos os servidores	Alta
	• Conhecimento de situações que geram riscos	Gerentes e analistas de riscos	Alta
	• Compreensão de como a confiança é perdida, adquirida e mantida	Aqueles que se comunicam ou trabalham com o público e as partes interessadas	Média
Competências	• Comunicação de riscos e envolvimento de partes interessadas	Aqueles que trabalham com o público e as partes interessadas	Alta
	• Raciocínio sistêmico	Gerentes intermediários e chefes de departamento	Média
	• Planejamento de cenários	Chefes de departamento e gerentes intermediários	Baixa
	• Participação em equipes interdisciplinares	Todos os servidores	Alta
Cultura, valores e crenças	• Aprendizagem exploratória, experimentação e gestão adaptativa	Todos os servidores	Alta
	• Tolerância a erros	Chefes de departamento	Alta
	• Atitudes proativas em relação a riscos	Chefes de departamento e gerentes intermediários	Média
<i>Processo</i>			
Estrutura, sistemas, estratégias	• Estabeleça uma cadeia clara de responsabilidades para decisões de risco	Chefes de departamento	Alta
	• Estabeleça os incentivos adequados	Chefes de departamento	Alta
	• Torne explícito o processo de tomada de decisões de risco	Chefes de departamento	Alta
	• Melhore a coordenação interministerial e interdisciplinar	Gerentes intermediários e chefes de departamento	Alta
	• Esclareça o papel dos especialistas e da ciência na tomada de decisões de risco	Chefes de departamento	Média
	• Esclareça o papel da precaução na gestão de riscos	Chefes de departamento	Alta
	• Monitore a implementação e ajuste a direção	Chefes de departamento e gerentes intermediários	Alta
	• Desenvolva sistemas de controle para definir parâmetros aceitáveis de risco	Chefes de departamento e gerentes intermediários	Média

## **Obstáculos e incentivos à gestão eficaz de riscos**

Este estudo descreveu diversos obstáculos à gestão eficaz de riscos. Propôs, também, alguns princípios e conceitos genéricos para a criação de conhecimentos e competências adequados e da cultura necessários para uma gestão eficaz de riscos no âmbito do serviço público. Obstáculos a uma gestão eficaz de riscos podem surgir em cada etapa do processo. Considere os seguintes exemplos:

- ignorar riscos importantes;
- não desenvolver um processo explícito para a tomada de decisões de risco;
- não esclarecer o papel dos especialistas e da ciência na tomada de decisões de risco;
- lidar de maneira inadequada com a incerteza resultante de informações incompletas (quando é necessário tomar uma decisão rapidamente), da compreensão científica incipiente ou da complexidade do próprio risco;
- falta de confiança ou entendimento entre as partes interessadas;
- divergências em torno da gravidade percebida de um risco ou de estratégias adotadas para administrá-lo;
- divergências em torno da divisão equitativa e justa dos benefícios e custos em potencial de um risco entre diferentes segmentos da população; e
- estruturas e sistemas institucionais inadequados para a gestão de riscos.

Cada um desses desafios pode afetar negativamente todo o processo da gestão de riscos. A superação desses obstáculos não é fácil e exige esforço contínuo por parte de todos os níveis do governo. A Tabela 2 relaciona algumas barreiras à gestão eficaz de riscos e possíveis soluções.

**Tabela 2: Obstáculos e soluções para uma gestão eficaz de riscos.**

O processo de gestão de riscos	Obstáculos à implantação do sistema ideal	Possíveis soluções
Identificação do problema ou risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ignorar riscos importantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planejamento de cenários/prospecção</li> <li>• abordagem sistêmica à identificação de riscos</li> <li>• abordagem integrada à gestão de riscos</li> <li>• equipes interfuncionais e interministeriais</li> </ul>
Avaliação de áreas chave de risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualidade e oportunidade das informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competência profissional e conhecimento dos métodos de avaliação de riscos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lidar com as incertezas nas informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconhecer, aceitar e comunicar as incertezas</li> <li>• criar uma cultura organizacional caracterizada pela experimentação e pela gestão adaptativa</li> <li>• permitir que as pessoas aprendam com seus erros</li> <li>• adotar o princípio preventivo quando necessário</li> <li>• monitoramento e auditoria, melhoria contínua</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de compreensão e confiança entre as partes interessadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integridade, competência, empatia, transparência, diálogo e comunicação dos riscos</li> <li>• processo decisório consistente e bem compreendido</li> </ul>
Responder desenvolvendo objetivos, opções e estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priorizar a atenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diálogo e comunicação dos riscos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diálogo e comunicação dos riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitação das negociações com partes interessadas</li> <li>• inclusão, envolvimento e consultas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimizar os riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• especialização e competência profissional no desenvolvimento e análise de políticas para determinar os instrumentos mais eficazes (por exemplo, regulamentação, instrumentos econômicos, acordos voluntários)</li> </ul>
Implementação das estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistemas e cultura organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• educação e treinamento no serviço público</li> <li>• criação de uma cultura de gestão de riscos no serviço público</li> <li>• estabelecer atribuições e responsabilidades claras</li> <li>• desenvolver sistemas e procedimentos claros e bem documentados</li> </ul>
Monitoramento e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorar tanto o processo como o resultado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar objetivos específicos tanto para o processo como para a substância da gestão de riscos</li> <li>• desenvolver indicadores baseados nesses objetivos</li> </ul>



## Conclusões e recomendações

A gestão de riscos constitui complexa combinação de análise empírica e diálogo público em torno dos riscos que nos preocupam, das medidas adotadas para controlar esses riscos e do sucesso ou fracasso dessas medidas. Nesse contexto, os conceitos importantes são a comunicação dos riscos e o envolvimento público, o princípio precaucional e as perspectivas interdisciplinares e sistêmicas desses riscos. Este documento discutiu esses conceitos à luz das conclusões do relatório do grupo de trabalho de secretários executivos adjuntos, *Risk management for Canada and Canadians*, e da *Integrated risk management framework*, desenvolvida pela TBS.

