

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa de Pós-Graduação em Administração

AVALIAÇÃO DA INTERNALIZAÇÃO DO CONCEITO
DE GESTÃO DE RISCOS
NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Andrea Dourzi Seif

Belo Horizonte
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Andrea Dourzi Seif

**AVALIAÇÃO DA INTERNALIZAÇÃO DO CONCEITO
DE GESTÃO DE RISCOS
NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC MG) e Fundação Dom Cabral (FDC), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino.

Belo Horizonte

2008

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S459a Seif, Andrea Dourzi
Avaliação da internalização do conceito de gestão de riscos no processo de tomada de decisão / Andrea Dourzi Seif. Belo Horizonte, 2008.
110f. : Il.

Orientador: Álvaro Bruno Cyrino
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Administração de risco. 2. Processo decisório. 3. Internalização. I. Cyrino, Álvaro Bruno. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.4

Andrea Dourzi Seif

Avaliação da internalização do conceito de gestão de riscos no processo de tomada de decisão

Trabalho apresentado ao Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC MG) e Fundação Dom Cabral (FDC).
Belo Horizonte, 2008.

Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino (Orientador) – PUC MG / FDC

Prof^ª. Dr^ª. Betania Tanure (Examinadora) – PUC MG / FDC

Prof. Dr. Heitor José Pereira (Examinador) – FIA – USP

Aos meus exemplos eternos,
meu pai e minha mãe, que
certamente vibram com este
momento.

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer a Deus e àquelas pessoas que fizeram toda a diferença durante esta fase, em especial:

Ao meu orientador, Professor Álvaro Bruno Cyrino, não só por ter acreditado no tema desde o primeiro momento, mas também por ter me acolhido, incentivado, apoiado, ensinado e acompanhado. O aprendizado acadêmico e profissional e as palavras de apoio em momentos de angústia foram a força para eu seguir adiante.

Ao amigo Fábio Brandão, a quem tenho que agradecer duplamente. Em primeiro lugar, por ter-me “presenteado” com o tema desta pesquisa, pelos ensinamentos, sugestões e críticas. E, em segundo, por ter acreditado na minha capacidade e me proporcionado um grande salto profissional, que resultou em mudanças que me possibilitaram prosperidade e sucesso. Obrigada pela amizade.

A Carlos Fraga, Eduardo Bahia e Paulo Rabelo, os quais tornaram possível a realização desta pesquisa da forma como pretendida desde o princípio. A Leonardo Gandara, por tantas vezes que leu, discutiu e sugeriu. A Vânia Ferreira, presença amiga, por escutar e ajudar em vários instantes de dúvida e insegurança. Aos entrevistados, pela disponibilidade e confiança ao compartilhar.

A Mateus, Silberto, Felipe, Marcelo, Thiago e Letícia, amigos recentes, que tornaram esses dois últimos anos tão prazerosos. Nosso convívio, brincadeiras, encontros e *e-mails* trocados trouxeram diversão a esta fase. À querida Ássima, ombro amigo, acolhedor e generoso. Que bom que conheci vocês.

A Daniela, Beatriz, Valéria, Cláudia, Carla e Ana, amigas queridas e sempre presentes.

A alguns amigos que foram cúmplices nesta trajetória e que tanto me escutaram: Jenner Lima, pelo incentivo, por me ensinar tanta coisa durante o tempo em que trabalhamos juntos e pela amizade criada; Bernardo Sarsur, pelos encontros sempre tão deliciosos, para comemorar ou lamentar, mas que tanto acrescentam à minha vida; e, finalmente, Inêz, um “presente” que ganhei, que me traz tanto carinho sempre que preciso.

Às Seifas – Najwa, Naninha e Ju – aquelas que são a minha casa, minha base, minha história, meu crescimento, minha vida. Que bom que tenho vocês! Às minhas queridas vó Vitória, Cite, tia Stela e Marina, pelo carinho, simplesmente.

Finalmente, minha gratidão e reconhecimento a três pessoas às quais posso “responsabilizar” pelo vencimento desta etapa: Amyra Sarsur, minha prima, professora, amiga e exemplo de talento, competência e seriedade; Andréa Bazolli, que me oferece amizade, apoio, crescimento e me orienta na constante busca da felicidade; Marcos Sarsur, sempre presente em todas as minhas importantes decisões de vida, meu espelho de profissionalismo e competência. É devido ao incentivo de vocês três que este mestrado e outras mudanças tão significativas se concretizaram nos últimos anos. Obrigada por estarem sempre por perto.

A todos aqueles que passaram pela minha vida e contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, meu agradecimento!

“Barcos de verdade não navegam por acaso...
não existe atividade humana sem riscos... o risco
maior da grande viagem está na capacidade de
se preparar...”

Fernando Pessoa

RESUMO

Este estudo teve como objetivo avaliar em que medida a gestão de riscos está internalizada e integrada aos processos de gestão e rotinas de tomada de decisão nas organizações. A gestão de riscos corporativos é um tema emergente na administração, acenada como uma ferramenta inovadora de gestão. O pressuposto foi que os sistemas de gestão de riscos adotados deveriam agregar valor às organizações ao antecipar eventos que podem afetar a sua viabilidade de longo prazo, possibilitar a criação de mecanismos que permitam a elas reagir rapidamente a perdas e incidentes e, ainda, identificar novas oportunidades de negócio. E, para isto, considera-se necessário que ela esteja internalizada e integrada à gestão, rotina e cultura da organização, como parte fundamental dos processos decisórios. Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma organização brasileira do setor de mineração que adota o processo de gestão de riscos corporativos baseado na metodologia *Enterprise Risk Management*, explorado na revisão da literatura. Os dados foram coletados por meio de levantamento documental, observação direta e entrevistas com diretores, gerentes, profissionais envolvidos em processos decisórios e profissionais da área de gestão de riscos da empresa. Os resultados foram aferidos por níveis de internalização e seus respectivos componentes de análise construídos a partir de levantamento e análise da literatura. São três os níveis de adesão considerados: *compliance*, no qual a gestão de riscos é adotada por meio do controle formal; identificação, no qual ela prevalece por adesão às normas sociais; internalização, em que há congruência da gestão de riscos com o sistema individual de valores. É no nível de internalização propriamente dito que se espera que a gestão de riscos esteja representada. Os resultados obtidos na pesquisa indicam que a empresa apresenta a gestão de riscos no nível atual de *compliance*, isto é, esta prática ainda não se encontra internalizada no sistema de gestão, nas rotinas de tomada de decisão e nas atitudes dos seus gestores e principais envolvidos nos processos decisórios da organização. Os fatores que justificam o nível de internalização encontrado, bem como aqueles necessários à internalização efetiva da gestão de riscos na empresa, são discutidos no decorrer do trabalho.

Palavras-chave: Gestão de riscos na tomada de decisões. *Enterprise Risk Management*. Internalização.

ABSTRACT

This paper had the objective of evaluating the measure in which the risk management is internalized and integrated to the management processes and decision making routines in organizations. The corporate risk management is an emergent theme in business, presented as an innovative management tool. The assumption was that risk management systems adopted should add value to the organizations when anticipating events which may affect their feasibility in the long term, enabling the development of mechanisms that allow them to react fast to any losses and incidents and, still, identifying new business opportunities. Thus, it is considered necessary for it to be internalized and integrated to the management, routine and culture of the organization, as a part of the decision making processes. In order to fulfill the objectives of the paper, a case study was carried out in a Brazilian organization from the mining sector which adopts the corporate risk management process based on the *Enterprise Risk Management* methodology, explored in the literature revision. The data was collected from documents, direct observation and interviews with directors, managers, professionals involved in the decision making processes and professionals in the risk management area in the company. The results were assessed through levels of internalization and their respective analysis components built from literature selection and analysis. There are three levels of commitment taken into consideration: compliance, in which the risk management is adopted through formal control; identification, where it prevails by the adherence to social norms; internalization, in which there is proximity between the risk management and the individual value system. It is in the so called internalization level that the risk management is expected to be represented. The results obtained in the research point out that the company presents the risk management in the current level of compliance, that is, this practice is not yet internalized in the management system, in the decision making routines and in the attitudes of its managers and main people involved in the decision making process of the organization. The factors that justify the level of internalization found, as well as those necessary for the effective internalization of the risk management in the company are discussed throughout the paper.

Keys words: risk management in decision making. Enterprise Risk Management. Internalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - Cubo do COSO (2004)..... | 36 |
| FIGURA 2 - Linha do tempo da gestão de riscos na Empresa Itabirito..... | 70 |

Gráficos

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 - Produção mineral brasileira (R\$ Milhões)..... | 64 |
| GRÁFICO 2 - Variação do PIB da indústria extrativa mineral por trimestre..... | 65 |
| GRÁFICO 3 - Principais substâncias do setor mineral exportadas pelo Brasil..... | 66 |
| GRÁFICO 4 - Quantidade de minério de ferro exportada pelo Brasil..... | 66 |
| GRÁFICO 5 - Países importadores de minério de ferro..... | 67 |

Quadros

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 - Passos do processo de gestão de riscos..... | 35 |
| QUADRO 2 - Distinções entre os três processos de internalização..... | 50 |
| QUADRO 3 - Congruências entre as abordagens de Schein (1983) e outros autores... | 54 |
| QUADRO 4 - Resultados SWOT..... | 73 |
| QUADRO 5 - Atividades de gestão de riscos da Empresa Itabirito..... | 78 |
| QUADRO 6 - Processos de Kelman (1958)..... | 84 |
| QUADRO 7 - Congruências entre a abordagem de Kelman (1958) e dados da pesquisa..... | 91 |
| QUADRO 8 - Congruências entre a abordagem de Schein (1983) e dados da pesquisa..... | 93 |
| QUADRO 9 - Gestão de riscos relativos a: saúde, segurança e meio ambiente..... | 98 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------------|---|
| AAA | <i>American Accounting Association</i> |
| AICPA | <i>American Institute of Certified Public Accounts</i> |
| AIRMIC | <i>The Association of Insurance and Risk Managers</i> |
| ALARM | <i>Association of Insurance and Risk Managers</i> |
| CMMI | <i>Capability Maturity Model Integration</i> |
| COBIT | <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> |
| COBIT | <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> |
| COSO | <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> |
| ERM | <i>Enterprise Risk Management</i> |
| FEI | <i>Financial Executives International</i> |
| HM Treasury | <i>Her Majesty Treasury</i> |
| IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa |
| IBRAM | Instituto Brasileiro de Mineração |
| IEC | <i>International Electrotechnical Commission</i> |
| IIA | <i>The Institute of Internal Auditors</i> |
| IMA | <i>Institute of Management Accountants</i> |
| IRM | <i>Institute of Risk Management</i> |
| ISACA | <i>Information Systems Audit and Control Foundation</i> |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| ITIL | <i>Information Technology Infrastructure Library</i> |
| OCQ | <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PMBOK | <i>Project Management Body of Knowledge</i> |
| PMI | <i>Project Management Institute</i> |
| SEI | <i>Software Engineering Institute</i> |
| SOX | <i>Sarbanes-Oxley</i> |
| SWOT | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> |
| TI | Tecnologia da informação |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 Relevância do tema e justificativa de pesquisa | 15 |
| 1.2 Objetivos do estudo | 19 |
| 1.3 Questões de pesquisa | 19 |
| 1.4 Estruturação do trabalho | 20 |
| | |
| 2 RISCO E GESTÃO DE RISCOS | 21 |
| 2.1 Conceito de risco | 21 |
| 2.2 Origem da gestão de riscos | 23 |
| 2.3 Conceito de gestão de riscos | 28 |
| 2.4 Tipologias de riscos | 30 |
| 2.5 Métodos e modelos de gestão de riscos | 33 |
| | |
| 3 INTERNALIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS | 40 |
| 3.1 Tomada de decisão e risco | 40 |
| 3.2 Internalização da gestão de riscos | 43 |
| 3.3 A internalização da gestão de riscos para a criação da “cultura” de riscos | 46 |
| | |
| 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA | 57 |
| 4.1 Estratégia e método de pesquisa | 57 |
| 4.2 Unidade empírica da pesquisa | 59 |
| 4.3 Estratégia de coleta de dados | 60 |
| 4.4 Estratégia de análise de dados | 62 |
| | |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS | 64 |
| 5.1 Definição do caso: contextualização e caracterização da Empresa Itabirito | 64 |
| 5.1.1 Contextualização do setor mineral | 64 |
| 5.1.2 Caracterização da Empresa Itabirito | 67 |
| 5.2 Histórico da gestão de riscos na Empresa Itabirito | 69 |
| 5.2.1 Primeira fase – 2001 a 2003 | 70 |
| 5.2.2 Segunda fase – 2004 a 2005 | 71 |

| | |
|---|-----|
| 5.2.3 Terceira fase – 2005 a 2008 | 72 |
| 5.3 Caracterização da gestão de riscos na Empresa Itabirito | 76 |
| 5.3.1 Modelo atual de gestão de riscos | 77 |
| 5.3.2 Organização da área de gestão de riscos | 80 |
| 5.4 Cenário atual e objetivo da Empresa Itabirito com a gestão de riscos | 81 |
| 5.5 Grau de internalização da gestão de riscos na Empresa Itabirito | 84 |
| 5.6 Análise do grau de internalização da gestão de riscos na Empresa Itabirito | 90 |
| | |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES | 96 |
| | |
| REFERÊNCIAS | 102 |
| | |
| APÊNDICES | 108 |

1 INTRODUÇÃO

No âmbito acadêmico e empresarial, a discussão sobre gestão de riscos corporativos vem suscitando reflexões entre estudiosos, profissionais de mercado e outros interessados no tema. O conceito de risco vem sendo inserido em qualquer organização que queira competir no seu ambiente de negócio. Um ponto de questionamento, então, tem sido a aplicação de sistemas de gestão de riscos nas organizações, como uma ferramenta útil para os processos decisórios em todos os seus níveis.

Segundo Barton, Shenkir e Walker (2002), algumas forças estimulam mudanças consideráveis e criam um ambiente de negócio cada vez mais arriscado e turbulento. Estas forças podem ser exemplificadas pelo avanço da tecnologia, competição mundial crescente, comércio mais livre e investimentos mundiais, mudanças nas estruturas organizacionais decorrentes de reestruturações, reengenharias e fusões, maiores expectativas de clientes quanto a produtos e serviços, entre outras.

O atual ambiente turbulento e competitivo exige que os executivos, mais que nunca, façam escolhas estratégicas que possibilitem a geração de vantagens competitivas sustentáveis e agreguem valor às suas organizações. Segundo Madanoglu:

As escolhas estratégicas não podem ser feitas de forma apropriada sem uma estimativa precisa do risco envolvido nas decisões, o que permitirá aos executivos e suas respectivas empresas competir por fontes de capital disponíveis no mercado (MADANOGLU, 2005, p.2)¹.

