

An aerial, high-angle photograph of a busy office hallway. People are seen walking in various directions, some carrying bags or briefcases. The floor is light-colored with a grid pattern of small, dark square tiles. The overall lighting is bright and somewhat desaturated, giving it a professional, modern feel.

# Gestão Baseada em Riscos

*Reinventando o Papel da Gestão de Riscos Integrada ao Negócio*

1.	<b>Apresentação</b>	1
2.	<b>Principais Referências em Gestão de Riscos</b>	2
3.	<b>Análise da Situação Atual</b>	4
4.	<b>Tendências e Inovações na Gestão de Riscos</b>	6
5.	<b>Gestão de riscos nos negócios enquanto uma boa Gestão do negócio</b>	8
6.	<b>A necessidade do aumento da “Gerenciabilidade” de uma Organização</b>	10
7.	<b>O Uso da Gestão de Riscos para Aumento “Gerenciabilidade” de uma Organização</b>	11
8.	<b>Quem somos</b>	13

---

## 1. Apresentação

### Qual o valor criado pela gestão de riscos?

Tal pergunta, embora simples, vem tirando o sono de muitos profissionais, consultores e acadêmicos da disciplina de gestão de riscos corporativos. Após cinco anos de investimentos de diversas organizações em projetos envolvendo SOX, Basiléia, COSO, CSAs, Bases de perda, etc., a gestão de riscos ainda não mostrou resultados tão expressivos e contundentes quanto o esperado. Para muitos, trata-se apenas do provimento de informações de perdas e vulnerabilidades para órgãos reguladores, conselhos e sociedade.

Neste sentido, diversas áreas de negócio vêm recorrentemente questionando os ganhos efetivos trazidos pela gestão de risco corporativo e se indagando se o mesmo resultado não poderia ser obtido com um esforço significativamente menor em termos de reuniões e documentação. Por outro lado, os próprios gestores de riscos vêm demonstrando sinais de insatisfação com o distanciamento crescente da agenda estratégica da organização e com a imagem recém construída de “burocratizadores” de processos e “portadores” de más notícias.

Para muitas referências nesta temática, a disciplina de gestão de riscos efetivamente perdeu um pouco de sua direção, chegando ao importante momento de parar e reavaliar suas práticas atuais. Segundo Alfred Seivold do Federal Deposit Insurance Corporation “for many institutions, it is a time for a reflection.” Contudo, como alerta Ellen Davis, da revista Op Risk & Compliance, deve-se ter cuidado para assegurar que todas as boas práticas e ganhos obtidos até o presente momento sejam adequadamente identificados e segregados de erros e falhas porventura cometidos.

O presente artigo atenta para a necessidade de uma reflexão aprofundada sobre o papel da gestão de riscos, discutindo como esta disciplina pode melhorar significativamente a capacidade gerencial dos tomadores de decisão de uma organização. Em outras palavras, este artigo defende que a gestão de riscos tem um potencial para aumentar significativamente a “gerenciabilidade” de uma organização em ambientes de alta incerteza e dinamicidade.

Gostaríamos, ainda, de ressaltar quatro importantes pontos a serem esclarecidos de forma a materializar nosso ponto de vista e evitar dúvidas a posteriori:

- Primeiramente, ressaltamos que o termo *gestão de riscos* conforme mencionado ao longo deste artigo se refere a uma visão ampla da disciplina de gestão de riscos, que também abrange os conceitos de controles internos e auditoria;

- Em segundo lugar, gostaríamos de observar que este artigo não tem um foco específico em controles internos, gestão de riscos, governança ou auditoria, mas uma visão ampla que contempla todas as pessoas, áreas e interessados em inovar em suas práticas de gestão;
- Em terceiro lugar, entendemos que a “gestão de riscos” é uma disciplina, complementar às disciplinas de gestão e administração que foi projetada para apoiar tomadores de decisão a gerir situações marcadas por grande incerteza como a que vivemos no século XXI;
- Finalmente, julgamos que os gestores das mais diversas áreas como RH, TI, comercial, estratégia, projetos, etc. podem se utilizar da disciplina de gestão de riscos como um importante referencial conceitual para inovar e incrementar significativamente as práticas adotadas para o gerenciamento de suas unidades de negócio.

