

ESTABELECIMENTO DE UMA GESTÃO DE RISCOS EFICAZ

Extraído do manual:

[Gestão de Riscos - Diretrizes para a Implementação da AS/NZS 4360:2004](#)

Copyright © 2005, Risk Tecnologia Editora. Fone: (11) 3704-3200.

Este capítulo refere-se às subseções 4.1, 4.2 e 4.3 da [norma AS/NZS 4360:2004](#).

1 Política

A gestão de riscos deve ser integrada à filosofia de gestão da organização. A diretoria ou os executivos seniores devem ser os responsáveis pelo estabelecimento da política de gestão de riscos. A política é um documento sucinto, de nível superior, que aprova uma abordagem para a gestão de riscos e também cria as ligações com outras estratégias da empresa. Ela deve ser incorporada às demais políticas de gestão da organização.

Alguns exemplos de informações que podem ser incluídas na política de uma organização são:

- (a) os objetivos e a base para o gerenciamento dos riscos;
- (b) as relações entre a política e os planos estratégico e operacional da organização;
- (c) a extensão ou gama de riscos que precisam ser gerenciados;
- (d) diretrizes sobre o que deve ser considerado risco aceitável;
- (e) quem são os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos;
- (f) o suporte e conhecimento disponíveis para auxiliar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos;
- (g) o nível de documentação requerido; e
- (h) os requisitos para monitorar e analisar criticamente o desempenho organizacional em relação à política.

2 Comprometimento da direção

É difícil implementar programas de gestão de riscos eficazes em todos os níveis. O seu sucesso depende amplamente do patrocínio e apoio da alta direção e da equipe executiva sênior.

A gestão de riscos precisa realmente tornar-se parte da filosofia e dos objetivos e práticas de toda a organização. Deve ser parte integrante dos planos de negócios e programas de treinamento da empresa.

Assim como em qualquer outra situação na qual é introduzida uma nova iniciativa no âmbito organizacional, o gerenciamento eficaz da mudança será necessário para a coordenação de planos e atividades em toda a organização. É vital o envolvimento do pessoal das áreas operacionais no processo, para se obter essa coordenação e montar a base para uma gestão de riscos eficaz.

A cultura organizacional predominante pode agir como um desestímulo à gestão de riscos. Os gerentes seniores devem tratar a implementação da gestão de riscos como uma oportunidade de mudança cultural benéfica. Tal mudança deve influenciar gerentes e supervisores a encorajar seus colaboradores para que tenham um comportamento adequado para gerenciar riscos, e para que todo o pessoal aceite o desafio de administrar os seus próprios riscos.

A liderança eficaz pode moldar a cultura através do estímulo à aplicação da gestão de riscos por meio de sistemas de reconhecimento e recompensas.

3 Responsabilidade e autoridade

Deve haver uma responsabilidade clara e definida para:

- (a) integrar a gestão de riscos aos processos da organização e garantir que haja uma cultura apropriada;
- (b) administrar o processo de gestão de riscos dentro da estrutura organizacional; e
- (c) gerenciar as ameaças e oportunidades específicas identificadas e implementar as ações de tratamento.

Os tratamentos podem ser gerenciados por pessoal externo à organização.

4 Recursos e infra-estrutura

O plano de gestão de riscos define o nível de recursos e a infra-estrutura necessária para o gerenciamento eficaz dos riscos. A provisão desses recursos deve ser incluída como parte da aprovação da diretoria e/ou gerência sênior.

Recursos e infra-estrutura são necessários para:

- (a) dar suporte e conhecimento aos responsáveis pelo gerenciamento dos riscos, mesmo quando forem necessários fornecedores externos;
- (b) adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias para gerenciar riscos;
- (c) incorporar o treinamento em gestão de riscos nos programas de desenvolvimento do pessoal interno;

- (d) integrar os princípios da gestão de riscos aos procedimentos e práticas existentes;
- (e) comunicar e dialogar com toda a organização sobre a gestão de riscos e sobre a filosofia da empresa;
- (f) garantir que os sistemas de recompensas, reconhecimento e penalidades do pessoal incluam a gestão de riscos;
- (g) garantir que os programas de análise crítica interna e de avaliação, tais como o de auditorias internas, levem em conta, ao se avaliar o desempenho, a filosofia da organização em relação à gestão de riscos;
- (h) incorporar as questões de gestão de riscos no planejamento dos negócios; e
- (i) coordenar a interface entre a gestão de riscos e a garantia da qualidade.

5 Mudança de cultura

O processo requerido para o estabelecimento da gestão de riscos eficaz como parte dos negócios do dia-a-dia no âmbito organizacional e, conseqüentemente, nos níveis operacional, de projeto e de equipe, pode provavelmente exigir uma mudança de cultura em muitas organizações.

As atividades que dão suporte à mudança de cultura incluem:

- (a) Garantia do apoio da alta direção.
- (b) Desenvolvimento de uma filosofia de gestão de riscos e de uma consciência em relação a riscos em todos os níveis de direção. Isso pode ser facilitado por treinamento, educação e instruções gerais da direção executiva, e através do exame de como os riscos foram gerenciados no passado.
- (c) Histórias de sucesso, que devem ser desenvolvidas e ‘vendidas’.
- (d) Pessoa (ou equipe) com autoridade, em nível sênior, designada para patrocinar ou ser o ‘*champion*’ da iniciativa.
- (e) Gerentes estimulando e dando apoio ao pessoal para gerenciar os riscos. Falhas em gerenciar riscos podem resultar em perda de oportunidades ou ameaçar o pessoal e os objetivos da organização.

6 Monitoramento e análise crítica da eficácia da gestão de riscos

A direção sênior deve garantir que a gestão de riscos esteja bem alinhada com as medidas críticas de desempenho da organização.