Além disso, este estudo fez sugestões relacionadas aos conhecimentos, às competências e a cultura necessários aos servidores para uma gestão eficaz de riscos. Essas sugestões abrangem as estruturas, os sistemas e as estratégias que acreditamos serem mais adequadas para a criação de condições que permitam uma gestão eficaz de riscos por parte de servidores. Partindo dessas dimensões de aprendizagem sobre a gestão de riscos, propomos uma série de recomendações para melhorar a gestão de riscos no serviço público do Canadá.

1) A cultura do serviço público deve ser modificada para que os seguintes conceitos sejam amplamente assimilados.

- As ferramentas e o currículo de um treinamento adequado são elementos importantes para garantir a eficácia de um processo de gestão de riscos e devem ser desenvolvidos e oferecidos a servidores que administram riscos.

- A gestão de riscos não é uma atividade casual, mas deve ser uma função central, sistemática e integrada do governo. São necessários esforços sistêmicos e persistentes para que essa mudança cultural ocorra. Para esse fim, cada ministério, particularmente os diretamente envolvidos com a gestão de riscos, deve avaliar seus processos decisórios, sua cultura, seus conhecimentos e suas competências no campo da gestão de riscos e compará-los às diretrizes gerais apresentadas neste documento. Os ministérios ou órgãos que administram riscos devem trabalhar no sentido de desenvolver cursos de gestão de riscos – ou melhorar os cursos existentes. Idealmente, os departamentos devem trocar informações sobre suas necessidades em termos de educação e treinamento e identificar sinergias para o desenvolvimento desses cursos. À medida que as necessidades de treinamento e educação forem se tornando mais claras, o CCMD pode ser um parceiro útil para o desenvolvimento e realização de cursos para gerentes.

2) É necessário estabelecer um centro governamental de especialização na gestão de riscos.

- É recomendável estabelecer fonte única que possa ser utilizada pelos servidores para obterem ferramentas e satisfazerem suas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento. Essas necessidades podem ser preenchidas em parceria com institutos de treinamento especializados na gestão de riscos. Esses consultores podem estar disponíveis para discussões individuais, aconselhamento e troca de idéias com os gerentes. Esse grupo poderia estar baseado na TBS ou operar em estreito contato com a Divisão de Gestão de Riscos dessa secretaria, e poderia incluir acadêmicos e praticantes originários dos setores público e privado.

3) É necessário melhorar a educação e o treinamento na gestão de riscos.

- Recomenda-se que o CCMD explore o desenvolvimento de um curso (ou cursos) sobre a gestão de riscos para gerentes do serviço público. Esse curso, ou conjunto de cursos, introduziria conceitos básicos e proporcionaria base para treinamentos adicionais nessa área. O CCMD e outras organizações deveriam, também, considerar a possibilidade de desenvolver cursos com conteúdo mais específico ou módulos educacionais voltados para as principais dimensões mencionadas neste estudo.

Nesses cursos, o uso de ferramentas interativas de aprendizagem, como estudos de casos, permitiria ao participante interagir e comparar suas estratégias com os demais. Por exemplo, os gerentes poderiam ser expostos a vários tipos de cenários de gestão de riscos. Eles seriam estimulados a explorar a mesma situação a partir de ângulos diferentes e a comparar suas perspectivas e modelos mentais com os outros. Esse tipo de experiência interativa pode ser usado para ensinar princípios, estratégias e habilidades importantes para o raciocínio sistêmico e a solução de problemas, fazendo com que os participantes discutam ativamente seus pontos de vista e, em seguida, realizem uma auto-análise crítica das suas escolhas. Além disso, ela tende a ressaltar o valor da utilização de diferentes métodos para representar e apresentar informações sobre riscos.

Estudos de casos contemporâneos sobre questões polêmicas tendem a gerar mais interesse e interação entre os participantes de um curso sobre gestão de riscos. Esses casos podem ser potencialmente sensíveis, particularmente quando forem objeto de intensa atenção e investigação por parte dos meios de comunicação de massa e do público, e alguns deles ainda podem estar em andamento. Devido a todos esses fatores, a publicação de uma série de estudos de casos sobre a gestão de riscos pode não ser particularmente fácil, embora esta certamente seja a maneira mais eficaz de disseminar informações dessa natureza entre servidores. Uma maneira de resolver o problema seria trazer convidados para expor seus pontos de vista e discutir um caso específico, possibilitando uma experiência mais interativa para os estudantes.

• Para disponibilizar conhecimentos e orientações ao CCMD e a outras entidades que estejam desenvolvendo cursos sobre a gestão de riscos, é necessário que sejam desenvolvidos corpos docentes associados e que mentores sejam identificados para a gestão de riscos. Esse grupo poderia incluir pessoas provenientes de todos os níveis e de diversas áreas (por exemplo, técnicos, gerentes intermediários e dirigentes envolvidos com riscos ambientais, legais ou financeiros), criando-se, assim, amplo espectro de especializações e assessorias multidisciplinares.

A mesa-redonda acredita que a implementação das recomendações apresentadas anteriormente possa auxiliar o serviço público a gerenciar riscos mais eficazmente.