---

## 2. Principais Referências em Gestão de Riscos

Primeiramente, seria importante entender quais são as principais referências que historicamente vêm moldando os conceitos e ferramentas da gestão de riscos. De forma a não se prolongar neste assunto optamos por segmentar estas referências em dois grupos:

- Modelos de referências que consolidam as principais boas práticas de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna;
- Regulações que definem o conjunto de requisitos mínimos a ser atendido visando a assegurar o bem estar de uma determinada indústria (BACEN, SUSEP) ou segmento empresarial (CVM, SOX);

Ambos modelos de referência e regulações tendem a ser desenvolvidos por áreas usuárias, consultorias, auditorias, órgãos reguladores ou normatizadores de gestão de risco. Tais referências desempenham o importante papel de difundir em larga escala um conjunto significativo de práticas de gestão de riscos reconhecidamente robustas, eficazes e replicáveis. Abaixo podem ser observados alguns exemplos:

Modelo de Referência	Ano	Descrição Geral	Autor
COSO Internal Control – Integrated Framework	1992	Principal <i>framework</i> existente até hoje para implantação de uma estrutura de controles internos a partir de cinco componentes centrais: ambiente de controle; risk assessment; atividades de controle; informação e comunicação; monitoração.	COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FSA Handbook	2001	Handbook <i>online</i> completo com orientações e boas práticas bem detalhadas para instituições financeiras. O site da FSA permite ainda a construção de <i>handbooks</i> com conteúdos personalizados de acordo com a organização.	FSA - Financial Services Authority. Órgão regulador de instituições financeiras no Reino Unido
FERMA	2002	Cartilha para difusão da disciplina de gestão de riscos na Europa a partir de uma visão objetiva do processo de gestão de riscos. Este manual também apresenta um conjunto de templates para descrição e análise de riscos.	FERMA – Federation of European Risk Managers Association
AS/NZS 4360	1995 (1ª versão) 2004 (última revisão)	Uma das principais referências utilizadas para processos de gestão de riscos no mundo. Este modelo apresenta um conjunto interessante de templates e práticas que se propõe ser aplicáveis para gerir riscos no contexto de um processo, de uma empresa, ou até mesmo no projeto de vida de um indivíduo.	Standards Australia e Standards New Zealand
COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework	2004	Este <i>Framework</i> se propõe a ampliar o conceito de COSO Internal Control, de forma a maximizar o valor gerado pela gestão de riscos alinhando-o a estratégia da organização. Este manual introduz os conceitos de apetite de riscos e visão integrado de riscos (ERM).	COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
Orange Book	2004	Visão inicial da abordagem de gestão de riscos e como esta disciplina se desdobra nos vários níveis de uma organização, desde o planejamento estratégico, até suas operações específicas.	Her Majesty's Treasury - Ministério econômico e financeiro do Reino Unido
Best practices in qualitative operational risk management	2006	Handbook prático para a gestão de riscos operacionais baseado em experiências reais em instituições financeiras e na estrutura do COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Este manual apresenta diversos insights práticos sobre o uso gestão de riscos operacionais.	TransConstellation - Uma associação de empresas da área de processamento de transações financeiras
Red Book	2007	Apresenta um Framework constituído de 9 componentes para a implantação de um programa que integre as diversas iniciativas organizacionais de Governança, riscos e Compliance (GRC). Cada componente é dividido em sub-componentes e em diretrizes, tratando-se provavelmente do manual mais completo e amplo em termos de Gestão de Riscos	OCEG – Open Compliance and Ethics Group
BS 31100	Em desenvolvimento	Manual desenvolvida pela BSI para orientar a gestão de riscos. Apresenta 10 princípios-chave para gestão de riscos, um modelo de gestão de riscos, um framework de gestão de riscos, um processo de gestão de riscos e um capítulo dedicado à implantação da gestão de riscos.	BSI – British Standard Institution
ISO 31000	Em desenvolvimento	Manual a ser finalizada em 2009 que possivelmente deve se tornar a principal norma de gestão de riscos do mundo. Apresenta os 11 princípios da gestão de riscos, uma orientação sobre como construir e monitorar um Framework para gestão de riscos e um processo genérico de gestão de riscos	ISO – International organization for standardization