Esse novo ambiente de negócios reflete hoje uma preocupação que as empresas começam a ter com a gestão de riscos de forma geral. Os investidores pagam mais a empresas que sabem lidar melhor com o risco porque o ambiente de negócios mais complexo e interdependente aumentou as chances de ocorrência de fenômenos imprevistos e imprevisíveis, capazes de afetar a realização dos objetivos organizacionais.

Nas últimas décadas, acontecimentos no mercado financeiro tais como falências e grandes perdas de importantes instituições financeiras e empresas aumentaram essa preocupação, o que fez com que surgissem regulamentações que impõem novas responsabilidades sobre as empresas e seus principais executivos, exigindo maior controle

¹ As citações de autores de língua estrangeira, salvo quando as obras são mencionadas em português, são traduções livres do autor.

sobre os riscos incorridos. A partir do enfoque em riscos financeiros, passou a ser dada atenção a outros tipos de riscos enfrentados por organizações também de outros setores.

Além disso, nos setores em que a vida humana e o meio ambiente são uma preocupação, iniciativas de controle de riscos de saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente são constantes e apresentam-se normalmente arraigadas na rotina organizacional. Neste trabalho, o enfoque é dado à gestão de riscos corporativos, ou seja, à prática relacionada à administração e gestão organizacional.

Rovai (2005) alega que vários setores têm forte motivação para o emprego da gestão de riscos corporativos, tais como o de telecomunicações, biotecnologia, tecnologia da informação, o petroquímico, financeiro, entre outros. Como exemplos, o autor afirma que riscos de fracasso tecnológico em projetos de biotecnologia têm sido freqüentes e têm se transformado em uma das maiores causas de perdas por parte das empresas. Na área de tecnologia de informação, riscos, orçamentos e prazos, são os maiores responsáveis por cancelamento de projetos. E, ainda, no setor petroquímico, as constantes oscilações de preços decorrentes de riscos e incertezas políticas têm causado problemas de endividamento a vários países emergentes. A estes setores podem ser agregados o de mineração, siderurgia e construção, dada a sua crescente importância na economia mundial.

1.1 Relevância do tema e justificativa de pesquisa

É significativa a importância do risco nas empresas, pois toda decisão envolve um elemento de risco (LAM, 2003). Há riscos envolvidos na realização de investimentos ou extensão de créditos. Há também aqueles envolvidos quando se desenvolvem novos produtos, contratam-se e treinam-se novos empregados, desenvolvem-se novos projetos, além de riscos de operação e manutenção. Portanto, a gestão de riscos necessita ser amplamente reconhecida como uma competência organizacional que precisa de muita atenção da alta administração.

Para Lam (2003), há alguns importantes benefícios para a aplicação da gestão de riscos nas organizações, tais como melhores decisões de risco/retorno devido ao maior acesso à informação e ao apoio de profissionais especializados em gestão de riscos, redução da possibilidade de variação dos lucros de uma empresa e do seu valor de mercado e, ainda, maximização do valor aos acionistas, ao ajudar a empresa a atingir seus objetivos de negócio.

A importância dos riscos para a estratégia tem sido destacada por vários autores. Baird e Thomas (1985) expressam preocupação em como incluir os aspectos de risco no processo

decisório estratégico. Alguns tomadores de decisão conscientemente procuram conhecer os riscos potenciais de falha para atingirem-se as metas e escolhem correr ou não os riscos associados às suas alternativas estratégicas disponíveis (BAIRD; THOMAS, 1985). Ealy (1993) afirma que, ao se integrar a gestão de riscos à estratégia corporativa, essa se beneficia ao alcançar mais compreensão dos empregados, adesão à estratégia e consistência na gestão. E, por outro lado, isto é benéfico para a estratégia porque a exposição a riscos e perdas potenciais pode ser mais bem entendida e gerenciada (EALY, 1993).

Os conceitos de gestão de riscos nasceram há muitos anos. Nas sociedades contemporâneas, a gestão de riscos orienta os indivíduos na direção da explicitação das conseqüências das decisões em relação ao risco em um amplo espectro de setores e atividades da sociedade:

Da alocação da riqueza à salvaguarda da saúde pública, da condução da guerra ao planejamento familiar, do pagamento de prêmios de seguro ao uso de cinto de segurança, da plantação de milho à venda de flocos de milho (BERNSTEIN, 1997, p.2).

Lam (2003) assevera que foi a partir dos anos 70 que a gestão de riscos realmente começou a se destacar como uma disciplina de negócios, graças à combinação de fatores: liberalização econômica, aumento do poder do acionista e pressões regulatórias. Os métodos, processos e sistemas de gestão de riscos variam de empresa para empresa, mas, de forma geral, alguns passos da gestão de riscos estão presentes em todas elas: a identificação, a avaliação, o tratamento e o monitoramento dos riscos.

A importância da implementação de sistemas de gestão de riscos vem contribuir para introduzir sistemáticas e processos com o intuito de assegurar o alcance dos objetivos da organização. Noy e Ellis (2003) relatam que, após alguns anos de pesquisa sobre o comportamento gerencial e o risco, pesquisadores e gestores chegaram à conclusão de que fatores de risco devem ser incluídos nos modelos de gestão organizacional, para que resultados sejam atingidos e valor seja agregado à organização.

Diversos autores confirmam a importância crescente da gestão de riscos nos processos decisórios. Segundo Drew e Kendrick (2005), esta é uma competência necessária a qualquer negócio. Lam (1999) descreve como a gestão de riscos fornece benefícios tangíveis, incluindo aumento de valor a acionistas, custos de seguro mais baixos, menos variação em lucros e redução de perdas. Barton, Shenkir e Walker (2002) atestam que toda organização está, de alguma forma, no negócio da gestão de riscos, independentemente dos seus produtos ou

serviços. A alta administração deve gerenciar todos os riscos para criar, proteger e aumentar valor aos acionistas.

As organizações têm buscado implementar sistemas de gestão de riscos os quais prevêm métodos cada vez mais sofisticados e sistemas cada vez mais alinhados à gestão integrada da empresa. Esta atitude, para muitos casos, provém da necessidade gerada por leis ou ações regulatórias, buscando melhor controle interno das atividades da empresa no sentido de atingir seus objetivos estabelecidos. Assim, entidades regulatórias mundiais desenvolveram documentos que apresentam regras, diretrizes e características relacionadas à gestão de riscos, para apoiar as organizações na implantação da sua estrutura de gestão de riscos. Alguns desses documentos serão detalhados no decorrer deste trabalho.

Adição de valor também é o objetivo final da gestão de riscos, na visão do *Risk Management Standard* produzido por IRM, ALARM e AIRMIC (2005)². Segundo essa norma, a gestão de riscos protege e acrescenta valor à organização e aos diversos *stakeholders* ao apoiar os objetivos da organização da seguinte forma:

- criando uma estrutura na organização que permita que a atividade futura se desenvolva de forma consistente e controlada;
- melhorando a tomada de decisões, o planejamento e a definição de prioridades, por meio da interpretação abrangente e estruturada da atividade do negócio, da volatilidade dos resultados e das oportunidades e ameaças;
- contribuindo para a utilização mais eficiente de capital e recursos na organização;
- reduzindo a volatilidade em áreas de negócio não-essenciais;
- protegendo e melhorando os ativos e a imagem da empresa;
- desenvolvendo e apoiando a base de conhecimentos das pessoas e da organização;
- otimizando a eficiência operacional;
- reduzindo custos com seguros.

Para a teoria, a contribuição deste estudo é sumarizar distintas abordagens de vários autores sobre gestão de riscos, relacionando o tema, muitas vezes tratado com foco estritamente financeiro, a aspectos mais abrangentes da administração, tais como comprometimento e cultura organizacional.

² *Risk Management Standard* é uma norma de gestão de riscos produzida por equipe composta de elementos das principais organizações de gestão de riscos da Inglaterra – *The Institute of Risk Management (IRM)*, *The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC)* e *ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector*.

Dessa forma, a gestão de riscos é um tema emergente que tem se revelado como ferramenta de gestão estratégica nos níveis de direção da empresa. Advém da necessidade observada pelas organizações de implantar melhores práticas de gestão, como forma de agregar valor às organizações ao identificar novas oportunidades de negócio (SHARON, 2006) e, principalmente, antecipar eventos que podem afetar a sua viabilidade de longo prazo e criar mecanismos que possibilitem a elas reagir rapidamente a perdas e incidentes (MURRAY, 2006; WOLOSKY, 2005). Esta pesquisa, portanto, pode contribuir para que líderes organizacionais percebam quais fatores são necessários à eficácia do processo de gestão de riscos, o qual, quando internalizado e integrado às demais práticas de gestão, pode contribuir para a melhoria dos resultados esperados.

Estudos relativos a gestão de riscos têm sido pouco desenvolvidos no Brasil, sendo este um assunto que tem maior relevância acadêmica no exterior (COIMBRA, 2006). Além disto, muito se encontra acerca da identificação e tratamento de riscos sob a abordagem financeira (ROVAI, 2005), sendo recente o surgimento de abordagens para riscos operacionais e outros intrínsecos às organizações (COIMBRA, 2006).

O presente trabalho pretende contribuir para analisar a importância dos sistemas de gestão de riscos e em que grau eles estão internalizados por toda a empresa, afetando a obtenção dos resultados estratégicos pretendidos e de valor agregado à empresa.

Nesse sentido, esta pesquisa lança luz sobre um setor pouco explorado na literatura (mineração), uma vez que investigações com foco em riscos estiveram mais associadas a instituições que apresentam o risco inerente à essência do seu negócio, como acontece com bancos e empresas de seguros. Como são várias as dimensões de avaliação de riscos propostas por diferentes autores, não havendo um consenso quanto a métodos universalmente aplicáveis, este estudo fornece a discussão de diversas abordagens presentes nas publicações. Ainda, este trabalho examina mais precisamente a aplicação de ferramentas ou sistemas de avaliação e gestão de riscos, isto é, explora como as metodologias de gestão de riscos são utilizadas nas organizações e os obstáculos enfrentados quando de sua implementação.

Por fim, os investidores têm exigido das empresas controles internos desenvolvidos para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os seus objetivos estratégicos com transparência, confiança e conformidade legal. Neste contexto, sistemas de gestão de riscos não podem existir somente como maneira de atender a essa exigência formal de conformidade, mas devem ser efetivamente capazes de criar condições para que a atividade venha a fazer parte do dia-a-dia dos gestores, buscando mitigar eventuais insucessos. É a

preocupação em reduzir a distância entre a norma formal e o comportamento real que se apresenta como uma das preocupações atuais das empresas.

1.2 Objetivos do estudo

Esta pesquisa tem como propósito central avaliar em que medida a gestão de riscos está internalizada e integrada aos processos de gestão e rotinas de tomada de decisão nas organizações.

Este propósito central pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar a importância e expectativa atribuídas à gestão de riscos pelos líderes da empresa.
- b) Investigar quais fatores organizacionais percebidos facilitam ou dificultam a aplicação eficiente da gestão de riscos.
- c) Proceder a uma análise do que é necessário para a internalização da gestão de riscos em toda a organização, como parte dos processos de gestão organizacional.

Embora se trate de um estudo de caso em uma empresa do setor de mineração, acredita-se que as descobertas possam contribuir para aprofundar estudos em empresas de outros setores.

1.3 Questões de pesquisa

A partir da necessidade de implantação de conceitos, metodologias e ferramentas de gestão de riscos, as empresas vêm criando áreas especializadas com o propósito de sistematizar e difundir as práticas pelas suas diversas áreas. Uma vez implantada a gestão de riscos, questiona-se a sua aplicação, sua utilidade e sua real eficácia.

Assim, a questão central desta pesquisa configura-se como: **em que medida a gestão de riscos está internalizada e integrada aos processos e rotinas de tomada de decisão nas organizações?**

A pesquisa também apresenta as questões adicionais:

- a) Qual a importância e expectativa atribuídas à gestão de riscos pelos líderes da empresa?

- b) Quais fatores organizacionais percebidos facilitam ou dificultam a aplicação eficiente da gestão de riscos?
- c) O que é necessário para a internalização da gestão de riscos em toda a organização, como parte dos processos de gestão organizacional?

1.4 Estruturação do trabalho

O desenho proposto para esta pesquisa tem como referência a análise de processos de gestão de riscos e mecanismos de internalização dos mesmos no sistema de gestão e na cultura organizacional. O trabalho é, então, estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. O referencial teórico é apresentado nas seções 2 e 3. Na seção 2, são descritos conceitos de risco e gestão de riscos, contemplando origem, tipologias, métodos adotados nas organizações e normas relacionadas.

Na seção 3 é analisada a inserção da gestão de riscos no contexto da gestão organizacional, como ferramenta de suporte à decisão. Assim, são discutidos o processo decisório e o uso da gestão de riscos como um dos seus componentes. Também é analisada a gestão de riscos como parte do sistema de gestão organizacional, por meio da sua aplicação efetiva e criação da denominada “cultura de riscos”. E, por fim, a partir de uma concisa discussão sobre cultura organizacional, são apresentadas as abordagens consideradas nesta pesquisa, a de Kelman (1958) para níveis de comprometimento e a de Schein (1983) para mecanismos de internalização de um elemento (no caso a gestão de riscos) na gestão e cultura organizacional.

Os aspectos metodológicos da pesquisa são abordados na seção 4, preocupando-se em explicitar o método utilizado, a unidade utilizada para a pesquisa de campo, forma de coleta e análise dos dados obtidos.

A quinta seção apresenta o estudo de caso, contextualizando e caracterizando a organização pesquisada. Descreve o histórico da implantação da gestão de riscos corporativos na mesma e relata o estágio atual do sistema adotado, da área responsável e dos objetivos estabelecidos. A partir da literatura sobre o tema, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, os quais são vinculados às questões da pesquisa.

As conclusões relativas à temática proposta estão na seção 6. Discorre-se, ainda, sobre as limitações do estudo, bem como se apresentam recomendações para pesquisas futuras.

2 RISCO E GESTÃO DE RISCOS

A revisão teórica deste trabalho considerou as publicações sobre a administração referente à gestão de riscos e a aspectos de comprometimento organizacional. Seguindo esta lógica, esta seção constitui a primeira parte da revisão, relativa a conceitos de risco e gestão de riscos e também às principais abordagens apresentadas na literatura do campo da administração.

2.1 Conceito de risco

A literatura de gestão apresenta várias definições de risco. Segundo Bernstein (1997, p.8), “a palavra risco deriva do italiano antigo *risicare* (por sua vez derivado do baixo-latim *risicu, riscu*), que significa ousar. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino”.