### **Posfácio: o caminho à frente**

Acreditamos que este documento proporcione ao leitor boa noção dos conceitos básicos da gestão de riscos e das mudanças relativas a conhecimentos, competências e cultura, que podem ser úteis para melhorar a forma pela qual uma organização gerencia riscos. As conclusões aqui expostas fornecem recomendações gerais para o serviço público, ministérios e órgãos governamentais. No entanto, como não foram feitas recomendações mais específicas para gerentes que desejem melhorar o nível da gestão de riscos dentro de seu grupo ou de sua organização, esta seção representa uma tentativa inicial de preenchimento dessa lacuna, embora ainda seja necessário algum trabalho adicional nessa área. A lista apresentada a seguir sugere alguns procedimentos que os gerentes podem adotar no sentido de melhorar a gestão de riscos dentro da sua organização.

1) Avalie até que ponto a sua organização administra riscos eficazmente. Quais são os pontos fortes e fracos? O que precisa ser melhorado? Isso pode exigir uma auto-avaliação dos seus programas de gestão de riscos, paralelamente a uma análise externa de deficiências (realizada, por exemplo, por outro ministério ou por um consultor externo). O relatório do grupo de trabalho de secretários executivos adjuntos e a *Integrated risk management framework*, desenvolvida pela TBS, fornecem parâmetros úteis para essa análise.

2) Avalie o nível de conhecimento dos seus funcionários sobre os conceitos da gestão de riscos. Eles compreendem adequadamente os conceitos fundamentais? Seus especialistas em riscos têm a oportunidade de se manterem informados sobre progressos tecnológicos e metodológicos? A cultura da sua organização incorpora a análise de riscos?

3) Converse com outras pessoas envolvidas na gestão de riscos; construa uma rede de especialistas e colegas que possam lhe prestar

assistência. A Divisão de Gestão de Riscos da TBS pode ser um bom lugar para começar a construir essa rede.

4) Determine se você possui os conhecimentos especializados necessários para identificar e avaliar riscos, desenvolver respostas gerenciais e políticas adequadas e estabelecer uma comunicação eficiente sobre questões que envolvam riscos.

5) Desenvolva uma estratégia para corrigir deficiências detectadas. Essa estratégia pode incluir um currículo de estudos sobre a gestão de riscos; consultas a especialistas; aprendizagem auto-conduzida (por exemplo, por meio de textos e cursos *on-line*); treinamento externo, particularmente para obter conhecimentos especializados; e “prática” de gestão de riscos por meio de estudos de casos. Os especialistas, particularmente aqueles que avaliam riscos ou analisam e desenvolvem opções para políticas públicas, precisam ter oportunidades para atualizar e preservar a sua competência profissional, participando de conferências e cursos internacionais. Da mesma forma, é importante proporcionar oportunidades para que os gerentes atualizem e mantenham suas competências profissionais relacionadas à gestão de riscos.

6) Estabeleça metas e objetivos para a sua estratégia de aprendizagem e monitore o sucesso da sua organização na implementação desse projeto. Quando os objetivos perderem relevância, atualize-os. Se eles não forem alcançados, modifique a estratégia.

No difícil processo de melhorar um sistema de gestão de riscos, os gerentes devem ter em mente que correr riscos inteligentes é requisito essencial para um serviço público dinâmico e inovador. O estabelecimento de sistema eficaz de gestão de riscos tende a estimular inovações, porque as decisões de risco tomadas nesse contexto tendem a ser mais eficazes.

## **Recursos adicionais para ensino e aprendizagem**

### **Governo Federal**

**Escritório do Conselho Privado: Grupo de Trabalho de Secretários Executivos Adjuntos para a Gestão de Riscos** (*Privy Council Office: Assistant Deputy Minister Working Group on Risk Management*)

• *Risk management for Canada and Canadians: report of the ADM Working Group on Risk Management* (março de 2000). Disponível *on-line* em: [www.pco-bcp.gc.ca/public\\_e.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/public_e.htm). (Excelente análise de diversos aspectos

da gestão de riscos e políticas públicas. O relatório inclui um diagrama útil para a gestão de riscos e ofereceu contribuições significativas para essa atividade no serviço público.)

### **Secretaria da Junta do Tesouro (TBS)**

Os documentos da TBS estão disponíveis em: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).  
Selecione Policies and Publications, Risk Management, Policies and Publications.

- *Integrated risk management framework*. (Como parte de suas atividades estratégicas de gestão de riscos, a TBS, em regime de estreita cooperação com outras entidades federais e privadas, desenvolveu uma estrutura integrada de gestão de riscos para ser utilizada em todos os setores do governo; essa estrutura define o contexto e os elementos estruturais que podem ajudar organizações a aprimorar práticas existentes de forma a implementar um sistema abrangente e integrado de gestão de riscos.)

- *Best practices in risk management – coordinated conclusions from PMN and KPMG* (1º/4/1999). (Esse documento contém um resumo das conclusões conjuntas disponíveis nos dois estudos relacionados a seguir, ambos voltados para uma análise das melhores práticas da gestão de riscos. É um trabalho sucinto e útil.)

- *Best practices in risk management – private and public sectors internationally* (27/4/1999).

- *Review of Canadian best practices in risk management* (26/4/1999).

- *Risk, innovation and values – examining the tensions* (15/4/1999)

(Esse documento examina a tensão existente entre o desejo de inovação no setor público e a aversão ao risco de fracasso e à investigação pública.)