Legislação	Ano	Descrição Geral	Autor
Basileia II	2004	Publicação desenvolvida por diversas empresas e instituições do setor financeiro com a intenção de se criar um padrão internacional para a formulação de leis e regulamentações relacionadas à gestão de riscos em bancos. O documento é dividido em três pilares: Requerimento mínimo de capital, processo de revisão para supervisão e disciplina de mercado. Trata-se de um conteúdo bastante detalhado que propõe o uso de ferramentas matemáticas não triviais.	Basel Committee on Banking Supervision
Sarbanes-Oxley Act	2002	Lei federal que determina práticas de controles internos sobre relatórios financeiros para todas as empresas com ações negociadas na bolsa de Nova York. Além disso, a lei responsabiliza, civil e criminalmente os principais executivos destas empresas pela confiabilidade das informações financeiros e contábeis publicada. Esta lei também exige que as organizações realizem avaliações dos seus sistemas de controle e que tais avaliações sejam objeto de uma auditoria independente.	SEC - Security Exchange Commission
(Financial Instruments and Exchange Act) J-SOX	2006	Considerada a versão japonesa da SOX.	Parlamento Japonês
Combined Code of Corporate Governance (Turnbull Cadbury Report)	1992 (1ª versão) 2003 (última revisão)	Código de práticas de Governança corporativa e controles internos sobre relatórios financeiros com o qual todas as empresas com ações negociadas na bolsa de Londres devem estar em conformidade e demonstrá-las através da publicação de relatórios públicos. O código consiste da combinação de dois documentos: o Cadbury Report, que trata de governança corporativa e o Turnbull Report que aborda controles internos sobre relatórios financeiros.	FRC - Financial Reporting Council. Órgão regulador independente do Reino Unido responsável pela promoção da confiança nos relatórios e da governança corporativa.
BSA (Bank Secrecy Act)	1970 (publicação versão do BSA) 2001 (Patriot Act)	Determina a colaboração de todas as instituições financeiras norte americanas com o Governo objetivando a prevenção da lavagem de dinheiro. Para tanto, as instituições financeiras devem submeter ao governo relatórios específicos sobre determinadas transações financeiras. Outros atos foram promulgados atualizando o Banks Secrecy Act, o último dos quais foi o Patriot Act.	Governo Federal dos Estados Unidos
Resoluções do Banco Central No 2554, 3056, 3380 e 3490	2554 - 1998; 3056 - 2001; 3380 - 2006; 3490 - 2007	Determina a implementação de práticas de gestão de risco por parte de instituições financeiras no Brasil, dentre algumas: : 2554 – implementação de um sistema de controles internos; 3056 – Dispõe sobre a auditoria interna; 3380 – Implementação de uma área de riscos operacionais; 3490 – Trata da apuração do Patrimônio de Referência Exigido (capital econômico)	Banco Central do Brasil
Circular SUSEP 249, 280, 327	249 - 2004 280 - 2004 327 - 2006	Determina a implementação de práticas de controles internos em seguradoras. Alguns exemplos destas circulares são: circular 249 que dispõe sobre a criação de uma estrutura de controle internos em uma seguradora; circular 280 que estabelece os procedimentos mínimos associados aos controles internos e sobre o descumprimento de dispositivos legais e regulamentares; circular 327 que dispõe sobre os controles internos específicos para o tratamento de situações relacionadas a crimes como lavagem de dinheiro, etc	SUSEP - Superintendência de Seguros Privados

Olhando este conjunto de regulações e modelos de referências pode-se observar que existe um arcabouço significativo de processos e frameworks consagrados de gestão de riscos que consolidam um conjunto de atividades e práticas que efetivamente contribuem para identificação, avaliação, tratamento e monitoração de riscos.

Finalmente, observa-se que recentemente uma série de atualizações nestes modelos e frameworks (AS-5 da SOX, complementos do COSO, compilações de boas práticas da Basiléia) vem sendo realizadas resultante do próprio amadurecimento das idéias dos principais autores e correntes neste assunto.