Isso pode levar a inúmeras questões pertinentes à abordagem da gestão de riscos:

- (a) Os objetivos da organização são válidos e mensuráveis?
- (b) A abordagem da gestão de riscos é consistente com os objetivos e o contexto organizacionais?
- (c) Os relatórios sobre o gerenciamento dos riscos estão sendo considerados e usados nos processos de tomada de decisões da organização?

Essas e muitas outras perguntas são parte do processo iterativo de gestão, com as abordagens de gerenciamento sendo constantemente desenvolvidas para ir ao encontro de estratégias de negócios e programas de trabalho.

A gestão de riscos dá oportunidade para gerentes e colaboradores, em todos os níveis, melhorarem seu desempenho continuamente. Ela contribui para o melhor desempenho porque:

- (i) proporciona uma abordagem estruturada para a tomada de decisões;
- (ii) estimula a análise de uma gama maior de opções do que seria possível de outro modo;
- (iii) promove a identificação de novas oportunidades;
- (iv) proporciona um foco maior nos resultados;
- (v) analisa criticamente 'as maneiras tradicionais' de se fazer as coisas, e identifica meios para simplificar os processos; e
- (vi) enfatiza o uso mais eficaz, eficiente e apropriado dos recursos.

As melhorias devem ser mensuráveis, de forma a se tornarem tangíveis e poderem ser comunicadas a todas as partes envolvidas.

7 Desafio dos líderes – Integração

A gestão de riscos será mais eficiente e eficaz se for integrada a outras atividades de gestão.

Haverá maior eficiência integrando as atividades de gestão de riscos, para diferentes tipos de riscos que estão intimamente relacionados, ou diferentes tipos de atividades de gestão de riscos que abrangem o mesmo risco. Por exemplo:

- (a) Os riscos de danos a pessoas, propriedades e ao meio ambiente envolvem comportamento humano e ambiente físico. Há, portanto, superposições importantes nos controles necessários para gerenciar esses riscos.
- (b) Planos de continuidade e seguro de lucros cessantes ajudam a gerenciar o risco de interrupção dos negócios. A integração dessas atividades provavelmente reduzirá custos.

Tradicionalmente, alguns tipos de atividades de gestão de riscos são realizadas sem serem reconhecidas como de 'gestão de riscos', e o resultado é que, em

alguns casos, o rigor do processo de gestão de riscos não é aplicado naquela atividade. Por exemplo:

- (i) A Gestão da Continuidade dos Negócios pode não estar integrada à estrutura proposta na AS/NZS 4360:2004.
- (ii) A experiência adquirida na gestão de riscos da qualidade inadequada (isto é, garantia da qualidade) não é totalmente utilizada para auxiliar na melhoria da gestão de outros riscos.

Podem ser exigidas habilidades diferentes para essas atividades, mas ainda assim é desejável que haja uma abordagem completa de risco. É importante que haja inter-representação e comunicação, se houver diferentes departamentos ou indivíduos envolvidos.

8 Desafio dos gerentes – Liderança

O desafio dos gerentes é dar sustentação e estimular a gestão de riscos prudente da seguinte maneira:

- (a) tendo um papel ativo, e não simplesmente exigindo a produção de relatórios;
- (b) dando poder de decisão aos colaboradores para gerenciarem eficazmente os riscos;
- (c) reconhecendo, premiando e divulgando a boa gestão de riscos;
- (d) tendo processos que permitam aprender com os erros, ao invés de punir;
- (e) estimulando o debate e a análise de resultados inesperados, tanto positivos quanto negativos; e
- (f) não exagerando nas reações a problemas, como a introdução de controles restritivos.

9 Desafio de todos – Melhoria contínua

A AS/NZS 4360:2004 descreve um processo que naturalmente levará à melhoria contínua da gestão de riscos de uma organização. Acontece que, quanto mais consistentemente o processo for aplicado e quanto maior a maturidade da prática da gestão de riscos, maiores serão os benefícios.

10 Mensagens e perguntas-chave para os gerentes

Os gerentes devem consistentemente sinalizar que:

- (a) a gestão de riscos é dever de todos;
- (b) a gestão de riscos é parte integrante dos negócios, não um trabalho extra ou uma carga adicional; e

(c) o processo de gestão de riscos é lógico e sistemático, e deve se tornar a prática habitual.

As mensagens-chave incluem:

- (i) Há riscos a serem gerenciados em todas as atividades.
- (ii) Todos são responsáveis – e devem prestar contas - por gerenciar os riscos de suas atividades.
- (iii) As pessoas devem ser estimuladas e apoiadas pelos seus líderes a gerenciar riscos.
- (iv) A AS/NZS 4360:2004 fornece uma estrutura ou abordagem sistemática para a tomada de decisões sobre como melhor gerenciar os riscos.
- (v) Devem ser considerados os requisitos legais e os ambientes político, social e econômico ao gerenciar riscos.
- (vi) As ações para gerenciar riscos devem ser integradas aos (e não separada dos) planejamentos e processos operacionais existentes em todos os níveis.
- (vii) A gestão de riscos eficaz depende de informação com qualidade.

As principais perguntas que os gerentes devem fazer incluem:

- (1) Os objetivos da gestão de riscos estão alinhados com os objetivos de desempenho e com os valores organizacionais?
- (2) Os resultados do gerenciamento de riscos podem ser medidos nesses termos?
- (3) Você pode determinar se a gestão de riscos tem agregado valor para a organização?
- (4) Você tomaria a decisão de expandir ou restringir os programas de gestão de riscos baseado (a) nessa informação?
- (5) Os programas de gestão de riscos refletem a realidade do ambiente em que você opera?
- (6) Você pode repassar informações, de forma clara e concisa, para avaliação pela alta direção e gerências (quando apropriado)?