- Bibliografia anotada do estudo *Best practices in risk management: private and public sectors internationally* (1º/10/1999).

### **Conference Board of Canada**

Canadian Council on Risk Management – [www.conferenceboard.ca/ccrm](http://www.conferenceboard.ca/ccrm)

Os membros (aproximadamente 30) do conselho são dirigentes responsáveis pela gestão de riscos em importantes organizações públicas e privadas do Canadá. As atividades do conselho são coordenadas por um comitê assessor, formado por membros do próprio conselho, que opina sobre pesquisas programadas e agendas de reuniões por meio de teleconferências. O conselho se reúne duas vezes por ano.

Global Council on Risk Management – [www.conferenceboard.ca/gcrm](http://www.conferenceboard.ca/gcrm)

O Conference Board produziu vários documentos importantes. Os dois relacionados a seguir são os que nos pareceram mais apropriados para o serviço público.

- Kimberley Birkbeck. *Forewarned is forearmed: identification and measurement in integrated risk management*. Fevereiro de 1999.
- Lucy Nottingham. *A conceptual framework for integrated risk management*. Setembro de 1997.

### **Canadian Standards Association**

- *Risk management guideline for decision-makers: a national standard of Canada (CAN/CSA-Q850-97)*. Outubro de 1997. (Esse documento é um excelente ponto de partida para compreender os elementos básicos de um sistema de gestão de riscos ou processo decisório. Sua leitura é recomendada para todas as pessoas que lidam regularmente com questões que envolvem riscos.)

### **Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)**

- *Guidance on control*. Toronto: 1995. (Redigido pelo Comitê de Critérios de Controle (*Criteria of Control Board*) do CICA. Esse documento descreve uma metodologia de elaboração, implementação e melhoria contínua do controle como forma de ajudar a garantir que objetivos organizacionais sejam alcançados. Especificamente, a publicação define critérios para o controle eficaz em uma organização, incluindo definição de controle e 20 “critérios de controle”, além de descrever uma metodologia de desenvolvimento, avaliação e introdução de mudanças no controle.)

- *Learning about risk: choices, connections and competencies*. Toronto: 1998. (Redigido pelo Comitê de Critérios de Controle do CICA, esse documento examina genericamente a natureza do risco e inclui alguns modelos, além de propostas sobre como lidar com a identificação e a avaliação de riscos.)

### ***On-line***

Risk World – [www.riskworld.com](http://www.riskworld.com). (Este *site* fornece uma avaliação detalhada de tópicos relacionados a riscos, bem como um serviço continuamente atualizado de notícias sobre temas relevantes. Esse é um excelente ponto de partida para pesquisar assuntos relacionados à gestão de riscos.)

### **Fontes acadêmicas**

O Canadá tem diversas instituições acadêmicas com conhecimentos especializados na gestão de riscos.

## **Centros, institutos e docências relacionados à gestão de riscos**

Institute for Risk Research (IRR), Universidade de Waterloo – [workbench.uwaterloo.ca/irr](http://workbench.uwaterloo.ca/irr). (O IRR conduz pesquisas sobre a gestão de riscos e atua como central de conhecimentos sobre o tema, prestando assessoria aos governos canadenses, a organizações públicas e ao setor empresarial sobre decisões e políticas que envolvam a gestão de riscos. Suas atividades incluem pesquisa e desenvolvimento de medidas de segurança, gestão de riscos para mercadorias perigosas, segurança de sistemas hematológicos, etc. O *site* do IRR possui um *link* para a Rede de Avaliação e Gestão de Riscos Ambientais (*Network for Environmental Risk Assessment and Management – NERAM*), que é controlada pelo IRR.)

Cadeira de Gestão de Riscos Ambientais, Universidade de Alberta – [www.ualberta.ca/~envrisk/erm.html](http://www.ualberta.ca/~envrisk/erm.html). (Pesquisas sobre a gestão de riscos ambientais e de saúde.)

Cadeira de Comunicação de Riscos, Universidade de Calgary – [www.ucalgary.ca/~wleiss](http://www.ucalgary.ca/~wleiss). (Pesquisas sobre comunicação de riscos e temas relacionados às políticas públicas.)

Programa para Profissionais de Risco, Simon Fraser University – [www.sfu.ca/cstudies/pd/frm/](http://www.sfu.ca/cstudies/pd/frm/). (Esse é um programa de educação continuada voltado para a gestão de riscos financeiros. O programa é patrocinado pelo Conselho Canadense de Gestão de Riscos da Insurance Management Society, Inc.)

## **Algumas publicações importantes**

*Risk Analysis* – Publicação oficial da Society for Risk Analysis – [www.sra.org](http://www.sra.org) – pela Plenum Press. (Uma publicação bem estabelecida, com foco na avaliação de riscos de saúde, ambientais e técnicos, embora inclua regularmente artigos abordando o risco a partir de perspectiva sociológica. Esse é um bom ponto de partida para avaliar o raciocínio acadêmico em relação a temas específicos de risco.)

*Journal of Risk Research* – Publicação oficial da Society for Risk Analysis (Europa e Japão) pela Routledge. (Uma nova publicação, iniciada em 1998, voltada para a abordagem do risco no contexto das ciências sociais.)

*Risk Decision and Policy* – Publicação pela Routledge. (Iniciada em 1996, essa publicação destina-se a examinar, do ponto de vista das ciências sociais, os riscos mais importantes para formuladores de políticas no governo e no ambiente empresarial. Parece ser uma fonte útil de informações sobre as discussões acadêmicas relacionadas a riscos e às políticas públicas. Tanto o *Journal of Risk Research* como o *Risk Decision and Policy* podem ser úteis

para formuladores de políticas que desejem se manter bem informados sobre estudos mais recentes relativos a gestão de riscos e políticas públicas.)