Risco é definido como exposição à chance de perda ou dano (EMBLEMSVÅG e KJØLSTAD, 2002). Pela mesma linha, na teoria de decisão estatística, risco é, de acordo com Hines e Montgomery (1990), o valor esperado de uma perda, medido em termos de conseqüências e probabilidade. Então, risco é basicamente um fenômeno probabilístico, como definido pela maioria dos autores.

Drew e Kendrick (2005) descrevem o risco como a possibilidade de desvios nos resultados de metas esperadas; segundo Sitkin e Pablo (1992), é o nível de incerteza em relação à ocorrência de resultados de decisões potencialmente significantes e/ou desapontadores; para McGee (2005), é geralmente considerado qualquer evento que afete a habilidade da organização de, com sucesso, atingir seus objetivos de negócio e executar sua estratégia.

Embora a maior parte dos autores caracterize os riscos como ameaças, eles podem se transformar em oportunidades (ROVAI, 2005). De acordo com Slywotzky e Weber (2007), a meta atual das organizações é reconhecer os momentos de risco, antecipá-los e preparar-se para transformá-los, tornando real o potencial vantajoso subjacente ao risco desvantajoso. As empresas que modelam o risco não só os revertem a fim de crescer, como aprendem a diminuí-lo do seu negócio de modo a criar mais retornos e menos riscos do que a concorrência (SLYWOTZKY; WEBER, 2007). Assim, o risco também deve ser considerado

de forma positiva, pois, uma vez identificado e quantificado, ele pode se tornar um aliado para a obtenção de vantagem competitiva.

Risco e incerteza são freqüentemente usados um no lugar do outro, mas, já no início do século passado, Knight propôs uma distinção entre os dois conceitos, afirmando que:

A incerteza deve ser tomada em um sentido radicalmente distinto da noção familiar de risco, da qual nunca foi apropriadamente separada... Descobrir-se-á que uma incerteza “mensurável” ou “risco” propriamente... é tão diferente de uma “imensurável” que, na verdade, não chega a ser uma incerteza (KNIGHT, 1921, p.205).

Este conceito é detalhado pela sua observação de que probabilidades *a priori* e estatísticas refletem “incerteza mensurável”, que se distinguem da “incerteza imensurável”, a qual pode, na melhor das hipóteses, ser antecipada, mas sem poder ser associada a probabilidades. Para preservar a distinção entre a incerteza mensurável e a imensurável, usa-se o termo “risco” para designar a primeira e o termo “incerteza” para a segunda (KNIGHT, 1921). Em outras palavras, Knight (1921) define risco como condições em que as conseqüências de decisões e as probabilidades desses resultados são conhecidas, enquanto incertezas são condições nas quais as conseqüências de decisões e as probabilidades desses resultados não são conhecidas.

A diferença entre risco e incerteza, neste contexto, é também citada por vários outros autores. De forma geral, risco é associado a situações em que se podem estabelecer os possíveis resultados e suas respectivas probabilidades de ocorrência; e incerteza a situações em que não se conhece a distribuição de probabilidade dos resultados (BAIRD; THOMAS, 1985; EMBLEMSVÅG; KJØLSTAD, 2002; IBGC, 2007; KALIPRASAD, 2006; KRENTZ, 1994). Finalmente, Morgan e Henrion (1990) atestam que os riscos são eventos sobre os quais se pode refletir em termos de serem passíveis de ocorrer, enquanto que a incerteza é o domínio do imprevisível, daquilo sobre o qual naquele momento não se pode elaborar previsões. A incerteza é um componente importante do risco, não há risco se não houver incerteza, porém poderá haver incerteza sem que haja risco (MORGAN; HENRION, 1990).

Dadas as definições e conceitos anteriores, a abordagem utilizada na presente pesquisa é a de risco e não a de incerteza, ou seja, considera-se o caráter mensurável do risco, com possibilidade de se estimarem impactos e probabilidades de ocorrência.

2.2 Origem da gestão de riscos

O tema “gestão de riscos” não é uma invenção contemporânea, havendo sido identificado já no Antigo Testamento, passando pela Idade Média, conforme menção de Froot, Scharfstein e Stein (1994)³. Os autores apresentam exemplos de faraós e de consumidores e agricultores da Antigüidade para demonstrar por que eles queriam se resguardar. O resultado dos agricultores, por exemplo, está fortemente ligado ao preço que ele consegue pelo seu produto. Então, qualquer agricultor avesso ao risco precisaria garantir seu resultado contra flutuações nos preços dos produtos.

Em seu trabalho, Bernstein (1997) aborda a história do risco e da gestão de riscos desde os primórdios da aventura humana, quando ainda era incerta a sobrevivência em função da sua coexistência num mundo desafiador, hostil e com recursos escassos. O autor afirma que:

A idéia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor esta fronteira, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos (BERNSTEIN, 1997, p.1).

Nos mundos medieval e antigo, e mesmo nas sociedades pré-escritas e camponesas, os indivíduos conseguiam tomar decisões, defender seus interesses e praticar o comércio, mas sem a compreensão real do risco ou da natureza da tomada de decisões. O estudo sério do risco começou no Renascimento, quando as pessoas se libertaram das restrições do passado e desafiaram abertamente as crenças consagradas (BERNSTEIN, 1997).

Bernstein (1997) destaca que a concepção moderna do risco tem suas raízes no sistema de numeração indo-arábico que alcançou o Ocidente há cerca de 800 anos. Até o Renascimento, as pessoas percebiam o futuro como pouco mais do que uma questão de sorte ou o resultado de variações aleatórias; e a maioria das decisões era motivada pelo instinto. Nessa época, a atitude em relação ao risco era totalmente passiva e somente depois da Era dos

³ Segundo Froot, Scharfstein e Stein (1994), o Antigo Testamento conta a história de um faraó egípcio que sonhou que sete dos seus bois saudáveis tinham sido devorados por sete espigas de milho ruins. Intrigado com o sonho, o faraó convocou José, o qual interpretou que o sonho prenunciava sete anos de fartura, seguidos de sete de penúria. Para se resguardar desse risco, o faraó comprou e armazenou grande quantidade de milho. O Egito prosperou durante o período de penúria e José tornou-se o segundo homem mais poderoso do país; os hebreus o seguiram e daí segue a História como se conhece. Outra menção a antigas abordagens da gestão de riscos feita por Froot, Scharfstein e Stein (1994) remete à Idade Média. De acordo com os autores, mais do que comprar e acumular produtos, os consumidores podiam garantir a disponibilidade e o preço de um produto comprando-o para entrega com determinados preço e prazo. E os agricultores poderiam minimizar o risco de queda de preço dos seus produtos vendendo-os para entrega posterior, com preço específico.

Descobrimientos é que passou a ser encarado como um desafio sistêmico, um fato permanente a ser enfrentado. A Era dos Descobrimientos contemplava riscos muito mais avassaladores que os períodos precedentes em função dos esforços colonizadores além-mar. Ela também impulsionou o surgimento e crescimento das Companhias das Índias e também das seguradoras, que davam o suporte necessário às aventuras e expedições colonialistas.

Vários pensadores e matemáticos contribuíram muito no período pós-renascentista para a administração do risco, tais como Galileu, Copérnico, Cardano, Leibniz, Gauss, Graunt, Pascal, Mersenne, de Mère, de Moivre e Fermat. Segundo Bernstein (1997), ao definirem um processo racional de enfrentar riscos, esses pensadores forneceram o ingrediente faltante que impeliu a ciência e as empresas ao mundo da velocidade, do poder, das comunicações instantâneas e das finanças complexas, típicos da época atual. Com a passagem dos anos, “os matemáticos transformaram a teoria das probabilidades de um brinquito de apostadores em um instrumento poderoso de organização, interpretação e aplicação das informações” (BERNSTEIN, 1997, p.4). À medida que uma idéia engenhosa se empilhava sobre a outra, surgiram técnicas quantitativas de administração do risco que ajudaram a desencadear o ritmo dos tempos modernos.

Até o século XIX, o foco era o funcionamento da probabilidade e formas engenhosas de medi-la. A probabilidade, e não a incerteza, era o tema principal. Como cita Bernstein:

Agora, o cenário deverá mudar [...] as médias são guias úteis em certas ocasiões, mas enganadoras em outras. Em ainda outras ocasiões, os números não fornecem nenhuma ajuda e somos obrigados a rastejar futuro adentro guiados apenas por palpites (BERNSTEIN, 1997, p.148).

Nesse momento, surge a idéia de como são tomadas decisões sob condições de incerteza e como se convive com as decisões tomadas. Faz-se importante, então, a análise sistemática de como as pessoas trilharam os caminhos entre os riscos a serem contemplados e aqueles a serem enfrentados. Surge o novo conceito da gestão de riscos como uma forma explícita de habilidade prática. Assim, a partir da década de 20 do século XX, a perspectiva da teoria dos jogos⁴ passa a representar um rompimento drástico com os esforços anteriores de incorporar a inevitabilidade matemática à tomada de decisões, trazendo um novo sentido à incerteza ao considerar que:

⁴ A teoria dos jogos é um ramo da Matemática Aplicada, usada em diversos campos, que estuda situações estratégicas nas quais jogadores escolhem diferentes ações na tentativa de melhorar seu retorno. Em outras palavras, a teoria dos jogos estuda as escolhas de comportamentos ótimos quando o custo e benefício de cada opção não são fixos, mas dependem, sobretudo, da escolha dos outros indivíduos.

Quase toda decisão que tomamos resulta de uma série de negociações em que tentamos reduzir a incerteza trocando o que as outras pessoas desejam pelo que nós próprios desejamos. Como o pôquer e o xadrez, a vida real é um jogo de estratégia, combinada com contratos e apertos de mão para nos proteger dos trapaceiros (BERNSTEIN, 1997, p.232).

No século XX, a gestão de riscos passa a ser empregada de maneira crescente nas atividades empresariais. Dickinson (2001) refere que a gestão de riscos como parte dos processos de tomada de decisão nas empresas é determinável ao fim dos anos 40 e início dos anos 50. Entretanto, é consenso entre vários autores que foi na década de 70 que os investidores profissionais reconheceram que o novo ambiente de volatilidade e incerteza demandava uma técnica de gestão de riscos mais sofisticada, com conceitos e metodologias que faziam uso do sistema financeiro, mas cujos clientes estavam além do mercado de capitais (BERNSTEIN, 1997).

Segundo Froot, Scharfstein e Stein (1994), até os anos 70 as organizações tinham seu modelo desenvolvido para permitir aos empresários dispersar o risco entre pequenos investidores, visão que era compartilhada por especialistas financeiros. As estratégias de gestão de riscos eram aplicadas predominantemente às transações financeiras que não afetavam o valor da empresa e seus ativos operacionais. Após essa época, entretanto, surgiu uma diferente visão do aspecto financeiro que permitiu um papel mais integrado da gestão de riscos.

Dickinson (2001) atesta que no final dos anos 70 as empresas começaram a observar mais atentamente como gerenciavam riscos financeiros e de seguro e atentaram para o fato de que esses riscos precisavam ser gerenciados em conjunto. Além deles, igual atenção foi dada ao desenvolvimento de uma abordagem mais holística à gestão de riscos, a partir de perspectiva gerencial mais abrangente. Mesmo havendo considerado planos de contingência por muitos anos, o propósito passou a ser identificar atividades que podiam ser ameaçadas por eventos adversos e possuir sistemas para enfrentar esses eventos.

Especificamente no setor financeiro, as autoridades supervisoras das entidades bancárias se puseram em alerta, a partir da década de 80, de forma que as causas de uma possível instabilidade financeira, ou seja, os seus riscos, fossem tratadas de forma oportuna. Assim, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia estabeleceu os Acordos de Capital da Basileia I e II, com vistas a propiciar avanço e mais rigor na gestão e controle do risco e capital nas entidades financeiras⁵. Segundo Rodríguez e Marín (2005), essa iniciativa tenta

⁵ O Comitê de Supervisão Bancária de Basileia foi criado em 1974 por autoridades de supervisão bancária e bancos centrais dos países G-10 (Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Suécia, Suíça,

melhorar a segurança e solvência do sistema financeiro, mostrando-se como uma norma de adequação de capital mais sensível ao risco das operações bancárias e incentivando as entidades à melhoria de suas capacidades de gestão e controle dos riscos.

No setor financeiro brasileiro, em junho de 2006, o Conselho Monetário Nacional emitiu, por meio do Banco Central, a Resolução 3.380, que dispõe sobre a implantação da estrutura de gestão de risco operacional nas instituições financeiras, as quais deveriam colocar em prática uma série de medidas voltadas para a mensuração, análise e gestão de riscos. Esse fato contribuiu para o surgimento de um conceito mais amplo para a gestão de riscos corporativos, também fora do contexto da indústria financeira.

Mais recentemente, desde meados dos anos 90, esse conceito mais amplo de riscos corporativos, ou *Enterprise Risk Management* (ERM), emergiu como função gerencial nas corporações. Segundo Dickinson (2001), o ERM é uma abordagem sistemática e integrada para a gestão de todos os riscos que uma empresa encontra.

O conceito de ERM é, também, relacionado a legislações e outros requisitos regulatórios, aos quais as empresas hoje são submetidas. Segundo Kocourek e Newfrock (2006), atitudes errôneas levaram à perda de valor e dinheiro por acionistas, perda de emprego por executivos, perda de meio de vida de empregados e, principalmente, perda de confiança geral na empresa. O resultado foi uma reforma à qual as empresas foram submetidas, em que práticas de gestão de riscos estão fortemente inseridas.

Nesse panorama de governança corporativa e motivado pela ocorrência de escândalos financeiros, notadamente os rumorosos casos de operações fraudulentas nas empresas Enron e Worldcom, o Congresso Norte-americano votou, em 2002, nos Estados Unidos, a lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), com o objetivo de evitar a redução dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas. A lei busca garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês e comissões encarregados de supervisionar suas atividades e operações de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a

Reino Unido, e Estados Unidos), com sede no banco de compensações internacionais na cidade de Basileia, Suíça, com o intuito de ser um fórum de discussão para estabelecimento de melhores práticas de supervisão bancária entre elas, de requerimento mínimo de capital para as Instituições Financeiras. Em julho de 1988, o Comitê publicou o documento *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, contendo o primeiro acordo de capital (Basileia I). O Comitê pretendia evitar que os bancos incorressem em excessivos riscos de crédito, exigindo deles manter um nível mínimo de capital em função do risco assumido tal que, em caso de insolvência dos seus devedores, absorvessem as possíveis perdas. Ciente das deficiências do acordo (subvalorizava os riscos e supervalorizava a suficiência de capital das entidades financeiras), o Comitê publicou, em junho de 1999, um documento consultivo, *A New Capital Adequacy Framework*, para substituir o acordo de 1988, apresentando, em 2004, a versão definitiva do Novo Acordo de Capital, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework*.

ocorrência de fraudes ou ter meios de identificar quando elas ocorrem, garantindo a transparência na gestão e nas informações das empresas. Atualmente, empresas brasileiras com operações financeiras no exterior seguem a lei, o que as leva a ampliar e aprimorar seus sistemas de gestão de riscos, entendendo também como uma oportunidade de criação de valor para o acionista.