---

### 3. Análise da Situação Atual

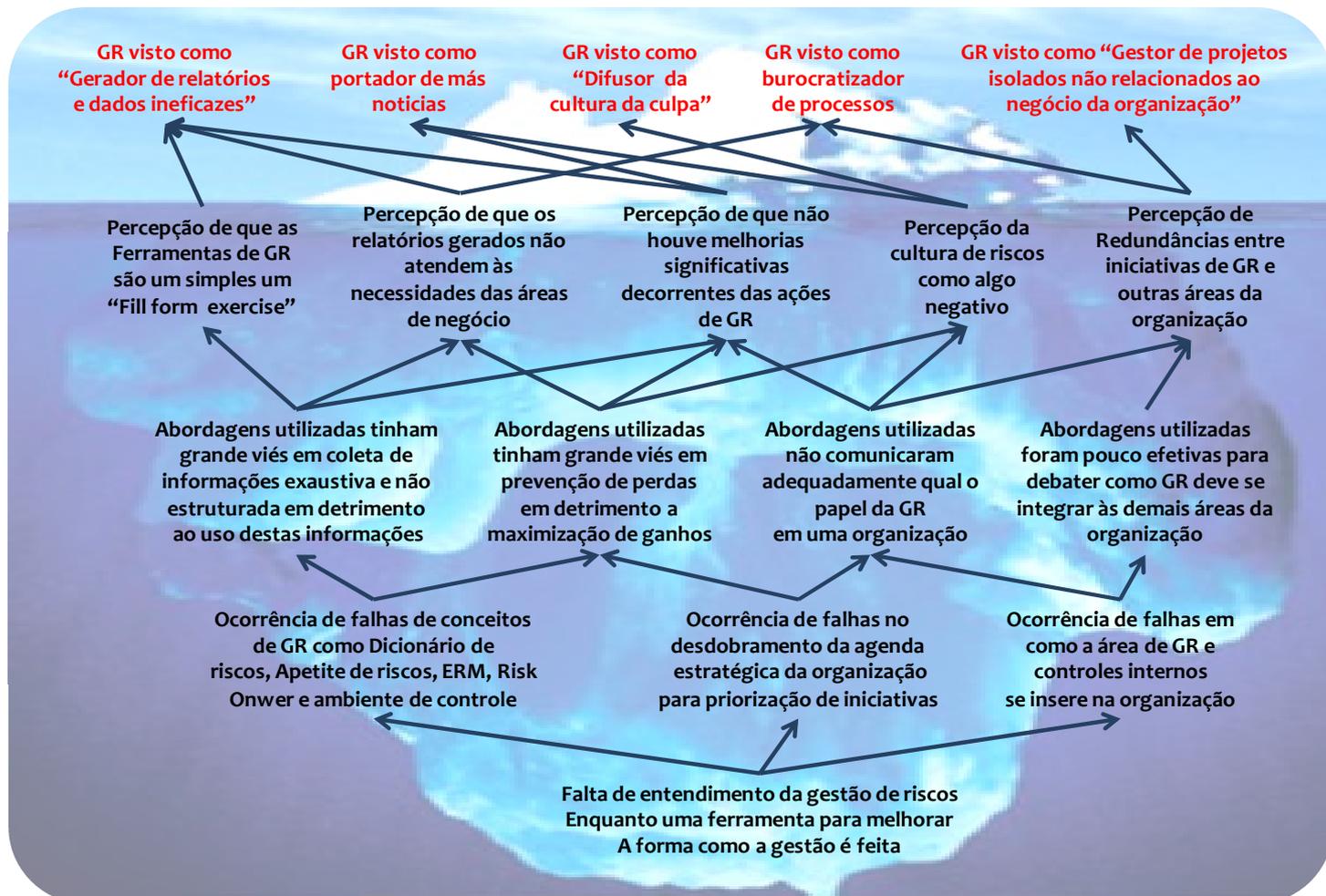
Apesar de ter acumulado este acervo de referências conceituais e práticas, a disciplina de gestão de riscos, conforme mencionado na introdução, vem sofrendo diversos questionamentos quanto às abordagens utilizadas e o valor que está efetivamente sendo gerado.

Aparentemente, as organizações vêm experimentando uma grande ansiedade por esclarecer se o potencial da disciplina de gestão de riscos foi superestimado, ou, se as atuais aplicações ainda em estágio de amadurecimento têm apresentada falhas e erros de implementação.

Intuitivamente, uma disciplina de gestão de riscos se faz necessária em um século XXI marcado por grande dinamicidade e incerteza. Contudo, julgamos ser de grande importância o entendimento das críticas que vêm sendo feitas à gestão de riscos, e a análise detalhada de suas principais causas. Dentre as principais críticas existentes podem ser citadas:

- “Difusor da cultura da culpa” que tem por objetivo implantar mecanismos para identificar os culpados por falhas e atribuir as punições necessárias.
- “Burocratizador de processos” que onera as unidades de negócios com controles excessivos aumentando o tempo de execução das atividades;
- “Gerador de relatórios e dados ineficazes” que acabam se acumulando nas gavetas dos tomadores de decisão da organização;
- “Portador de más notícias” que relata as principais perdas ocorridas e demanda para investimentos em segurança
- “Gestor de projetos isolados não relacionados ao negócio da organização” muitas vezes iniciado de forma não voluntária e desorganizada

Analisando estas críticas, ressalta-se que elas não devem ser entendidas enquanto problemas a serem resolvidos, mas apenas a ponta do Iceberg resultante de uma série de falhas práticas, conceituais e estruturantes de projetos de gestão de riscos. A figura abaixo retrata esta situação:



Primeiramente, observa-se que todas as áreas que iniciem uma abordagem de gestão de riscos devem olhar em detalhes cada uma destas potenciais falhas e resolvê-las adequadamente. Caso contrário a implantação da gestão de riscos acabará restringindo ao invés de aumentar a capacidade gerencial, ou “gerenciabilidade” de uma organização.