*Risk: Health, Safety & Environment* – Publicação oficial da Risk Assessment and Policy Association. (Publicado desde o início da década de 90. Muitos artigos de edições anteriores estão disponíveis *on-line* em: [www.fplc.edu/tfield/rskindx.htm](http://www.fplc.edu/tfield/rskindx.htm).)

*Journal of Risk and Uncertainty* – Publicação pela Kluwer Academic Publishers. (Um exame mais teórico do processo decisório em ambiente de incerteza e risco. Essa publicação é útil basicamente para aqueles que têm interesse em desenvolver modelos matemáticos e teóricos do risco.)



## Apêndice A

### Estruturas da gestão de riscos

#### Gestão de riscos nas políticas públicas: um processo decisório

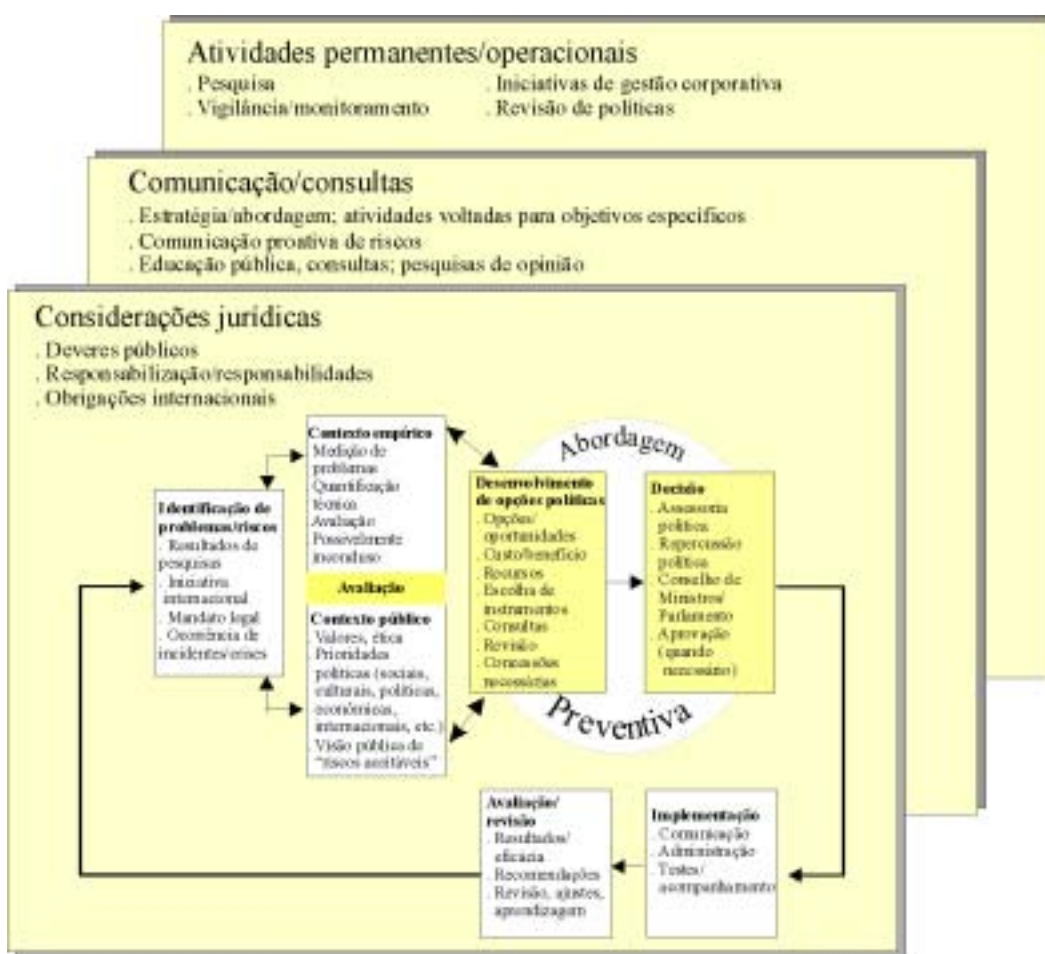


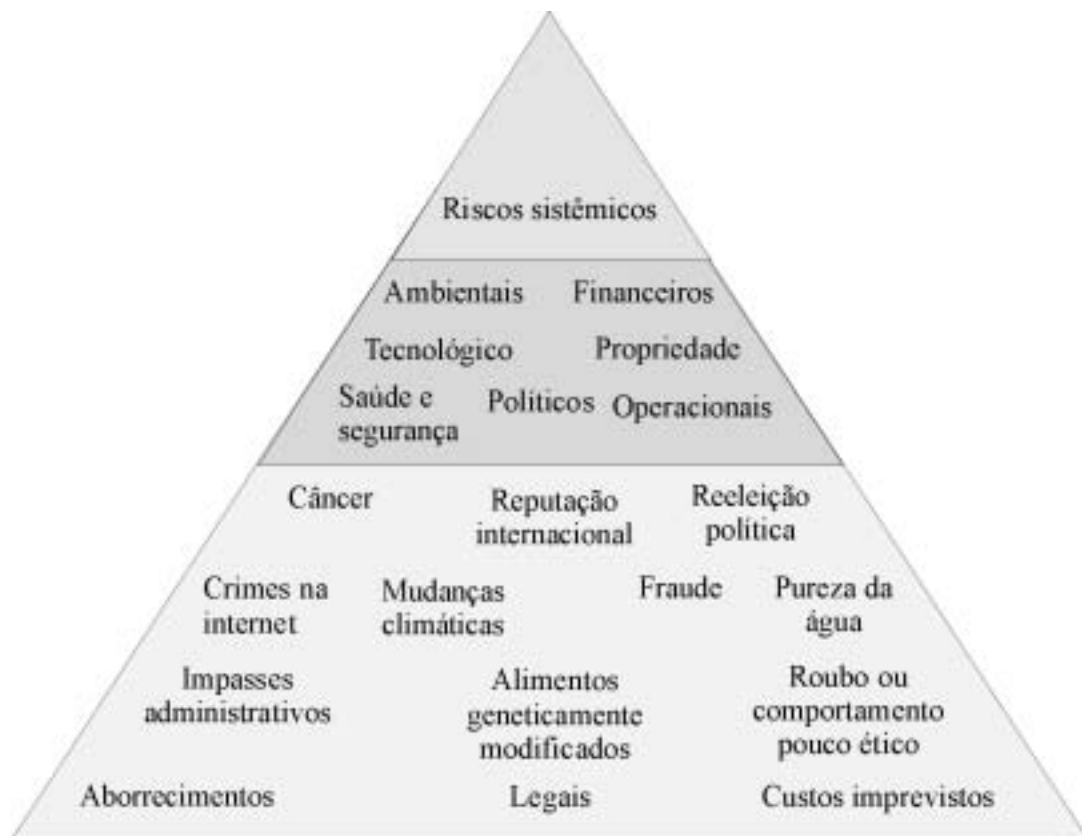
Figura 6: Processo gerencial de tomada de decisões no setor público, desenvolvido pelo Grupo de Trabalho de Secretários Executivos Adjuntos para a Gestão de Riscos do (PCO, 2000).



**Figura 7: Processo comum de gestão de riscos mostrado em *Integrated risk management framework* (TBS, 2001).**

## Apêndice B

### Duas amostras de listas de identificação de riscos



Uma hierarquia de possíveis riscos. Equipes interministeriais ou interdisciplinares são as mais aptas a desenvolver um inventário de riscos em potencial holística e abrangentemente.

**Amostra de riscos sujeitos a intervenção  
governamental (adaptado de Stanbury, 2000)**

<p><b>Transportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Automóveis, motocicletas</li> <li>· Caminhões</li> <li>· Ferrovias</li> <li>· Navios, balsas, outras embarcações</li> <li>· Dutos (petróleo, gás, água, produtos primários)</li> <li>· Eletricidade (especialmente campos eletromagnéticos)</li> </ul>	<p><b>Econômicos ou financeiros</b></p> <p>a) Relacionados a instrumentos e instituições financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Títulos (dívidas e ações)</li> <li>· Bancos e outras instituições financeiras</li> <li>· Seguradoras</li> <li>· Planos de aposentadoria</li> <li>· Seguro de depósitos</li> </ul>
<p><b>Meio ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Mudanças climáticas</li> <li>· Poluição do ar, da água e da terra, (por exemplo, chuva ácida, poluição urbana, terrenos contaminados)</li> <li>· Práticas de reflorestamento</li> <li>· Substâncias tóxicas</li> <li>· Biodiversidade e espécies em risco de extinção</li> <li>· Piscicultura</li> <li>· Redução da camada de ozônio</li> </ul> <p><b>Recursos Naturais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Acesso e uso de recursos renováveis: peixes, madeira, água, fauna selvagem</li> <li>· Acesso e uso de recursos não renováveis: petróleo, carvão, gás natural, minérios</li> </ul>	<p>b) Relacionados