Ultimamente, a perspectiva *Governance, Risk, and Compliance* é um termo cada vez mais reconhecido, que reflete a nova maneira das organizações focarem e gerenciarem uma abordagem integrada dessas três áreas (governança corporativa, riscos e *compliance*⁶). Assim, a difusão do tratamento dos riscos do negócio (*business risks*) e dos riscos empresariais (*enterprise risks*) tem tido tratamento mais amplo, originando outras formas de gestão de riscos (ROVAI, 2005).

Neste sentido, em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)⁷ publicou o *Internal Control – Integrated Framework* para ajudar empresas e outras entidades a avaliar e intensificar seus sistemas de controles internos. Essa estrutura foi incorporada a políticas e regras internas das empresas, para melhor controlar suas atividades, no sentido de atingir seus objetivos. Pela sistemática do COSO (2004), o controle interno é um aspecto que compõe o processo de gestão, constituído de cinco elementos inter-relacionados: ambiente de controle, avaliação e gestão de riscos, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento (BALLOU e HEITGER, 2005; BARTON; SHENKIR; WALKER, 2002). Com a maior preocupação e foco recente na gestão de riscos, ficou mais claro que existia a necessidade de abordagem mais robusta para efetivamente identificar, avaliar e gerenciar riscos. Assim, visando a apoiar as organizações, o COSO (2004) publicou sua estrutura de ERM para avaliar e melhorar os seus sistemas de gestão de riscos (BALLOU; HEITGER, 2005).

As metodologias, normas e estruturas para gestão de riscos surgidas a partir de então procuraram seguir essa ampla abordagem, com vistas a identificar e analisar riscos de forma integrada, numa perspectiva de toda a empresa, integrando-a à tomada de decisão, à gestão e à

⁶ A palavra em inglês *compliance* pode ser traduzida como “conforme” ou “em conformidade com” (dicionário Michaelis). Entretanto, será adotada neste trabalho a palavra original, uma vez que o seu uso tem sido incorporado ao vocabulário da área de administração.

⁷ O COSO, inicialmente denominado *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Independentes), foi criado em 1985 nos Estados Unidos, como uma iniciativa independente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros/contábeis. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos patrocinada por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos: AICPA (*American Institute of Certified Public Accounts*), AAA (*American Accounting Association*), FEI (*Financial Executives International*), IIA (*The Institute of Internal Auditors*) e IMA (*Institute of Management Accountants*).

governança corporativa. Neste estudo, são apresentadas e discutidas, principalmente, as abordagens que se baseiam no conceito de ERM do COSO (2004).

2.3 Conceito de gestão de riscos

Na literatura, não há definição única para gestão de riscos, mas é notada certa convergência quando descrita pelos que a utilizam.

Na indústria de serviços financeiros, o termo "gestão de riscos" refere-se a um processo formal para avaliação e controle da exposição total da empresa a perdas financeiras, junto com estimativas de probabilidade de perdas (ROBINSON, 2006). Entretanto, gestão de riscos pode ter uso mais amplo, como parte de um planejamento de longo prazo bem sucedido, ao ser amplamente reconhecida como uma competência que precisa de grande atenção da gerência (LAM; LITWIN, 2002). Rovai (2005, p.35) relata que, “de forma geral, o gerenciamento de riscos agrega-se aos processos de negócios das empresas e organizações e está se generalizando em suas práticas, a tal ponto de deixar de ser privilégio de seguradoras e instituições financeiras”.

A Norma AS/NZS 4.360⁸ estabelece que gestão de riscos:

Envolve o desenvolvimento de uma infra-estrutura e cultura apropriadas e a aplicação de um método lógico e sistemático para estabelecer o contexto, identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar riscos associados a qualquer atividade, função, ou processo, de forma a possibilitar às organizações minimizar perdas e maximizar ganhos (AUSTRÁLIA, 1999).

A uniformidade das definições vem do fato de que a maior parte dos autores conceitua gestão de riscos como um processo formal com o objetivo de enfrentar os riscos de forma planejada e sistêmica. Autores como Ferreira, Valente e Asato (2002), Rovai (2005) e Wolosky (2005), entre outros, conceituam gestão de riscos como um conjunto de procedimentos estruturados metodologicamente para identificar, avaliar, priorizar, responder e controlar os riscos, que podem ter impacto positivo ou negativo, no interesse dos objetivos da organização.

⁸ A Norma AS/NZS 4360:2004 (*Australian Standard for Risk Management*), publicada em 1995 e revisada em 1999, é uma norma australiana/neozelandesa para gestão de riscos, que foi elaborada pela *Standards Austrália e Standards New Zealand*, por intermédio do Comitê de Gestão de Riscos (OB-007). É uma norma genérica que fornece orientações para a gestão de riscos de qualquer natureza.

De forma análoga, o COSO (2004) conceitua a gestão de riscos como um processo aplicado no cenário da estratégia e em toda a empresa, designado para identificar potenciais eventos que podem afetar a empresa, gerenciar os riscos e fornecer segurança razoável para decisões relativas ao alcance dos objetivos da empresa.

Tendo em vista que essas definições são convergentes ao se descrever a gestão de riscos como um processo que identifica, avalia, trata e monitora os riscos corporativos de uma empresa, essas dimensões, consideradas no âmbito deste trabalho, podem ser detalhadas conforme a seguir:

- Identificar riscos significa verificar quais eventos internos e externos afetam o alcance das metas e objetivos operacionais (COSO, 2004; FERREIRA; VALENTE; ASATO, 2002).
- Avaliar riscos deve vir em seqüência à identificação dos mesmos, levando em conta a probabilidade de ocorrência (frequência), o impacto nas operações (quantitativo e qualitativo) em caso de ocorrer e, finalmente, as ações necessárias para administrar os riscos identificados (FERREIRA; VALENTE; ASATO, 2002).
- Tratar riscos inclui a definição da resposta ao risco (evitar, aceitar, reduzir ou dividir o risco), desenvolvendo uma lista de ações para alinhá-los às tolerâncias e ao apetite de risco da empresa e das atividades de controle para ajudar a assegurar que as respostas ao risco serão efetivamente realizadas (COSO, 2004).
- Monitorar o processo, fechando o ciclo das atividades de gestão de riscos, inclui acompanhar as ações de tratamento, informar e comunicar em toda a empresa (COSO, 2004).

A maior parte da literatura e da prática organizacional foca a gestão de riscos na mitigação ou anulação de eventos negativos, como o fazem, por exemplo, Murray (2006), Wolosky (2005) e Ferreira, Valente e Asato (2002). Entretanto, como contraponto a essas visões negativas do risco, gerenciar riscos não é somente avaliar e quantificar tudo que pode dar errado, mas, talvez mais importante, entender o que precisa dar certo para que a organização tenha sucesso (SHARON, 2006).

Sharon (2006) alega que as organizações descendem de uma cultura focada em descobrir aspectos que podem contribuir para falhas. Porém, mais do que isto, a gestão de riscos é inerentemente um processo de reunir informações relevantes, nas quais a liderança de uma organização pode se basear para fazer julgamentos sobre direção estratégica,

investimentos, aquisições e diversificações. Em outras palavras, ela deve ser posicionada como um apoio aos gestores na tomada de decisões.

Dada esta caracterização da gestão de riscos, a sua abrangência deve ser salientada. A gestão de riscos, afirmam Kocourek e Newfrock (2006), deve atender aos atores corporativos críticos: acionistas, diretoria, auditores, alta gerência e gerentes de unidades de negócio, os quais, tendo suas expectativas reconhecidas e direcionadas, deverão estar aptos a obter e entender o programa de gestão de riscos da empresa e desenvolver uma linguagem comum para discuti-lo. Klinke e Renn (2002) completam que a gestão de riscos precisa de um conceito para avaliar e gerenciar o que, de um lado, assegure integração de diversidade social e abordagens multidisciplinares e, de outro lado, permita rotinas institucionais e protocolos de fácil implementação por todos.

Um outro ponto a ser destacado é a distinção entre gestão de riscos e outras abordagens similares, como gestão de crises ou catástrofes. Posner (2006) define catástrofes como desastres em grande escala, naturais ou feitos pelo homem (estes, acidentais ou intencionais), tais como um desastre nuclear, bioterrorismo, atividade industrial ou acidentes advindos de pesquisa científica. Enquanto os executivos podem antecipar e se preparar para algumas crises advindas desses eventos, muitas vezes são as inesperadas que criam os maiores problemas (MILLER, 2006; MILLMAN, 2007). Essas crises podem causar danos excessivos à vida humana, meio ambiente e ambiente social e, inclusive, ameaçar a existência de uma organização (MITROFF; SHRIVASTAVA; UDWADIA, 1987)⁹.

Em suma, as ações da gestão de crises (ou resolução de problemas) podem ser caracterizadas como reativas, fundamentalmente diferentes das ações da gestão de riscos, que são pró-ativas (ROVAI, 2005). Neste trabalho, foram considerados os aspectos da gestão de riscos para a realização da pesquisa.

2.4 Tipologias de riscos

Da mesma forma que não existe uma definição padrão para risco, não há classificação de riscos universalmente aplicável às empresas. A definição da tipologia ou a classificação

⁹ Existe, também, uma abordagem dada por Nassim Nicholas Taleb, que denomina de “Cisne Negro” a força de eventos não considerados e não previsíveis. A metáfora do “Cisne Negro” tem três características: um cisne negro é uma exceção, um cisne negro tem um impacto extremo no ambiente e, apesar do seu *status* de exceção, a humanidade, pela sua natureza, cria explicações para a sua ocorrência após o fato, tornando-o explicável e previsível.

dos riscos considerados por uma organização dependem do âmbito em que está inserida, da indústria da qual faz parte e da estratégia escolhida pela mesma. Por exemplo, uma instituição financeira deve focar riscos de crédito, de taxa de juros, de liquidez e operacionais, enquanto uma fábrica multinacional pode se preocupar com risco políticos, econômicos e financeiros em cada país que opera (DREW; KENDRICK, 2005).

Os riscos podem ser classificados de acordo com a sua origem, natureza, impacto, probabilidade de ocorrência ou duração. A classificação dos tipos de risco é importante não só para direcionar as prioridades e atenção dos gestores de risco, como também para ajudar a construir modelos de causa e efeito e designar sistemas de medição e gestão de riscos.

Os riscos podem ter origem em fatores internos ou externos à organização. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), riscos externos são ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera, tais como o nível de expansão de crédito, o grau de liquidez do mercado, tecnologias emergentes, mudança no cenário político, conflitos sociais, catástrofes ambientais, problemas de saúde pública, entre outras. Neste caso, a organização, em geral, não exerce controle direto sobre esses eventos e pode estar bem preparada para, na medida do possível, antecipá-los e reagir o mais rapidamente possível a eles. Por outro lado, riscos internos são eventos originados na própria estrutura da organização pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia. A organização pode e deve, então, interagir diretamente com uma ação pró-ativa (IBGC, 2007).

O IBGC (2007) ainda classifica os riscos, de acordo com a sua natureza, em três categorias: riscos estratégicos, riscos financeiros e riscos operacionais, o que é compartilhado por Coimbra (2006).

Os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização (IBGC, 2007). Exemplos de riscos estratégicos são falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes causados por fusões e aquisições ou diminuição da demanda do mercado por produtos da organização, causada por obsolescência em função de desenvolvimento de nova tecnologia pelos concorrentes. Já Coimbra (2006) afirma que, além de estarem presentes nas tomadas de decisão (como a saída de um mercado ou o lançamento de um produto), os riscos estratégicos também se encontram nas mudanças do ambiente, que podem ocorrer a partir do surgimento de uma nova tecnologia, movimentos na arena competitiva, exigências regulatórias, alterações nos hábitos dos clientes, entre outras. Os riscos estratégicos ainda podem ser divididos em

subcategorias, tais como setor, indústria, tecnologia, marca, concorrência, cliente, ambiente sociopolítico (IBGC, 2007; MCGEE, 2005; SLYWOTZKY; DRZIK, 2005).

Os riscos financeiros são definidos pelo IBGC (2007) como aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização, como uma administração financeira inadequada. Esta categoria pode ainda ser dividida em riscos de crédito, de liquidez e de mercado (IBGC, 2007; JORION, 2001; MALUF FILHO *apud* COIMBRA, 2006).

E, finalmente, os riscos operacionais estão associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas (IBGC, 2007; CULP, 2001; JORION, 2001). Os riscos operacionais geralmente acarretam redução, degradação ou interrupção, total ou parcial, das atividades, com impacto negativo na reputação da organização, além da potencial geração de passivos contratuais, regulatórios e ambientais (IBGC, 2007).

O COSO (2004) relaciona quatro categorias relativas aos objetivos de uma organização: estratégia, operação, comunicação e *compliance* (esta abordagem é detalhada na seção 2.5). Esta categorização é adotada por McGee (2005) e Ballou e Heitger (2005), os quais incluem nos riscos estratégicos os riscos industriais, sociais, políticos e de governança; nos riscos operacionais os riscos de processos, ambientais e financeiros; nos riscos de comunicação os riscos de tecnologia da informação, de propriedade intelectual e reputação; e, nos riscos de *compliance* os riscos legais, contratuais e de seguros.

Uma diferente categoria apresentada por Rovai (2005) diz respeito aos riscos de projetos, os quais se distinguem dos riscos de um modo geral pela sua diversidade e amplitude. Riscos de projeto são, pela própria natureza de projetos de capital, variáveis de acordo com as suas especificidades tais como a sua natureza, tamanho, localização, grau de incerteza, duração, complexidade, perfil das partes envolvidas e grau de aversão ao risco dos patrocinadores.

Cabe mencionar que os riscos podem pertencer a categorias distintas e, em alguns casos, poderão se encaixar em duas ou mais categorias concomitantemente, conforme as variáveis de cada organização. Entretanto, ao ser alocado em determinada categoria, cada tipo de risco terá características específicas, necessitando, portanto, de ações particulares em sua gestão. O entendimento dessas diferenças é fundamental para o aperfeiçoamento da gestão de riscos.