Em segundo lugar, deve-se fazer a importante ressalva de que o crescimento da disciplina de gestão de riscos foi fortemente motivado pelas demandas do “mundo de compliance” com regulações. Desta forma, é razoável supor que as principais preocupações representadas nos modelos de referência tenham um enfiamento inicial para o objetivo “dar transparência dos riscos existentes a reguladores e sociedade” em detrimento a melhorias efetivas na forma como a gestão de oportunidades e ameaças é feita em uma organização.

Finalmente, é interessante atentar para o papel central que a visão desintegrada entre a gestão do negócio e gestão de riscos do negócio implica na ocorrência das críticas mencionadas. A delimitação clara da fronteira entre gestão de riscos do negócio e a gestão do negócio é, portanto, um tema de grande importância que deve ser melhor internalizado e debatido nas organizações.

Deste modo, ressaltamos novamente a importância de se entender a gestão de riscos como um “canivete de ferramentas e conceitos” para gestores interessados em inovar a forma como a gestão de suas unidades está sendo realizada, a partir de novas práticas para gerir informações, mitigar eventos indesejáveis e explorar eventos desejáveis em ambientes de alta incerteza e complexidade.

---

#### 4. Tendências e Inovações na Gestão de Riscos

Realizado o entendimento dos modelos e legislações que moldam a trajetória da disciplina de gestão de riscos, assim como das críticas e falhas que vêm sendo historicamente cometidas e reconhecidas, este artigo passa para a análise das principais tendências e correntes que apontam inovações e insights para melhores práticas de gestão de riscos no curto e médio prazo.

**4.1 GRC – Governance Risk & Compliance:** A visão de GRC propõe uma ampliação da visão tradicional de ações de gestão de riscos que normalmente se resumem a controles internos, gestão de riscos e auditoria interna.

Desta forma, sob a ótica da GRC diversas outras iniciativas estariam sob este mesmo “guarda-chuva” como: compliance, jurídico, segurança física, segurança da informação, satisfação do cliente, ouvidoria, gestão de recursos humanos, satisfação de RH, gestão de tecnologia da informação, helpdesk, continuidade do negócio, conselhos de administração e fiscal, comitês de ética, segurança e saúde do trabalho, relação com investidor, tesouraria, gestão (escritórios) de projetos, gestão (escritórios) de terceiros, orçamento, desenvolvimento de produtos, gestão de imagem etc..

O principal objetivo da abordagem de GRC é maximizar a integração de todos estes tipos de iniciativas aumentando a convergência de metodologias, reuniões, entrevistas, workshops, reports e sistemas reduzindo todo tipo de redundância e inconsistência que possa existir na ação e interação entre os diversos atores envolvidos.

Na prática, constrói-se um entendimento de que a grande maioria das áreas de suporte possui intervenções do tipo “identificar o que pode dar erros e propor mudanças” e a bandeira da GRC e do risco corporativo seriam os grandes mobilizadores e catalizadores de proposições de melhorias e criação de sinergia (taxonomias, classificações, ratings, checklists, etc.) neste tipo específico de atividade.

O grande desafio da GRC é resultante das diversas questões políticas e culturais que recorrentemente estão associadas a projetos de convergência e uniformização de técnicas e práticas entre diferentes áreas.

**4.2 ERM – Enterprise Risk Management** -A visão de ERM sugere que a gestão do risco em uma organização deve partir de um entendimento holístico que efetivamente avalie qual a contribuição de cada área, processo, sistema, independente dos limites funcionais da empresa prescritos em seu organograma. Muitas abordagens de gestão de riscos falharam em não conseguir modelar toda a complexidade de um risco propondo tratamentos inefetivos que não atuavam na causa raiz do problema e, portanto, em seu ponto de maior alavancagem. Neste sentido, até a interação entre riscos deve ser considerada e modelada para priorização das vulnerabilidades críticas a serem tratadas.

A analogia ideal para esta idéia é a situação em que a colocação da última carta de baralho em uma pirâmide de cartas, provoca a queda de todas as cartas da pirâmide. Certamente, a razão para queda da pirâmide é bem mais complexa do que a última carta colocada, a qual pode ter simplesmente disparado a queda de todas as outras cartas. Por outro lado, analisar a estrutura das cartas montadas, identificando os potenciais pontos de vulnerabilidade na ligação entre as cartas é tarefa analítica de grande dificuldade devido à infinidade de possibilidades de combinações de causas interconectadas que justifiquem o evento ocorrido

A visão de ERM também agrega à disciplina de gestão de riscos o importante entendimento de riscos como situações ou eventos em que os objetivos da empresa não estão sendo atingidos. Desta forma, com a ERM uma organização pode facilmente relacionar:

- os objetivos que não estão sendo atingidos,
- as vulnerabilidades existentes nos processos/sistemas e
- os controles internos que devem ser implantados.