à compra de produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Etiquetagem de produtos, inclusive marcas registradas</li> <li>· Pesos e medidas</li> <li>· Propaganda enganosa e práticas irregulares de comercialização</li> <li>· Garantia de qualidade (por exemplo, dispositivos anticoncepcionais)</li> <li>· Eficácia dos serviços profissionais</li> </ul> <p>c) Relacionados ao nível e ao fluxo de receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Seguro-desemprego</li> <li>· Plano Previdenciário do Canadá</li> <li>· Pagamentos previdenciários</li> <li>· Indenizações trabalhistas</li> <li>· Seguro agrícola</li> <li>· Gastos com emergências públicas (extraordinários)</li> </ul>
<p><b>Produtos de consumo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Automóveis (por exemplo, cintos de segurança, <i>airbags</i>, paraquedas, faróis, padrões de combustíveis)</li> <li>· Drogas (para seres humanos e animais)</li> <li>· Dispositivos médicos</li> <li>· Brinquedos, roupas, berços, assentos especiais para crianças em automóveis, etc.</li> <li>· Explosivos</li> <li>· Embarcações para fins de lazer (por exemplo, <i>jet skis</i>)</li> <li>· Pneus</li> </ul>	<p><b>Segurança humana</b></p> <p>a) Infra-estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Represas, pontes, linhas de abastecimento, estradas, dutos</li> </ul> <p>b) Desastres naturais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Eventos atmosféricos (furacões, tornados, enchentes, chuvas de granizo, nevascas, secas, avalanches)</li> <li>· Terremotos</li> <li>· Incêndios em florestas ou pastagens</li> </ul>
<p><b>Alimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Contaminação de alimentos no processo de produção e distribuição</li> <li>· Rotulagem de alimentos</li> <li>· Aplicação de pesticidas e resíduos nos alimentos</li> <li>· Hormônio do crescimento bovino no leite</li> <li>· Irradiação</li> <li>· Alimentos geneticamente modificados</li> </ul>	<p><b>Segurança</b></p> <p>a) Segurança nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Defesa contra invasões ou ataques</li> <li>· Proteção contra a subversão interna</li> </ul> <p>b) Segurança pessoal dos cidadãos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Polícia</li> <li>· Bombeiros</li> </ul>
<p><b>Tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Energia nuclear</li> <li>· Biotecnologia</li> <li>· Engenharia genética</li> <li>· Informática</li> </ul> <p><b>Ocupacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Segurança no trabalho</li> </ul>	<p><b>Direitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Direitos humanos (inclusive a Declaração)</li> <li>· Negociações coletivas</li> <li>· Tratamento humano de animais</li> </ul>