De forma análoga à convergência observada em relação às várias definições de gestão de riscos, algumas categorias aparecem com frequência, tais como riscos estratégicos e operacionais. Neste trabalho, será considerada a tipologia apresentada pelo COSO (2004), a

qual é adotada pela empresa pesquisada. Além dos riscos estratégicos, operacionais, de comunicação e *compliance* (COSO, 2004), a empresa trata também os riscos de projetos, pois, dada a presença de elevado número de projetos de capital importantes atualmente, ela detectou a necessidade de dar destaque à gestão desses riscos.

2.5 Métodos e modelos de gestão de riscos

As rápidas mudanças e transformações pelas quais têm passado as estruturas das empresas colocam os pesquisadores que se dedicam aos diversos campos de estudo da administração, da engenharia e de finanças na condição de partes interessadas no estudo de modelos de gestão de riscos (ROVAI, 2005).

Isto posto, com a maior preocupação e foco recente na gestão de riscos, ficou mais claro que existia a necessidade de processos mais robustos para efetivamente identificar, avaliar e gerenciar riscos. Gestores em qualquer nível devem ter habilidades apropriadas que os apoiem em uma gestão de riscos eficaz e a organização como um todo precisa se assegurar de que a gestão de riscos está sendo implementada da forma apropriada em todos os níveis (HM TREASURY¹⁰, 2004). Além dos processos e da organização da área, é recomendável que toda empresa ou instituição tenha uma estratégia de gestão de riscos inserida nos seus sistemas, garantindo que a mesma seja parte intrínseca da gestão do negócio.

Alguns modelos são especialmente direcionados às instituições financeiras, tais como o método de Monte Carlo (que propõe a mensuração do risco de investimentos com base em cenários simulados a partir de distribuições de probabilidades pré-definidas), o de Opções Reais (que calcula a correlação entre o retorno futuro do investimento e o retorno da carteira de mercado) e o *Value at Risk* (modelo paramétrico de avaliação de riscos de carteiras). Entretanto, tais modelos não se interessam em como de fato nem onde os riscos irão ocorrer, além de apresentarem falhas quanto a aspectos de abrangência, processos, competências e aplicação (ROVAI, 2005).

Rovai (2005) referencia, também, modelos específicos aplicados nas áreas de segurança e saúde no trabalho e a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), a qual desencadeou um

¹⁰ *Her Majesty Treasury (HM Treasury)* é o departamento do governo inglês responsável por desenvolver e implementar as políticas públicas financeiras e econômicas no país. Em 2001, o *HM Treasury* produziu o documento *Management of Risk – A Strategic Overview*, que ficou conhecido como *Orange Book*, a fim de disponibilizar uma introdução básica aos conceitos da gestão de riscos, a qual se mostrou útil como recurso para desenvolver e implementar processos de gestão de riscos nas organizações governamentais. O documento foi revisado em 2004, considerando as lições aprendidas a partir da sua publicação em 2001.

conjunto de procedimentos com vistas a reforçar os controles internos das organizações, o incremento das boas práticas de gestão e a minimização dos riscos. Antes da lei, outros esforços já haviam sido publicados e/ou entrado em vigor em forma de lei ou procedimento como, por exemplo, a Convenção da Basiléia e a Resolução 3.380 do Banco Central do Brasil. A área de tecnologia da informação também dispõe de suas normas e procedimentos para alinhamento estratégico e gestão de riscos, tais como *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), *Control Objectives for Information and Related Technology* (ITIL), *International Organization for Standardization* (ISO) 17.799, CMMI, entre outros de menos aplicação (e, para projetos, o PMBOK)¹¹.

Assim como não existe uma tipologia universal de riscos, também não há um padrão ou método geral para gestão de riscos. As organizações têm à sua disposição padrões particulares, tais como a norma AS/NZS 4.360 (AUSTRÁLIA, 1999), a norma ISO *Guide 73* (2005), o *Risk Management Standard* produzido por IRM, ALARM e AIRMIC (2005)¹² ou o *Enterprise Risk Management* (ERM) proposto pelo COSO (2004). Contudo, mais importante do que a adesão a qualquer padrão em particular é a habilidade de demonstrar que o risco é gerenciado em determinada organização, nas suas circunstâncias particulares, de forma que efetivamente apóia a busca dos seus objetivos.

De suma importância é a preparação para a implantação da gestão de riscos na organização, o que inclui ações de planejamento, comunicação e integração. As normas e padrões existentes apresentam recomendações, diretrizes e modelos para o desenvolvimento desse quadro e a aplicação eficaz dessa prática nas organizações. Assim, a eficácia na implantação do processo de gestão de riscos em uma organização é obtida com o desenvolvimento de política, plano de implantação e arranjos de suporte. Inclui, também, o estabelecimento de uma estratégia para integrá-la aos sistemas, processos e práticas gerenciais

¹¹ COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) é um guia dirigido à gestão de tecnologia de informação, recomendado pela Associação de Auditoria e Controle de Sistemas de Informação (ISACA – *Information Systems Audit and Control Foundation*). ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) é um modelo de referência para gestão de processos de tecnologia de informação criado pela Secretaria de Comércio do governo inglês, que atualmente refere-se à norma BS-15.000, um anexo da ISO 9.000/2000. ISO/IEC 17.799 é uma norma padrão de segurança da informação. CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) é um modelo desenvolvido pelo SEI (*Software Engineering Institute*) da Universidade Carnegie Mellon. PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é um conjunto de práticas em gestão de projetos do *Project Management Institute* (PMI).

¹² O documento ISO/IEC *Guide 73 Risk Management – Guidelines for use in standards* faz parte da Organização Internacional de Normalização (ISO). *Risk Management Standard* é uma norma de Gestão de Riscos produzida por equipe composta de elementos das principais organizações de gestão de riscos da Inglaterra – *The Institute of Risk Management* (IRM), *The Association of Insurance and Risk Managers* (AIRMIC) e *ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector*.

da organização, de forma que ela se torne relevante e sustentável (AUSTRÁLIA, 1999; IRM, ALARM e AIRMIC, 2005).

Após a discussão de aspectos preparatórios para a implantação do processo de gestão de riscos, serão apresentados alguns métodos e modelos. Da mesma forma que existe uma uniformidade de conceitos, há também certa congruência nos métodos descritos pelas normas e padrões de gestão de riscos existentes, conforme o QUADRO 1.

| Norma/Padrão | Gestão de Riscos |
|--|---|
| AS/NZS 4360 (AUSTRÁLIA, 1999) | <ul style="list-style-type: none"> • identificação dos riscos; • avaliação (probabilidade, severidade, estimativa de risco, matriz de risco, controles); • priorização e tratamento (aceitar, otimizar, compartilhar, reter, reduzir ou evitar o risco); • comunicação; • monitoramento dos planos de ação; • revisão dos riscos. |
| <i>Risk Management Standard</i> (IRM, ALARM e AIRMIC, 2005) | |
| ISO <i>Guide 73</i> (2005) | |
| Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) | |

Quadro 1: Passos do processo de gestão de riscos.

Fonte: Austrália (1999); IRM, ALARM e AIRMIC (2005); ISO Guide 73 (2005); IBGC (2007).

Na literatura da administração, diversos autores também apresentam os seus modelos, em convergência com os passos descritos anteriormente (identificação, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento), tais como Ealy (1993), Culp e Planchat (2000), Dey (2001), Kaliprasad (2006), Murray (2006) e Robinson (2006).

Entretanto, a maior parte da literatura e das organizações tem demonstrado ser a abordagem ERM a principal fonte de informações e práticas para o desenvolvimento e implantação de um processo de gestão de riscos nas mesmas. E, ao se tratar de ERM, o COSO (2004) é a entidade que, a partir da sua perspectiva de controles internos, mais se destaca na disseminação desta prática (BALLOU; HEITGER, 2005; FERREIRA; VALENTE; ASATO, 2002; LAM; LITWIN, 2002; DREW; KENDRICK; 2005; SHARON, 2006). Então, este trabalho adota a perspectiva do COSO (2004) para discutir o método de gestão de riscos.

Segundo o COSO (2004), ERM é um processo contínuo, abrangente e aplicado na formulação da estratégia, designado à identificação de eventos potenciais que, se ocorrerem, afetarão o alcance das metas da organização. Deve ser capaz de propiciar uma garantia razoável para a gerência e direção tomarem decisões alinhadas aos seus objetivos.

O COSO (2004) apresenta uma estrutura, mais conhecida como “cubo”, que relaciona os objetivos de uma organização, as suas unidades (organização, divisão, unidade de negócio e subsidiária) e oito componentes do ERM, conforme mostra a FIG. 1.



Figura 1: Cubo do COSO (2004).

Fonte: COSO (2004).

Os objetivos organizacionais, segundo o COSO (2004), referem-se às seguintes categorias:

- **Estratégicos:** relacionados às metas de alto nível, com alinhamento e suporte à missão da empresa.
- **Operacionais:** relacionados ao uso efetivo e eficiente dos recursos da empresa.
- **Comunicação:** relacionados à confiabilidade dos relatórios da empresa.
- **Compliance:** relacionados à conformidade da empresa com leis e regulamentações aplicáveis.

Os oito componentes do ERM consistem em elementos inter-relacionados e integrados com o seu processo de gestão (COSO, 2004). São eles:

- Ambiente interno: como o risco é visto e direcionado, incluindo a filosofia de gestão de riscos, o apetite ao risco, integridade da organização e valores éticos.
- Objetivo: alinhado com a missão da empresa, deve existir antes da identificação de eventos potenciais que possam afetá-lo.
- Identificação do evento: eventos internos e externos que afetem o alcance dos objetivos de uma empresa devem ser identificados, distinguindo-se entre riscos e oportunidades.
- Avaliação de risco: riscos são analisados, considerando-se probabilidade e impacto.
- Resposta ao risco: desenvolve-se uma lista de ações para alinhar os riscos às tolerâncias e ao apetite de risco da empresa. As respostas ao risco podem ser:
 - a) evitar o risco: eliminando as atividades que dão origem ao risco, tais como eliminar uma linha de produção, declinar a expansão a um novo mercado geográfico ou vender uma divisão;
 - b) reduzir o risco: tomando determinada ação para reduzir a probabilidade do risco, o seu impacto ou ambos;
 - c) dividir o risco: reduzindo a probabilidade ou o impacto do risco, transferindo ou dividindo parte do mesmo (técnicas comuns incluem produtos de seguro, transações financeiras ou terceirização de uma atividade);
 - d) aceitar o risco: não tomando nenhuma ação para afetar a probabilidade ou impacto do risco.
- Atividades de controle: políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para ajudar a assegurar que as respostas aos riscos sejam efetivamente realizadas.
- Informação e comunicação: a informação relevante é identificada, absorvida e comunicada de forma que possibilite aos envolvidos executar suas responsabilidades e aos *stakeholders* externos (órgãos regulatórios, analistas financeiros e outros) entender as circunstâncias e os riscos que a empresa enfrenta.
- Monitoramento: todo o processo ERM é monitorado e modificações necessárias são feitas.

Segundo Lam (1999), as empresas estão adotando esta abordagem integrada para a gestão de riscos em substituição à abordagem tradicional de “gerenciar riscos por silos”, pela qual diferentes tipos de riscos são responsabilidade de várias áreas ou unidades de negócio. O autor afirma que o ERM está rapidamente se tornando uma melhor prática porque a

abordagem tradicional de gerenciar riscos (por silos) não tem produzido resultados eficazes. Mais importante, empresas que adotaram abordagem mais integrada experimentaram benefícios significantes. De uma perspectiva organizacional, Lam (1999) atesta que a gestão de riscos sempre foi altamente fragmentada, como exemplificado a seguir:

- Unidades de negócio gerenciavam os riscos estratégicos associados à sua estratégia e rentabilidade global, como produtos, precificação e gestão de relacionamento.
- Unidades de crédito e empréstimo gerenciavam os riscos de crédito associados a empréstimos, comércio, gestão de portfólio e atividades de testes.
- Unidades de comércio, mercado e ativos gerenciavam os riscos de mercado, taxa de interesse associados a investimentos, comércio e portfólio de ativos.
- Unidades de operação e tecnologia gerenciavam os riscos operacionais associados a processos e sistemas.
- Outras unidades com responsabilidade de gestão de riscos, tais como financiamento e contabilidade, legal e *compliance*, segurança, auditoria e garantia, forneciam fiscalização corporativa adicional.

Com o tempo, ficou aparente que essa abordagem fragmentada não funcionava, pois os riscos enfrentados por uma organização são altamente interdependentes e não podem ser segmentados e gerenciados isoladamente por unidades ou áreas independentes (LAM, 1999). Mais, a abordagem segmentada não fornece à diretoria e alta gerência informação agregada de risco.

Esta constatação, afirma Lam (1999), levou ao fortalecimento da tendência atual no sentido do ERM. Isto foi suportado por demandas internas (crises, perdas significantes, demanda de maior controle interno, entre outras), externas (preocupação de investidores e analistas com exposições ao risco que podem resultar em surpresas de ganhos, disponibilidade e liquidez de novos produtos de transferência de risco) e avanços nas metodologias e ferramentas de risco.

A implantação do ERM demanda áreas ou departamentos formais de gestão de riscos e a nomeação de gestores de risco, os quais serão responsáveis por estabelecer políticas de ERM (incluindo uma linguagem comum, papéis, responsabilidades e metas), disseminar competências por toda a empresa, buscar integração com outras atividades de planejamento e

gestão, monitorar e comunicar aos gerentes e à alta direção e, por fim, revisar e aprimorar continuamente o processo de gestão de riscos (COSO, 2004).

Esta seção constituiu a primeira parte da revisão da literatura e tratou do tema gestão de riscos. A seção seguinte dará continuidade ao tratar da internalização do processo na gestão e cultura organizacional.

3 INTERNALIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

Na seção anterior, primeira parte do referencial teórico deste trabalho, foram discutidos aspectos relativos à gestão de riscos, ou seja, conceitos, tipologias, métodos, entre outros. Esta segunda parte trata a gestão de riscos como um sistema inserido na gestão empresarial, considerando abordagens de processos decisórios, comprometimento organizacional e internalização de sistemas, no caso a gestão de riscos, na gestão e cultura de uma organização.

3.1 Tomada de decisão e risco

A tomada de decisões é uma parte significativa da gestão empresarial. O processo decisório, segundo Simon (1972), inclui as atividades de coleta de informações, estruturação (desenvolvimento de possibilidades de ações) e escolha (seleção de um curso particular de ação, entre os disponíveis).

Apesar da teoria econômica tradicional observar que os gestores tomam decisões com base na racionalidade, a partir da seleção da melhor ação com vistas a maximizar resultados, esta afirmação está claramente distanciada da realidade, dadas as limitações práticas da racionalidade humana (SIMON, 1976). Explorando os paralelos entre a tomada de decisão humana e a tomada de decisão organizacional, Simon (1976) argumenta que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque os seus membros têm habilidades limitadas de processamento de informações. Para esse autor, as pessoas usualmente têm que agir sobre bases de informações incompletas a respeito de possíveis cursos de ação, são capazes de explorar somente um limitado número de alternativas relativas a qualquer dada decisão e, ainda, são incapazes de dar acurados valores aos resultados. Por isso, na melhor das hipóteses, elas podem chegar somente a limitadas formas de racionalidade.