A atividade de gestão de riscos é, portanto, construída como um desdobramento natural do planejamento estratégico mobilizando esforços e prioridades em torno do atingimento das metas e resultados esperados.

**4.3 Riscos Positivos** - Existe, aparentemente, um grande desequilíbrio entre a atenção e esforços investidos em gestão de riscos para prevenção de ameaças em detrimento à gestão de riscos para exploração de oportunidades. Na prática, pouco vem sendo debatido como as mesmas fontes de incertezas, causadoras de ameaças e destruidoras de valor para acionistas, são também geradoras de uma vasta gama de oportunidades potenciais e opções de inovação para as organizações.

Contudo, gerir riscos positivos não consiste em distribuir liberdade e autonomia para identificação de todo e qualquer tipo de oportunidade por todo e qualquer funcionário da organização. A implantação de controles de risco positivo é um ato consciente e deliberado em que uma organização se compromete intencionalmente com uma determinada prática visando aumentar a probabilidade e magnitude de ganhos com oportunidades potenciais referentes a ações estratégicas de alta incerteza.

Neste sentido, as organizações que tenham efetivamente interesse em atuar pró-ativamente nas suas fontes de incerteza, alavancando, rapidamente, oportunidades lucrativas para os acionistas tem o grande desafio de identificar quais são suas deficiências e vulnerabilidades em termos de pessoas, processos e sistemas que impedem a exploração de seus ganhos potenciais.

**Visão final** - Não há dúvidas de que as tendências apresentadas acima consistem em um esforço interessante e inovador da disciplina de gestão de riscos em sua trajetória de amadurecimento. Somando-se os diversos insights incorporados em cada uma destas tendências, observa-se que houve um avanço significativo nos conceitos e práticas de gestão de riscos, resolvendo de forma bem satisfatória vários dos erros e falhas cometidos no passado e apresentados anteriormente.

Contudo, sugerimos uma reflexão aprofundada se este conjunto de inovações propostos está efetivamente abordando a problemática da desintegração entre a gestão do negócio e a gestão dos riscos do negócio. Em nossa percepção estas tendências apenas tangenciam a importante discussão de como a gestão de riscos complementa, integra e aprimora a gestão do negócio.

---

## 5. Gestão de riscos nos negócios enquanto uma boa Gestão do negócio

Avançando na discussão das fronteiras entre gestão do negócio e gestão de riscos primeiramente, é importante atentar que tanto o mundo da teoria dos modelos de referência

e legislações quanto o mundo da prática das organizações ainda têm grandes dificuldades em discutir como integrar:

- A gestão do negócio – associada ao planejamento, alocação e otimização de recursos (pessoas, processos, sistemas e infra-estrutura) para atender os objetivos definidos pela alta direção maximizando o lucro da organização;
- A gestão dos riscos e controles de um negócio – associada à identificação de eventos que podem interferir negativamente no negócio e propõe controles para mitigar sua probabilidade ou severidade minimizando as perdas da organização;

Julgamos que a essência do valor e do papel da gestão de riscos reside no aumento da “gerenciabilidade” de organizações inseridas em ambientes dinâmicos e incertos, viabilizando um melhor controle do negócio para seus tomadores de decisão. Alguns exemplos de como a gestão de riscos pode fazer isto estão listados abaixo:

- Delimitando, atribuindo comparabilidade e priorizando as principais ameaças e oportunidades existentes a partir de uma visão holística (o que na teoria pode ser simples, mas na prática é um grande desafio)
- Propondo os controles mais eficientes possíveis do ponto de vista sistêmico para prevenir eventos indesejáveis assim como mecanismo para explorar e viabilizar eventos desejáveis.
- Monitorando sintomas (mesmos aqueles provenientes dos sinais mais fracos) de que a execução dos processos da empresa está começando a desviar do padrão previsto;
- Gerando aprendizado a partir do estabelecimento de uma linguagem única que explicita como as diversas vulnerabilidades, ameaças/oportunidades estão expondo o atingimento dos objetivos e metas da alta administração;

Desta forma, ao que nos parece o grande desafio existente está centrado em identificar quais são os *gaps* da gestão do negócio que a disciplina da gestão de riscos poderia atuar. Defendemos, portanto, a idéia de que “*risk management is good management*” e que a efetividade de um projeto de gestão de riscos é diretamente resultante das melhorias implementadas no sistema de gestão de uma organização, refletida na qualidade da tomada de decisão de seus principais gestores.