## Apêndice C

### Alguns fatores que afetam a percepção de riscos

#### Atributos importantes que afetam a percepção de riscos

<b>Involuntário</b>	Um risco imposto involuntariamente (por exemplo, a construção de uma instalação industrial sem consultar a comunidade) é considerado como menos aceitável do que um risco assumido voluntariamente (por exemplo, fumar).
<b>Incontrolável</b>	A incapacidade de controlar um risco reduz a percepção de sua aceitabilidade.
<b>Industrial x natural</b>	Um risco industrial (por exemplo, a energia nuclear) é considerado menos aceitável do que um risco natural (por exemplo, um raio).
<b>Desconhecido</b>	Um risco exótico ou pouco familiar (por exemplo, a biotecnologia) é considerado menos aceitável do que um risco familiar (por exemplo, produtos de limpeza doméstica).
<b>Memorável</b>	Um risco associado a um evento fora do comum (por exemplo, a queda de um avião) é considerado menos aceitável do que um que não o seja.
<b>Temido</b>	Um risco altamente temido (por exemplo, o câncer) é considerado menos aceitável do que um que não o seja (por exemplo, um acidente doméstico).
<b>Catastrófico</b>	Um risco catastrófico (por exemplo, a queda de um avião) é considerado menos aceitável do que riscos difusos ou cumulativos (por exemplo, acidentes automobilísticos).
<b>Injusto</b>	Quando se acredita que um risco está sendo imposto de forma desigual ou injusta a um grupo específico, é considerado como menos aceitável. Isso é particularmente verdadeiro quando o grupo é de crianças.
<b>Inconfiável</b>	Quando a origem do risco é pouco confiável, é considerado menos aceitável.
<b>Incerto</b>	Um risco altamente incerto e sobre o qual pouco sabemos é considerado menos aceitável do que um risco razoavelmente previsível.
<b>Imoral</b>	Um risco avaliado como pouco ético ou imoral é considerado menos aceitável do que um que não o seja.

Fonte: Sandman, 1993.

## *Apêndice D*

### **Definição da abordagem preventiva**

O princípio preventivo foi definido no Princípio 15 da Declaração do Rio (ONU, 1992) da seguinte maneira: “Onde existam ameaças de riscos sérios ou irreversíveis, a falta de certeza científica completa não será usada como argumento para o adiamento de medidas eficazes em termos de custo para se evitar a degradação do meio ambiente”. A abordagem preventiva representa tentativa de reconhecer a incerteza e a complexidade e de lidar com elas, quando uma decisão sobre um risco em potencial, com efeitos graves ou irreversíveis, precisa ser tomada. Embora as interpretações dessa abordagem variem de acordo com as circunstâncias, ela envolve, de algum modo, a noção de que é melhor errar em prol da precaução, quando decisões precisam ser tomadas sem o benefício de conhecimentos científicos completos.

Quando este documento estava sendo redigido, o Governo do Canadá ainda estava refinando a sua definição de abordagem preventiva. Esse trabalho deve resultar na publicação de um relatório contendo alguns princípios básicos sobre a abordagem preventiva. Os leitores podem obter mais informações sobre esse trabalho solicitando informações nesse sentido a Helene Quesnel no PCO ([hquesnel@pco-bcp.gc.ca](mailto:hquesnel@pco-bcp.gc.ca)).

## Notas

- <sup>1</sup> Órgão equivalente à Casa Civil da Presidência da República no Brasil (N.T.).
- <sup>2</sup> É importante ressaltar que, ao mencionar “gerentes de riscos”, esse documento não está se referindo a uma função ou cargo específico no âmbito do serviço público, e, sim, mais genericamente, aos gerentes envolvidos na prática da “gestão de riscos” na forma definida no documento.
- <sup>3</sup> É importante observar que o Grupo de Estudos sobre Legislação e Governabilidade da Secretaria Executiva foi encarregado de desenvolver um consenso federal sobre a abordagem preventiva, estabelecendo pontos de contato entre interesses potencialmente diferentes.