No momento em que uma decisão deve ser tomada de forma próxima do racional, o que se espera é que ela seja baseada em um levantamento do máximo possível de informações relevantes, de modo a se ter condição e capacidade para identificar e avaliar o que poderá acontecer no futuro, poder optar ou decidir entre as várias alternativas e criar mecanismos para reagir rapidamente.

De acordo com Morgan (1996), os limites sobre a racionalidade humana são institucionalizados na estrutura e modelos de funcionamento das organizações. Vários cargos, departamentos e outras divisões numa organização não somente definem a estrutura da atividade de trabalho, como também criam a estrutura de atenção, interpretação e tomada de decisão que exerce influência crucial sobre as operações do dia-a-dia da organização. Políticas, programas, regras e procedimentos padronizados de operação ajudam a simplificar a realidade organizacional. Assim, é tarefa da administração conceber um ambiente organizacional no qual se inserem sistemas de gestão (entre eles a gestão de riscos), para que os indivíduos possam, dentro do possível, aproximar seus processos decisórios reais de um modelo de racionalidade limitada, tendo como base, por exemplo, os objetivos da empresa.

Turban e Meredith *apud* Dacorso (2000) classificam as situações de decisão de acordo com o grau de conhecimento que o agente da tomada de decisão tem sobre a situação, dividindo-as, assim como o faz Kerzner *apud* Pedroso (2007), em três categorias:

- Decisão tomada sob certeza, na qual se dispõe de informações completas, de tal forma que seja conhecido exatamente o resultado de cada alternativa de ação que seja adotada.
- Decisão tomada sob risco, na qual pode haver dois ou mais resultados possíveis para cada alternativa de ação devido à impossibilidade de controle dos estados da natureza. Se for assumido que o agente conhece ou pode estimar a probabilidade de ocorrência dos estados da natureza, então é dito que a decisão é tomada sob risco.
- Decisão tomada sob incerteza, quando o agente da tomada de decisão, assim como na decisão sob risco, se defronta com mais de um resultado possível para cada ação, mas não conhece, nem pode estimar a probabilidade de ocorrência dos estados da natureza.

Como neste trabalho considera-se o caráter mensurável do risco, com possibilidade de se estimarem impactos e probabilidades de ocorrência, bem como o conceito de racionalidade limitada, são tratados, então, os aspectos relativos à decisão tomada sob risco, anteriormente descrita.

Para Robinson (2006), o processo de tomada de decisão eficaz depende do claro entendimento dos gestores do que a empresa pode controlar (suas próprias decisões estratégicas e operacionais) e quais fatores estão além do seu controle (as incertezas do

futuro). A identificação sistemática, a avaliação de riscos e o uso de técnicas variadas para mitigá-los podem conduzir a um bom planejamento estratégico e decisões eficazes.

Não obstante as considerações de risco sejam levadas em conta em maior e menor grau na maior parte das decisões, o seu grau de formalização varia. Quando a participação nos processos de identificação e avaliação de riscos é ampla e a discussão e a priorização dos riscos são completas, a gestão de riscos passa a ser vista não só como uma verificação do cumprimento de regras e regulamentos, mas como uma importante parte do processo decisório (MCGEE, 2005).

Conforme McGee (2005), a gestão de riscos pode se tornar parte do processo de tomada de decisão da organização ao se atingirem os seguintes pontos:

- A inserção da gestão de riscos organizacional na missão e objetivos estratégicos da empresa.
- A comunicação da filosofia de gestão de riscos, especificamente a sua relação com a estratégia.
- A incorporação da consciência do risco de forma consistente no processo orçamentário.
- A difusão da consciência do risco na cultura corporativa, permitindo que os funcionários se tornem cientes dos riscos que enfrentam.
- A condução da educação e treinamento para assegurar que os funcionários entendam como os riscos podem ser identificados e gerenciados.
- A articulação de políticas e tolerâncias de risco por meio do uso de ferramentas e avaliações analíticas.
- A introdução de mecanismos para conectar avaliação de desempenho e incentivos a iniciativas de gestão de riscos.
- A transformação da gestão de riscos em um exercício anual requerido nas unidades de negócio.

A utilização da gestão de riscos nos processos decisórios é observada por outros autores, tais como Noy e Ellis (2003) e Kocourek e Newfrock (2006), principalmente no que se refere à sua integração com a estratégia das empresas. Esses autores apresentam exemplos de empresas de diferentes setores que empreenderam análises de riscos para criar valor. Elas conseguiram, entre outras melhorias, aperfeiçoar o desenvolvimento da sua estratégia,

aprofundar a cultura de risco¹³ e tomar decisões eficazes referentes à melhor alocação de recursos.

3.2 Internalização da gestão de riscos

De acordo com Kaliprasad (2006), a gestão de riscos cria valor ao garantir viabilidade de longo prazo à organização. As abordagens de gestão de riscos devem contribuir para os objetivos do negócio, estabelecer uma estrutura consistente e transparente para a governança corporativa e proteger a organização de variações adversas. Tais abordagens podem variar de uma organização para outra, como já dito anteriormente, mas uma crença comum é que a gestão de riscos deve estar internalizada na gestão e na rotina da organização. É preciso passar de processos informais para uma gestão de riscos integrada aos processos e internalizada pelos envolvidos nos processos decisórios.

O modelo apropriado de gestão de riscos para cada empresa depende das características da organização e da sua visão de riscos (CULP; PLANCHAT, 2000), mas um desafio comum aos gestores é o seu alinhamento aos processos de gestão, estratégia e governança.

A estrutura do ERM (COSO, 2004) insere um conjunto de questões que deve ser considerado em relação à gestão de riscos, destacando-se a importância da internalização do tema por toda a empresa. Essas questões, detalhadas no Apêndice A deste trabalho, relacionam o ERM a alguns aspectos organizacionais, tais como filosofia da empresa, objetivos, estratégia, comunicação, atividades de gestão e criação de valor.

A esses aspectos, um ponto a ser acrescentado é o apoio da alta administração para que gestão de riscos seja internalizada na organização. Kaliprasad (2006) afirma que um programa de risco bem sucedido tem que ser “comprado” pela alta direção, assim como qualquer outro programa de gestão numa organização. A gestão de riscos precisa se tornar parte do sistema de gestão organizacional, se quiser funcionar. São necessárias mudanças de comportamento dos membros da equipe, o que torna o apoio da alta direção primordial, ao prover a educação da gerência nos conceitos básicos de gestão de riscos.

¹³ O termo “cultura de risco” tem sido utilizado por vários autores para caracterizar a consciência da organização em relação à gestão de riscos. Em outras palavras, o termo significa que a política, os sistemas e os padrões da gestão de riscos constituem uma meta assumida por todos na organização.

Pedroso (2007) reafirma a necessidade do total comprometimento da alta administração com apoio formal e financeiro para treinamentos, aquisição de ferramentas, consultoria, aquisição e levantamento de informações. Além disso, é mais provável que os empregados adotem a filosofia de gestão de riscos quando vêem a alta administração e a gerência adotando-a (BALLOU; HEITGER, 2005), ou seja, pelo exemplo. Quando os líderes contribuem para o desenvolvimento da cultura de gestão de riscos na organização, cada aspecto do processo pode ser mais bem incorporado nas suas operações diárias.

O alinhamento e a integração da gestão de riscos aos processos organizacionais possibilitam a materialização das principais atividades de gestão de riscos (identificação, avaliação, planejamento das respostas, monitoramento e controle), bem como a sua institucionalização, tornando-a uma realidade presente nas atividades rotineiras da empresa (ROVAI, 2005). Outro requisito à internalização é o desenvolvimento da estruturação dos processos principais de riscos (identificação, avaliação, planejamento das respostas, monitoramento e controle) simultaneamente com programas de treinamento focados no desenvolvimento de competências nos mesmos.

Em resumo, podem-se identificar os principais requisitos para a implantação efetiva e internalização da gestão de riscos em uma organização (ROVAI, 2005):

- Estruturar processos de gestão de riscos integrados ao sistema de gestão da empresa.
- Desenvolver um programa de treinamento integrado ao sistema de gestão, abrangendo diferentes profissionais das principais áreas envolvidas (engenharia e desenvolvimento de produtos, pesquisa e desenvolvimento, marketing, recursos humanos, engenharia de processos, compras, logística, qualidade, finanças, entre outras).
- Estruturar adequadamente as competências indispensáveis ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades em riscos.
- Fomentar a solidificação de uma cultura consciente em relação aos riscos.
- Criar métricas para mensurar a eficácia dos processos de gestão de riscos, procurando demonstrar que são muitos os seus benefícios.

O *Risk Management Standard* (IRM, ALARM e AIRMIC, 2005) corrobora essa necessidade de internalizar a gestão de riscos ao dizer que uma abordagem interna com processos e ferramentas bem comunicados, consistentes e coordenados será mais eficaz. Uma

política de gestão de riscos deve definir a atitude para o risco e a abordagem para a gestão de riscos pretendida pela organização. Também deve definir as responsabilidades relativas à gestão de riscos em todas as áreas. Para funcionar de forma eficaz, o processo exige empenho da alta direção, atribuição de responsabilidades, alocação de recursos para a formação e o desenvolvimento de sensibilização ao risco na organização. A gestão de riscos deve ser incorporada na empresa por meio dos processos normais de definição de estratégias e orçamentos. Deve merecer destaque em todos os programas de indução, formação e desenvolvimento, assim como nos processos operacionais, como no caso de projetos de desenvolvimento de produtos ou serviços.

Para ser mais eficaz, a gestão de riscos deve se tornar parte da rotina de uma organização. Deve ser internalizada na sua filosofia, práticas e processos de negócio, mais do que ser vista ou praticada como uma atividade separada. Quando se atinge este ponto, todos se envolvem na gestão dos riscos. Conforme a Norma AS/NZS 4360 (AUSTRÁLIA, 1999), os passos para se atingir esse nível são:

- Desenvolver um plano de gestão de riscos, definindo como ela será introduzida em todas as práticas e processos importantes da organização.
- Garantir o apoio da alta administração.
- Desenvolver e comunicar a política de gestão de riscos.
- Estabelecer prestação de contas e avaliação de desempenho da prática de gestão de riscos.
- Customizar o processo de gestão de riscos em sistemas, práticas e procedimentos.
- Assegurar recursos adequados ao processo.

O presente trabalho considera, então, os aspectos apresentados por essas diversas abordagens como necessários à internalização da gestão de riscos, tais como o apoio da alta administração, o alinhamento e integração aos processos de gestão organizacional e o desenvolvimento de competências de gestores e colaboradores. A partir desse ponto, diversos benefícios são evidenciados, tais como melhor identificação de oportunidades e ameaças, uma base mais confiável para tomada de decisões e alocação de recursos, aumento da confiança dos *stakeholders* e melhores práticas de governança corporativa (AUSTRÁLIA, 1999).

Segundo Rossiter (2001), a pergunta a ser respondida é: por que focar a denominada cultura de risco? Porque ela é toda sobre pessoas e as organizações mais bem sucedidas são aquelas que conseguem capturar corações, mentes e energia dos seus empregados, para

trabalharem rumo a uma meta comum. A gestão adequada pode, então, apoiar o sucesso do programa de gestão de riscos, o qual é alinhado ao alcance das metas organizacionais e à criação de valor para a organização.

3.3 A internalização da gestão de riscos para a criação da “cultura” de riscos

Um sistema de gestão de riscos deve estar alinhado com a gestão e os valores que compõem a cultura de uma organização. Isto implica que os condutores do processo devem buscar a sua aceitação não apenas como norma externa ou imposição, mas como parte do dia-a-dia dos atores organizacionais. Este processo é denominado, na literatura, internalização. Esta seção tem por propósito entender a internalização como processo de desenvolvimento da denominada cultura de riscos. Para tanto, serão introduzidos alguns conceitos de cultura organizacional e, em seguida, de internalização como comprometimento organizacional.

A cultura organizacional é definida por Schein (1983) como o conjunto de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no aprendizado para vencer seus problemas de adaptação externa e de integração interna – um conjunto que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, conseqüentemente, ser transmitido aos novos membros como a forma certa de entender, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Segundo Schein (1984), a cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis:

- Nível dos artefatos visíveis, tais como o ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, *layout* do escritório, maneira de vestir, padrões de comportamentos visíveis ou auditivos e documentos públicos como cartas, materiais de orientação a empregados, estórias. Esse nível de análise é complexo porque os dados são fáceis de serem obtidos, mas difíceis de serem interpretados. Pode-se descrever “como” um grupo constrói seu ambiente e “quais” padrões de comportamento são discernidos entre os membros, mas freqüentemente não se entende a lógica subtendida – “por que” um grupo se comporta de determinada maneira. Para analisar por que os membros se comportam da maneira como o fazem, verificam-se os valores que guiam o comportamento, que é o segundo nível.

- Nível dos valores que guiam o comportamento das pessoas, difíceis de serem observados diretamente; muitas vezes é necessário entrevistar membros-chave para confrontar com os artefatos analisados. Entretanto, ao identificar esses valores, as razões subtendidas para esse comportamento permanecem ocultas. Para realmente entender uma cultura e verificar os valores e comportamentos explícitos do grupo, é imperativo pesquisar as premissas subentendidas, que são tipicamente inconscientes, sendo este o terceiro nível.
- Nível dos pressupostos inconscientes, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e estes comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais internalizado, vai passando para o nível do inconsciente.

Um valor torna-se pressuposto básico quando é validado socialmente pelos membros do grupo ao perceberem que sua utilização serve para obter consistentemente, em diversas situações, resultados positivos (SCHEIN, 2004). Aquilo que é internalizado passa a atuar automaticamente, regendo o comportamento, explicando a aceitação/não aceitação de determinadas medidas, de certas soluções ou comportamentos.

Para Morgan (1996), falar de cultura é referir-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. As características de uma cultura se tornam evidentes à medida que se conhecem os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária (MORGAN, 1996). À proporção que se explora o que é racional dos aspectos dessa cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas. A cultura de uma empresa se desenvolve pelos processos sociais, imagens, símbolos e rituais.

Uma terceira definição de cultura é dada por Freitas (1991, p.74), ao associá-la a um mecanismo de controle que visa a “conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão”.