Finalmente, cabe o importante questionamento se a gestão do negócio efetivamente precisa ser melhorada. Será que realmente existe uma demanda pelo aumento da “gerenciabilidade” de uma organização por parte de seus tomadores de decisão?

## 6. A necessidade do aumento da “Gerenciabilidade” de uma Organização

No que tange ao entendimento das necessidades de melhorias na forma como a gestão é feita em uma empresa é importante contextualizar duas importantes características vivenciadas de forma ímpar nos últimos anos.

Primeiramente, não há dúvidas que as diversas mudanças ocorridas no ambiente de negócios - como o desenvolvimento tecnológico acelerado, competição global, fusões e aquisições, intensificação do uso do outsourcing e tecnologia da informação, aumento da complexidade dos produtos e serviços, pressão regulatória crescente, responsabilidade sócio-ambiental, pandemias - aumentaram significativamente a complexidade, dinamicidade e importância das decisões de planejamento e otimização da alocação de recursos (pessoas, processos, sistemas e infra-estrutura) de uma organização.

“Eu entendo que, há não muito tempo atrás, quando o mundo andava em um ritmo mais lento, pessoas de negócios realmente espertas conseguiam juntar eventos de negócios discretos e dizer “Ah há!” e, então, fazer as decisões de negócio necessárias. No entanto a aceleração do ritmo e complexidade do negócio tornaram conseguir esses momentos “Ah ha!” extremamente difíceis.” (Vivek Ranadivé; Power to Predict; 2006)

“Trinta anos atrás, um gestor tinha a opção de ir devagar, esperando pela informação quando decisões estratégicas importantes eram necessárias. O gestor de hoje não tem esse luxo, o ritmo dos negócios acelerou e as decisões são requeridas imediatamente mesmo quando a informação usada está desatualizada.” (Kenneth G. McGee; Heads Up; Gartner; 2004)

Em segundo lugar, observa-se que toda a base das teorias de gestão e administração foram inicialmente desenvolvidas em um contexto em que a meta da empresa era maximizar a eficiência produtiva e aumentar a confiabilidade da linha de produção. No atual contexto, as componentes da incerteza e da dinamicidade existentes em toda tomada de decisão ganharam tal magnitude que passaram a pressionar a demanda por inovações nas práticas de gestão tradicionais baseadas em rotinas, hierarquia rígida, etc..

“Nós observamos que empresas estavam tendo dificuldades para tirar vantagem das oportunidades criadas pela digitalização e pela globalização por que suas organizações não foram desenvolvidas para o novo mundo” / “Pesquisas mostram que a maioria dos trabalhadores em empregos intensivos em inteligência de grandes empresas sentem que desperdiçam entre meio dia e dois dias toda semana em e-mails, mensagens de voz e reuniões improdutivos.” (Bryan & Joyce; Mobilizing Minds; McKinsey; 2007)

“management was designed to solve a very specific problem – how to do things with perfectly replicability, at ever increasing scale and steadily efficiency”/ “Some challenges simply can't be met without reinventing our 100-year-old management model” (Gary Hamel; The Future of Management; Harvard Business School; 2007)

Desta forma, observa-se que do ponto de vista da gestão de uma organização vive-se um contexto único em que gestores e tomadores de decisão têm um conhecimento limitado das diversas forças e *stakeholders* atuantes em sua realidade. Desta forma, gestores de negócio acabam se contentando com um entendimento limitado e restrito do que está acontecendo no momento de uma tomada de decisão.

Pode-se até mesmo pensar na idéia que as organizações adquiriram tamanha complexidade, incerteza e dinamicidade que seus gestores passaram a tomar decisões baseados em uma “previsão” do que está ocorrendo no presente.

Neste sentido, deve-se refletir se as organizações atualmente possuem um nível adequado de insights de quais são as principais ameaças e oportunidades que estão incubadas nas diversas áreas de negócio. Até que ponto, por exemplo, uma organização poderia ter tido acesso à informação que evitaria os últimos incidentes ou surpresas tivessem ocorrido? Até que ponto esta informação simplesmente não flui de forma adequada e tempestiva até aqueles que poderiam tomar as decisões mais adequadas?

“Business surprises should not be surprises. The information that would allow managers to turn these currently unexpected events into opportunities is available.” (Kenneth G. McGee; Heads Up; Gartner; 2004)

“The fallacy is this: under the assumption that you are in a central position, you presume that if something serious were happening, you would know about it.” (Weick & Sutcliffe; Managing the Unexpected; Wiley; 2007)

De forma a encerrar este item e legitimar esta importância da gestão de riscos para aumentar a habilidade gerencial de uma organização deve-se pensar no exemplo de um naufrago preso numa pequena ilha deserta cercada de água por todos os lados que começa a passar sede. Toda a água que ele precisa existe e está acessível, contudo, falta a atividade essencial de se tratar esta água para torná-la potável, e, portanto usável.