## Referências bibliográficas

- CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (CCMD). *Building trust: a foundation of risk management*. Action-Research Roundtable on Risk Management. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2001.
- CANADIAN STANDARDS ASSOCIATION (CSA). CAN/CSA-Q850-97. *Risk management: guideline for decision-makers*. Toronto: Canadian Standards Association, 1997.
- FISCHHOFF, B. *Risk perception and communication unplugged: twenty years of process*. Risk Analysis 15(2): 137-145, 1995.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *The wisdom of teams: creating the high performance organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- LEISS, W. no prelo. *In the chamber of risks: understanding risk controversies*. Montreal: McGill-Queen's University Press. (O Capítulo 2 aborda a controvérsia em torno dos riscos resultantes dos alimentos geneticamente modificados.)
- MARC, D. L. *Effective team leadership*. Banff: Banff Centre for Management.
- MORGAN, G. *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
- POWELL, D.; LEISS, W. *Mad cows and mother's milk: the perils of poor risk communication*. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1997.
- PRIVY COUNCIL OFFICE (PCO). *Risk management in public policy*. Report of the Assistant Deputy Minister Working Group on Risk Management, 2000. Disponível *on-line* em: [www.pco-bcp.gc.ca/public\\_e.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/public_e.htm).
- SANDMAN, P. M. *Responding to community outrage: strategies for effective risk communication*. Fairfax, VA: American Industrial Hygiene Association, 1993.
- SENGE, P. *The fifth discipline*. New York: Doubleday, 1990.
- SLOVIC, P. Perception of risk. *Science* 236, p. 280-285, 1987.
- \_\_\_\_\_. Perception of risk: reflections on the psychometric paradigm. In: *Social theories of risk*, ed. S. Krimsky and D. Golding. Westport, CT: Praeger Publishers, 1992.



\_\_\_\_\_. Trust, emotion, sex, politics and science: surveying the risk-assessment battlefield. *Risk Analysis* 17(4), p. 689-701, 1999.

STANBURY, W. T. *Toward rationality in government's management of risks: are we waiting for Godot?* 2000. [Trabalho inédito submetido aos membros da Mesa-Redonda do CCMD.]

TREASURY BOARD SECRETARIAT (TBS). *Integrated risk management framework*, 2001.

UNITED NATIONS. *The Rio declaration on environment and development*, 1992.

WILDAVSKY, A. No risk is the highest risk of all. *American Scientist*, 67 (1), p. 32-37, 1979.

## **Glossário de siglas**

CCMD – Canadian Centre for Management Development (Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão)

CSA – Canadian Space Agency (Agência Espacial Canadense)

PCO – Privy Council Office (Gabinete do Conselho Privado)

SUFA – Social Union Framework Agreement (Acordo-Quadro sobre a União Social)

TBS – Treasury Board of Canada Secretariat (Secretaria da Junta de Tesouro do Canadá)

## Cadernos ENAP

### Números publicados

22. *Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)*  
Pesquisa ENAP – 2003
21. *Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes*  
Donald Hall – 2002
20. *Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros*  
Geoff Dinsdale & D. Brian Marson e Faye Schmidt & Teresa Strickland – 2000
19. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*  
Pesquisa ENAP – 2000
18. *Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público*  
Zairo B. Cheibub & Richard M. Locke – 1999
17. *Gerenciando a alta Administração Pública: uma pesquisa em países da OCDE*  
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – 1999
16. *Flexibilidade na gestão de pessoal da Administração Pública*  
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – 1998
15. *O processo decisório da reforma tributária e da previdência social*  
Marcus André de Melo e Sérgio de Azevedo – 1998
14. *Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos*  
Barbara Nunberg – 1997

13. *Reforma do Estado no setor de saúde: os casos da Catalunha, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos*  
Samuel Husenman & Emili Sullà e outros – 1997
12. *Normas de conduta para a vida pública*  
Lord Nolan – 1997
11. *A seguridade social no Brasil e os obstáculos institucionais à sua implementação*  
Pedro César Lima de Farias – 1997
10. *O impacto do modelo gerencial na Administração Pública*  
Fernando Luiz Abrucio – 1997
9. *Progressos recentes no financiamento da previdência social na América Latina*  
Manfred Nitsch & Helmut Schwarzer – 1996
8. *Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil*  
Luciano Martins – 1997
7. *Reforma do Estado*  
Evandro Ferreira Vasconcelos e outros – 1994
6. *Planejamento e orçamento*  
Fábio Chaves Holanda e outros – 1994
5. *Recursos humanos no setor público*  
Marcelo Viana Estevão de Moraes e outros – 1994
4. *A questão social no Brasil*  
Marcos Torres de Oliveira e outros – 1994
3. *Gestão municipal e revisão constitucional*  
Luíza Erundina de Souza e outros – 1993
2. *Cultura e memória na Administração Pública brasileira*  
Iveraldo Lucena e outros – 1993
1. *Gestão de recursos humanos, relações de trabalho e direitos sociais dos servidores públicos*  
Técnicos da ENAP e colaboradores – 1993



## Assine a **Revista do Serviço Público** *Conhecimento atualizado em Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e o debate de temas relacionados ao Estado, à administração pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas político-administrativos de nossa época.

Conheça esta e outras publicações ENAP no *site*:  
[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)

### Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e o envie para o endereço abaixo por fax ou pelo correio.

Periodicidade: trimestral  
Assinatura anual: R\$ 40,00  
Exemplar avulso: R\$ 12,00  
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de  
Administração Pública  
Diretoria de Comunicação e Pesquisa  
SAIS — Área 2-A  
70610-900 — Brasília - DF  
Tel.: (61) 445 7096  
Fax: (61) 445 7178  
e-mail: [publicacoes@enap.gov.br](mailto:publicacoes@enap.gov.br)

Nome/Instituição: \_\_\_\_\_

CPF/CNPJ: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

UF: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

#### Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 53 - 2002  
 Assinatura RSP Ano 54 - 2003  
 Alteração de cadastro

#### Formas de pagamento:

1. Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública.
2. Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP Escola Nacional de Administração Pública, pelo Banco do Brasil S/A, agência Ministério da Fazenda nº 4201-3, conta corrente nº 170500-8, depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
3. Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP Escola Nacional de Administração Pública — CNPJ: 00.623.612/0001-09 UG: 114702 — Gestão: 11401.