Os elementos da cultura organizacional apresentados por Freitas (1991) são:

- Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso.
- Crenças e pressupostos: o que é tido como verdade na organização, tendendo a tornar-se inconscientes e inquestionáveis.
- Ritos, rituais e cerimônias: exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa.
- Estórias e mitos: estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização; mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.
- Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido.
- Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização.
- Normas: regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.
- Processo de comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias, etc.

Dadas as definições apresentadas sobre cultura organizacional, considera-se neste estudo que uma das intenções atuais dos líderes organizacionais é fazer a gestão de riscos tornar-se um pressuposto básico, validado e internalizado pelos gestores e demais envolvidos em processos decisórios nas empresas.

Para a caracterização de internalização, denominação utilizada neste trabalho, faz-se necessário conceituar o termo “comprometimento organizacional”. O’Reilly III e Chatman (1986) o descrevem como a adesão do indivíduo à organização. Segundo os autores, o comprometimento reflete o nível no qual o indivíduo internaliza ou adota elementos, características ou perspectivas da organização. Esse nível de internalização pode variar, assim como as razões para a adesão e as manifestações sobre ela.

Apesar das abordagens expostas neste estudo tratarem inicialmente o comprometimento do indivíduo com a organização como um todo, elas são aqui delimitadas à análise relativa a um elemento específico da organização, neste caso a gestão de riscos. Assim, para que a gestão de riscos passe a gerar comprometimento efetivo, ela deve estar assentada nos níveis mais profundos dos valores e pressupostos. Isto se dá por intermédio do processo de internalização (KELMAN, 1958), o que reforça a abordagem de Schein (2004).

Segundo Kelman (1958), o comprometimento de um indivíduo em relação a um elemento organizacional é representado por três diferentes processos: *compliance*, identificação e internalização, sendo que:

- *Compliance* ocorre quando ele aceita a influência porque espera atingir uma reação favorável de outra pessoa ou grupo. Ele adota o comportamento induzido não porque acredita na sua essência, mas porque espera receber recompensa ou aprovação e evitar punição ou desaprovação. Então, a satisfação derivada de *compliance* é devida ao efeito social de aceitar a influência.
- Identificação ocorre quando ele aceita a influência porque quer estabelecer ou manter uma relação satisfatória com outra pessoa ou grupo. Essa relação tem a forma de uma identificação clássica, em que o indivíduo toma o papel do outro ou um papel recíproco na relação. Ele realmente acredita nas respostas que adota, mas seu conteúdo específico é mais ou menos irrelevante. Ele assume o comportamento induzido porque está associado à relação desejada. Então, a satisfação derivada da identificação é devida ao ato de conformar-se com tal.
- Internalização ocorre quando ele aceita a influência porque o conteúdo do comportamento induzido (as idéias e ações que o compõem) é intrinsecamente recompensador. Ele adere ao o comportamento induzido porque este é congruente com o seu sistema de valores. Ele pode considerá-lo útil para a solução de um problema ou conforme a natureza das suas necessidades. O comportamento adotado tende a ser integrado aos valores individuais existentes.

Para Kelman (2006), cada um dos três processos de influência é caracterizado por uma relação distinta de antecedentes (preocupação da pessoa exposta à influência, poder do agente influenciador e técnicas de influência) e condições conseqüentes (novo comportamento ou desempenho induzido, condições de mudança e extinção da resposta induzida e tipo de comportamento no qual a resposta induzida está embutida), conforme QUADRO 2.

| | Aspecto | Compliance | Identificação | Internalização |
|----------------------|---|---|--|--|
| Antecedentes | Preocupação da pessoa exposta à influência | Efeito social do comportamento | Ancoragem social do comportamento | Congruência de valor do comportamento |
| | Poder do agente influenciador | Controle | Atratividade | Credibilidade |
| | Técnicas de influência | Limitação do comportamento de escolha | Delineamento dos papéis e responsabilidades | Reorganização da estrutura meios-fins |
| Conseqüências | Novo comportamento ou desempenho induzido | Vigilância do agente influenciador | Saliência da relação com o agente | Relevância dos valores abordados |
| | Condições de mudança e extinção da resposta induzida | Mudança na percepção das condições de recompensas sociais | Mudança na percepção das condições de relações satisfatórias | Mudança na percepção das condições de maximização de valor |
| | Tipo de comportamento no qual a resposta induzida está embutida | Demandas externas de cenário específico | Expectativas definindo um papel específico | Sistema de valores do indivíduo |

Quadro 2: Distinções entre os três processos de internalização

Fonte: Adaptado de Kelman (2006).

Com este modelo, Kelman (1974) particularmente preocupa-se em especificar as condições nas quais mudanças induzidas por tentativas de influência são temporárias e superficiais e, ao contrário, aquelas nas quais as mudanças são duradouras e integradas no sistema de crenças e valores do indivíduo.

Várias outras formas de avaliar o comprometimento organizacional dos indivíduos são propostas na literatura. Meyer e Allen (1991) apresentam três componentes para o modelo de comprometimento: o afetivo (baseado em laços emocionais que o indivíduo cria com a organização por meio de experiências de trabalho positivas), o continuado (baseado nos

custos percebidos com a sua saída da organização) e o normativo (baseado na obrigação percebida em relação à organização).

Mowday, Steers e Porter (1979) apresentam o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) como uma medida de comprometimento organizacional operando simultaneamente sob três dimensões: desejo de manter adesão organizacional, disposição para se esforçar e aceitação dos valores e metas organizacionais.

O'Reilley III e Chatman (1986) desenvolveram um estudo no qual estabelecem medidas para os processos de *compliance*, identificação e internalização de Kelman (1958) e propõem duas classes de variáveis dependentes: comportamentos esperados de todos os empregados (como, por exemplo, a pontualidade) e comportamentos extras, os quais não são diretamente especificados numa descrição de tarefa, mas que são diretamente benéficos à organização e não diretamente benéficos ao indivíduo. Os autores constataram, com a aplicação das medidas, que o comprometimento baseado na identificação e na internalização é relacionado aos comportamentos extras, diferentemente do que foi observado para *compliance*. Isto quer dizer que o comprometimento baseado na identificação e na internalização é relacionado à disposição do indivíduo para despende tempo, esforço e recursos em nome da organização.

Os critérios de avaliação de Meyer e Allen (1991) e de O'Reilley III e Chatman (1986) foram criticados por outros autores. Jaros (2007) identifica pontos que precisam ser mais desenvolvidos para garantir-se um refinamento do trabalho de Meyer e Allen (1991). Vandenberg, Self e Seo (1994) observaram redundância das escalas de O'Reilley III e Chatman (1986) com o OCQ, de Mowday, Steers e Porter (1979), além de falta de informação básica confiável e válida das mesmas.

Este trabalho considerou como critérios de pesquisa os aspectos de comprometimento e a relação antecedentes/conseqüências de Kelman (1958) e a abordagem de Schein (1983) relativa à internalização de um elemento na gestão e cultura organizacional, uma vez que o foco é dado ao comprometimento dos indivíduos com o processo de gestão de riscos e não com a organização como um todo¹⁴.

Então, como fazer para se integrar a gestão de riscos no sistema de crenças e valores do indivíduo? Em outras palavras, como fazer para tornar a gestão de riscos um elemento da cultura organizacional a partir do processo de internalização da mesma? Schein (1983) afirma

¹⁴ Neste trabalho, a questão da internalização supõe que a gestão de riscos seja institucionalizada, ou seja, condicionada pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, às estruturas às práticas ambientais, como atesta a teoria institucional (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2003). É, portanto, um antecedente da internalização, que atua nos níveis de *compliance* e identificação.

que o processo básico de embutir um elemento cultural em uma empresa – uma dada crença ou premissa (no caso deste trabalho, a gestão de riscos) – é uma técnica de “ensinamento”, o qual pode contar com os seguintes mecanismos:

- declarações formais da filosofia organizacional, estatutos, credos;
- projeto dos espaços físicos, fachadas, edifícios;
- papel deliberado de formação, ensino e treinamento pelos líderes;
- recompensa explícita e sistema de posições, critérios de promoção;
- estórias, lendas, mitos e parábolas sobre superiores e eventos;
- fatos que merecem a atenção dos líderes, avaliação e controle;
- reação dos líderes a incidentes importantes e crises organizacionais;
- como a organização está esquematizada e estruturada;
- sistemas e procedimentos organizacionais;
- critérios usados no recrutamento, seleção, promoção, nivelamento, aposentadoria e demissão de empregados.

Assim, a busca por respostas a estas questões pode ajudar a identificar o nível de internalização de um elemento, como, por exemplo, a gestão de riscos na gestão e na cultura organizacional. Além disso, a tentativa de ensinamento a partir da aplicação desses mecanismos pode levar a gestão de riscos à criação de uma cultura própria, internalizada no sistema gerencial e na cultura da empresa como um todo.

Entre os aspectos relevantes para os estudos de cultura e internalização, também merece destaque a comunicação. Fleury e Fischer (1992) ratificam sua importância, por ser este um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do denominado universo simbólico de uma organização. O mapeamento do sistema de comunicação (meios, instrumentos, veículos), assim como a relação entre quem se comunica, é fundamental para apreensão desse universo simbólico. Tanto os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memorandos) como os meios informais (como a chamada “rádio peão”) são necessários à internalização da gestão de riscos, como tratado neste estudo.

É também essencial considerar as lideranças na compreensão da cultura organizacional, o que reforça o exposto nas seções anteriores. A posição dos líderes na organização representa um mecanismo em vantagem para internalizar sistemas de valores e códigos de comportamentos, uma vez que freqüentemente eles têm o poder de recompensar e

punir aqueles que os seguem ou os ignoram (MORGAN, 1996). Schein (1984) salienta que a liderança sempre terá um papel chave ao fornecer diretrizes àqueles momentos quando formas habituais de se fazerem as coisas não mais funcionam ou quando uma mudança no ambiente requer novas respostas ou, ainda, quando determinado elemento precisa ser embutido na gestão e na cultura organizacional.

Práticas existentes no campo de desenvolvimento gerencial, segundo Schein (1961), envolvem atividades tais como doutrinação e programas de treinamento conduzidos a vários pontos na carreira gerencial; rotação de trabalho sistemática envolvendo mudanças na natureza das funções desempenhadas, na locação física e nos superiores do indivíduo; programas de avaliação de desempenho incluindo testes, avaliação geral da personalidade e aconselhamento de dentro da organização e pelo uso de consultores; aprendizado, treinamento sistemático, conselhos gerenciais e projetos especiais para facilitar a prática por jovens gestores em funções que terão que desempenhar mais tarde nas suas carreiras; patrocínio e outras atividades comparáveis nas quais um seletivo grupo de jovens gestores é sistematicamente preparado para níveis mais altos; participação em conferências especiais e programas de treinamento, incluindo reuniões de associações profissionais, seminários de relações humanas, programas avançados de gestão conduzidos em escalas de negócio ou por associações profissionais.

Para Schein (1984), estes e muitos outros dispositivos educacionais específicos, junto com esquemas elaborados de seleção, avaliação e colocação, formam a parafernália básica do desenvolvimento gerencial. A maioria desses métodos mencionados parte do conceito básico de que é responsabilidade da organização, como instituição, definir que tipo de mudança de comportamento e atitude deve existir e construir mecanismos pelos quais essa mudança deve ocorrer - no caso deste trabalho, aplicar mecanismos para internalizar a gestão de riscos nos sistemas de gestão, processos decisórios e cultura da organização.

Complementando, Fleury e Fischer relatam:

Só se transformam em premissas básicas as idéias, valores, preceitos e ações que efetivamente se mostrarem eficazes para manter, resguardar e engrandecer a organização e que passam a ser consideradas como forças propulsoras para o futuro compartilhado daqueles que a elas pertencem. Logo, são gradualmente acatadas e defendidas de quaisquer dúvidas ou críticas, sendo, numa etapa final, internalizadas pelos agentes organizacionais a ponto de os indivíduos e os grupos operarem com estas premissas, sem se aperceberem conscientemente de que elas estão na base de suas ações e decisões (FLEURY; FISCHER, 1992, p.68).

Portanto, a tarefa de internalizar a gestão de riscos no sistema de gestão, nos processos decisórios, na governança e na cultura de uma organização parte do real entendimento da alta

administração e dos gestores de que este é um processo que agrega valor, possibilita alcançar resultados esperados e possui a mesma importância de outros processos-chave da organização. Esse entendimento, o aprendizado e a comunicação devidos transmitirão o sentimento de segurança e coesão que fará com que o elemento cultural, no caso a gestão de riscos, atinja o nível de internalização pretendido e adequado às necessidades organizacionais.

Neste trabalho, foram considerados os mecanismos descritos por Schein (1983), que possibilitam a internalização da gestão de riscos na organização. Em resumo, fazem-se necessários:

- integrar a gestão de riscos aos sistemas e procedimentos organizacionais;
- criar crenças e valores relacionados à gestão de riscos;
- formar, ensinar e treinar;
- divulgar declarações formais, documentos e sistemas;
- garantir reação e adesão dos líderes;
- gerar recompensas explícitas, sistemas de posições, critérios de promoção.