Neste sentido, consideramos que toda a informação que um gestor precisa para tomada de decisão está disponível nas pessoas, documentos, sistemas e bancos de dados da corporação. Contudo, o grande gap de gestão existente reside na coleta e processamento destas informações de forma estruturada construindo um melhor entendimento e maior visibilidade do presente, para aqueles que tomam decisão, planejam e alocam recursos.

---

## 7. O Uso da Gestão de Riscos para Aumento “Gerenciabilidade” de uma Organização

Em síntese, observou-se a idéia central de que a gestão de riscos é uma importante disciplina em amadurecimento que possui um grande potencial para aumentar a “gerenciabilidade” de uma organização para seus tomadores de decisão.

Ao longo dos primeiros itens foi discutida a trajetória de amadurecimento da gestão de riscos passando por legislações, modelos de referências, erros e tendências. Ao longo das partes subsequentes, legitimou-se a demanda das organizações por uma melhoria na sua

capacidade gerencial uma vez que gestores não possuem as informações necessárias para deliberarem, no contexto de grande complexidade, dinamicidade e incerteza.

Desta forma, fica aqui nossa contribuição inicial para que os diversos usuários, acadêmicos, autores e consultores de gestão de riscos repensem qual o papel da gestão de riscos em uma organização e reflitam:

- Como suprir a demanda das organizações por práticas de gestão inovadoras que devolvam aos gestores a “consciência” e acesso a informação objetiva e confiável sobre eventos indesejáveis a serem mitigados e eventos desejáveis a serem explorados?
- Como aproveitar o potencial da teoria de gestão de riscos para inovar os sistemas de gestão e adaptar as organizações para o ambiente de grande incerteza, complexidade e dinamicidade em que estão inseridas no século XXI?

Entendemos também que esta reflexão e proposição de melhorias nos sistemas de gestão deve passar pelos importantes insights e contribuições das modernas tendências em gestão de riscos:

- A visão de convergência de taxonomias, *ratings* e até mesmo de intervenções entre áreas de suporte e governança do negócio propostos pela GRC;
- A visão da busca pelo entendimento sistêmico e desdobramento efetivo da estratégia para o nível operacional proposto por ERM;
- A visão do foco na exploração das incertezas como fontes de oportunidades proposto pela abordagem de riscos positivos.

Finalmente, seguem algumas frases escolhidas especialmente para motivar a todos que vêm tentando fazer uso da gestão baseada em riscos enquanto uma melhor forma de se gerenciar as atividades de uma organização:

“Operational risk can change the world. It just needs the chance to show what it can do” (Ellen Davis, Opr Risk & Compliance, 2008)

Comparada a outros tipos de inovação, a da gestão tem um poder inigualável de criar vantagens competitivas mais poderosas e duradouras” (Gary Hammel; The Future of Management; Harvard Business School; 2007)

“You know you’re doing a good job when there are no surprises and you know immediately about anything unusual...” (CRO, Global Banking Group)

“If HP knew what HP knows, it would be three times more profitable” CEO, HP

“A dinamicidade e a incerteza do mundo atual são enormes e a tendência é seu crescimento em ritmo acelerado. Milhares de oportunidades “batem” e vão continuar “batendo” continuamente à porta das organizações. Quando a área de gestão de risco operacional conseguir desenvolver a capacidade de uma organização em reagir “oportunisticamente” às incertezas e às mudanças do ambiente interno e externo estará inquestionavelmente criando um diferencial competitivo de valor inestimável.” (*Handbook de Riscos Positivos*)

---

## 8. Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria e *outsourcing* com foco nas áreas de Gestão de Processos e Gestão de Riscos, possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundado no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO é um *spin-off* do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à ELO Group compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que a ELO Group vem conduzindo com o objetivo de inovar a forma como a Gestão de Riscos é aplicada nas organizações. Busca-se, desta forma, contribuir para o desenvolvimento da gestão de riscos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e, a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes de incerteza, complexidade e dinamicidade.

Fico inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições, reflexões e desenvolvimento das idéias contidas neste artigo e que permitam o avanço da teoria e prática da disciplina de gestão de riscos.

**André Macieira - [andre.macieira@elogroup.com.br](mailto:andre.macieira@elogroup.com.br)**

Coordenador do GT 03 – Estudo e Discussão sobre Riscos Positivos Oportunidades  
Pesquisador e Professor de Gestão de Riscos do GPI/COPPE/UFRJ