Outros autores citados neste trabalho apresentam ações necessárias à internalização da gestão de riscos análogas às expostas por Schein (1983). No QUADRO 3 são descritos esses autores e seus argumentos para cada um dos mecanismos relacionados.

| | | Mecanismos de Schein (1983) para internalizar a gestão de riscos | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|---|---|--|--|--|---|
| | | Integração à estratégia e processos organizacionais | Inserção na cultura (crenças e valores) | Formação, ensinamento, treinamento | Método estruturado (sistemas e procedimentos) | Patrocínio e controle do processo | Avaliação de desempenho (recompensa) |
| Correlações de outros autores | McGee (2005) | -Inserir a gestão de riscos na missão e objetivos estratégicos -Comunicar a sua relação com a estratégia -Incorporá-la ao processo orçamentário -Transformá-la em um exercício anual | -Difundir a gestão de riscos na cultura corporativa | -Conduzir educação e treinamento para que os funcionários entendam como riscos podem ser identificados e gerenciados | -Usar ferramentas e avaliações analíticas | | -Introduzir mecanismos para avaliar desempenho e incentivar iniciativas de gestão de riscos |
| | COSO (2004) | -Relacionar a gestão de riscos com os objetivos estratégicos e operacionais | -Desenvolver uma cultura de risco na organização | -Implantar comunicação e troca de informações | -Implantar e divulgar filosofia de gestão de riscos | | -Definir processo p/avaliar a presença e o desempenho da gestão de riscos |

Continua Quadro 3

| | | Mecanismos de Schein (1983) para internalizar a gestão de riscos | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------|---|--|---|--|--|--|
| | | Integração à estratégia e processos organizacionais | Inserção na cultura (crenças e valores) | Formação, ensinamento, treinamento | Método estruturado (sistemas e procedimentos) | Patrocínio e controle do processo | Avaliação de desempenho (recompensa) |
| Correlações de outros autores | Kaliprasad (2006) | - | -Tornar a gestão de riscos parte da cultura organizacional | -Prover educação nos conceitos básicos da gestão de riscos | - | -Obter o apoio da alta direção | - |
| | Pedroso (2007) | - | -Desenvolver cultura de gestão de riscos | -Realizar treinamentos | -Adquirir ferramentas e consultoria | -Obter apoio formal e financeiro da alta direção | - |
| | Rovai (2005) | -Integrar a gestão de riscos com o sistema de gestão da empresa | -Fomentar a solidificação de uma cultura em relação a riscos | -Realizar amplo programa de treinamento | -Estruturar processos robustos de gestão de riscos | - | -Criar métricas para mensurar a eficácia da gestão de riscos |
| | IRM, ALARM, AIRMIC (2005) | -Incorporar a gestão de riscos nos processos de definição da estratégia e do orçamento | - | -Comunicar a política de gestão de riscos -Ter programas de indução, formação e desenvolv. | -Ter política, processos e ferramentas consistentes e coordenados | -Obter o empenho da alta direção | - |
| | Austrália 4360 (1999) | -Internalizar a gestão de riscos nas práticas e processos importantes da organização, tais como política, planejamento estratégico e de negócio, gestão de mudanças e orçamento | -Tornar a gestão de riscos parte da cultura da organização | -Comunicar a política de gestão de riscos | -Elaborar um plano de gestão de riscos -Customizar o processo, considerando suas práticas e procedimentos | -Garantir o apoio da alta direção | -Estabelecer prestação de contas |
| | Fleury e Fischer (1992) | -Obter coerência e coesão dos processos organizacionais | -Transmitir as novas crenças e comportamentos | -Treinar e desenvolver | - | -Existir pressão da alta direção | -Usar modelos de desempenho |

Quadro 3: Congruências entre as abordagens de Schein (1983) e outros autores

Fonte: Schein (1983); McGee (2005); COSO (2004); Kaliprasad (2006); Pedroso (2007); Rovai (2005); IRM, ALARM, AIRMIC (2005); AS/NZS 4360 (1999); Fleury e Fischer (1992). Adaptado pela autora.

O Quadro 3 apresenta a convergência observada na literatura em relação aos aspectos de internalização quando aplicados à gestão de riscos nas organizações, ou seja, todos os

autores descrevem como requisitos a sua integração na gestão e na cultura, informação e ensinamento, apoio e exemplo da alta administração e, finalmente, a avaliação associada a recompensas. Esta congruência servirá de base para a investigação e análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, conforme será demonstrado nas seções seguintes.

Esta seção finaliza a revisão da literatura deste trabalho ao discutir a internalização da gestão de riscos na rotina e gestão de uma organização. A seção seguinte apresentará os aspectos metodológicos da pesquisa realizada.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Após a apresentação da revisão da literatura na seção 2, na qual se discutiram conceitos, tipologias e modelos de gestão de riscos, e na seção 3, onde foram explorados aspectos relativos à internalização da gestão de riscos nas organizações, neste capítulo são tratados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, envolvendo a unidade empírica e a forma de coleta e análise de dados.

4.1 Estratégia e método de pesquisa

A definição dos objetivos apresentados na Introdução conduziu à opção pela execução de uma pesquisa qualitativa descritiva, tendo como método o estudo de caso. Ressalta-se que a pesquisa qualitativa trabalha com a percepção da realidade, isto é, um nível de realidade que não pode ser quantificado, com um universo de significados, crenças e valores, na busca da compreensão da realidade humana vivida socialmente (CASTRO, 2006; MINAYO, 2001).

Neves (1996) propõe que a expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados e compreende um conjunto de diferentes técnicas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Assim, o objetivo da pesquisa qualitativa é traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

As características essenciais que justificam a realização de uma pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), são o ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, o caráter descritivo, o significado que as pessoas atribuem às coisas como preocupação do investigador e, finalmente o seu enfoque indutivo, sendo a pesquisa conduzida à identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias. Para atender aos objetivos propostos, a escolha da estratégia qualitativa fez-se necessária para estudar em profundidade o processo de gestão de riscos em seu próprio âmbito e investigar a percepção e o significado que os atores organizacionais atribuem ao mesmo.

Além disso, na pesquisa descritiva o objeto de investigação é parcialmente conhecido (CASTRO, 2006). Pesquisas dessa natureza têm por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis. Em

geral, implicam planejamento mais rigoroso da coleta de dados e envolvem a utilização de técnicas padronizadas de coleta.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso geralmente responde a uma ou mais questões, começando com “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em alguma situação da vida real. Assim, o estudo de caso permite uma investigação que mantenha as características holísticas e significativas dessa situação. O método de estudo de caso permitiu, para atender aos objetivos deste estudo, analisar com profundidade os aspectos correspondentes ao sistema de gestão de riscos utilizado e como o mesmo se encontra integrado e internalizado na empresa pesquisada.

A escolha pelo estudo de caso também se justifica pela complexidade do quadro organizacional, considerando-se que o método tem por objetivo apreender a totalidade de uma situação mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, possibilitando a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística (GOLDEMBERG, 2004).

Em relação aos objetivos do estudo de caso, Soy (1997) afirma que esse método visa a construir a explicação de determinado problema a partir de resultados empíricos organizados e documentados, trazendo como vantagens a sua aplicabilidade sobre a vida real, sobre as relações humanas, além da facilidade de acesso, a partir da experiência do público interessado em ajudar na compreensão da importância e dos resultados obtidos.

Segundo Bonoma (1985), o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial; no caso desta pesquisa, a implementação de sistemas de gestão de riscos. A construção de um caso implica múltiplas fontes de dados. Como outros métodos qualitativos, casos freqüentemente se estruturam a partir de depoimentos verbais e observações como primeiras fontes de dados. No entanto, o método de estudo de caso é distinguido dos demais pelo seu envolvimento com inúmeras fontes de dados, em que muitas delas podem ser quantitativas.

O estudo de caso único é apropriado em várias circunstâncias, sendo análogo a um experimento único (YIN, 2005). Nesse tipo de projeto, é necessário decidir antes da coleta de dados se será utilizado um estudo de caso único ou de casos múltiplos ao se formularem as questões da pesquisa. A realização de um estudo de caso único é indicada quando ele representa um caso decisivo ao se testar uma teoria bem-formulada, quando representa um caso raro ou extremo ou quando o caso é revelador e o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

Neste trabalho, optou-se pelo caso único devido à possibilidade de se testar a teoria formulada em uma empresa que vem implantando um sistema de gestão de riscos há alguns anos, possui histórico diferenciado em relação ao mesmo, mas ainda não alcançou os resultados pretendidos, apesar das condições internas e externas favoráveis à sua implantação. As ações e esforços despendidos pelos atores organizacionais, assim como as razões pelas quais a gestão de riscos encontra-se no nível de *compliance* obtido, puderam ser investigados de forma mais profunda e detalhada. Ainda, a facilidade de acesso do pesquisador à empresa investigada e a existência de recursos limitados para pesquisa em outras organizações explicam também a opção pelo caso único.

4.2 Unidade empírica da pesquisa

Por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa teve como unidade empírica a Empresa Itabirito, designação fictícia dada a uma importante organização mineradora brasileira.

Soy (1997) afirma que o pesquisador deve determinar o estudo de casos que são únicos em algum modo ou aqueles considerados típicos e pode, também, selecionar alguns para representarem parâmetros específicos. Um passo útil no processo de seleção é referir-se repetidamente à finalidade do estudo para manter o foco de atenção em onde procurar por casos e evidências que irão satisfazer a finalidade do estudo e responder às questões propostas. A Empresa Itabirito, em suas práticas de gestão, possui um sistema de gestão de riscos que possibilita a análise à luz da literatura verificada. Ainda, o setor de mineração, ainda pouco estudado, tem apresentado resultados crescentes nos últimos anos, contribuindo para a melhor representação econômica do país.

A escolha da empresa também se justifica por outros três argumentos. À medida que são introduzidas no processo de globalização, as organizações são obrigadas a garantir mais transparência aos investidores, a partir da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. É nessa posição que se encontra a Empresa Itabirito. Em segundo lugar, o seu âmbito interno apresenta uma preocupação maior com crescimento e competitividade no seu setor, o que implica que ela precisa dar atenção a questões gerenciais, entre as quais o controle de riscos, de forma mais pró-ativa. E, por fim, ao tema gestão de riscos tem se dado mais destaque na Empresa Itabirito, fato que espelha a necessidade de se aprofundar nas suas questões a partir de pesquisas como esta, como meio de corroborar a relevância do assunto.

A unidade de observação, constituída por empregados da empresa, foi escolhida de acordo com o critério de segmentação: exercer cargo executivo, gerencial, de coordenação ou atuar na área de gestão de riscos. Pretendeu-se, então, entrevistar pessoas envolvidas em processos decisórios. Além disso, era desejável que os entrevistados, representantes de diversas áreas, tivessem conhecimento do histórico, da atuação da área e do processo de gestão de riscos na empresa.

4.3 Estratégia de coleta de dados

Os dados para este trabalho foram coletados por levantamento documental, observação direta e entrevistas semi-estruturadas. Para Yin (1981), o estudo de caso não envolve o uso de um tipo particular de evidência, pode ser feito usando evidência qualitativa ou quantitativa, e não envolve o uso de uma técnica particular de coleta de dados. O que ele representa é uma estratégia de pesquisa a ser comparada a um experimento, uma história ou uma simulação, na qual devem ser consideradas estratégias alternativas de pesquisa. Nenhuma dessas estratégias é comparada a um tipo particular de evidência ou método de coleta de dados.

Os benefícios que se pode obter com as fontes de evidências podem ser maximizados se o pesquisador mantiver presentes alguns princípios (YIN, 2005). O primeiro deles é utilizar várias fontes de evidências, o que lhe permite dedicar-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes e, ainda mais importante, desenvolver linhas convergentes de investigação. Um segundo aspecto é criar um banco de dados para o estudo de caso, que tem a ver com a maneira de organizar e documentar os dados coletados para os estudos. A documentação consiste, em geral, em duas coletas separadas, que são os dados ou a base comprobatória e o relatório do pesquisador sob a forma de artigo, relatório ou livro. E, por fim, um princípio a ser seguido é manter o encadeamento de evidências, que consiste em permitir que um observador externo (o leitor do estudo de caso) possa perceber que qualquer evidência proveniente de questões iniciais da pesquisa leve a conclusões finais do estudo de caso, além de ser capaz de seguir as etapas em qualquer direção (das conclusões para as questões iniciais ou das questões iniciais para as conclusões).

Para o caso Itabirito, utilizou-se o levantamento documental, o qual se refere à observação indireta (CASTRO, 2006) e foi realizado a partir de documentos internos, manuais, sistemas, arquivos eletrônicos e outros documentos que abordam questões relativas à gestão de riscos na empresa. Desses documentos, buscou-se obter e conhecer dados que

descrevessem e/ou esclarecessem a metodologia utilizada, parâmetros e premissas, indicadores de desempenho, forma de comunicação, resultados e conseqüências da aplicação. De acordo com Yin (2005), o uso mais importante de documentos é na corroboração e valorização das evidências oriundas de outras fontes. O autor afirma que os documentos são úteis para verificar a grafia correta e os cargos ou nomes que podem ter sido mencionados em entrevistas, fornecer outros detalhes específicos para ratificar informações obtidas de outras fontes e, por fim, possibilitar ao pesquisador fazer inferências, desde que tratadas como indícios que merecem ser investigados e não como constatações definitivas, já que elas podem se revelar mais tarde como falsas indicações.

A coleta de dados também foi feita por meio da observação direta realizada durante o processo da pesquisa, mediante acompanhamento de reuniões e atividades da rotina de trabalho dos profissionais envolvidos com gestão de riscos na Empresa Itabirito. Segundo Yin (2005), a observação direta cumpre importante papel, pois possibilita ao pesquisador corroborar e encadear evidências obtidas, por meio da observação de comportamentos ou condições ambientais relevantes.

Na técnica da entrevista, segundo Castro (2006), o pesquisador interage com o participante da pesquisa formulando-lhe perguntas cujo objetivo é a obtenção de dados para a investigação. É uma das técnicas mais utilizadas em pesquisa social, pois apresenta algumas vantagens, tais como possibilitar a obtenção de respostas mais detalhadas e profundas, não carecer de um universo homogêneo, possibilitar respostas com pouca padronização e permitir o esclarecimento de eventuais dúvidas no momento das entrevistas (CASTRO, 2006).

Yin (2005) preconiza que as entrevistas têm como pontos fortes o direcionamento (enfocam diretamente o tópico do estudo de caso) e a percepção (fornecem inferências causais percebidas). Salienta, ainda, que as entrevistas devem ser consideradas “relatórios verbais”, ou seja, estão sujeitas a problemas como vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa. Novamente, uma abordagem razoável é validar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas de outras fontes.

Neste trabalho, foram realizadas 18 entrevistas com profissionais da área de gestão de riscos da Empresa Itabirito e pessoas envolvidas em processos decisórios. Entrevistaram-se três diretores, seis gerentes gerais, dois gerentes de áreas, três coordenadores técnicos e quatro profissionais da área de gestão de riscos e controles internos da empresa.

O roteiro das entrevistas, apresentado no Apêndice B deste trabalho, foi previamente estruturado com foco nas informações que se desejava coletar, nos tipos de perguntas, na seqüência e no agrupamento das mesmas. Quando necessário, o pesquisador esclarecia

eventuais dúvidas acerca dos objetivos da pesquisa e das questões formuladas. A intenção do estudo, ao entrevistar profissionais envolvidos distintamente na gestão de riscos, foi:

- Diretores: conhecer os seus objetivos e resultados esperados com a gestão de riscos na Empresa Itabirito.
- Gerentes gerais e de áreas: obter a sua percepção quanto à intenção da alta direção em relação à gestão de riscos na empresa e verificar como estes utilizam o processo no seu cotidiano.
- Profissionais da área de gestão de riscos: obter informações do processo da gestão de riscos na empresa, sua percepção da intenção da alta direção e sua experiência com a aplicação da gestão de riscos pelos gerentes.

Entretanto, mesmo havendo essa diferenciação, todas as questões foram direcionadas a todos os entrevistados, independentemente do seu tipo de envolvimento com a gestão de riscos. As entrevistas foram realizadas em diferentes unidades da Empresa Itabirito e duraram, em média, uma hora, tendo sido uma delas feita por videoconferência, devido à impossibilidade da presença do entrevistado.

4.4 Estratégia de análise de dados

A etapa de análise de dados, de acordo com Minayo (2001), deve atender às finalidades de estabelecer a compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas e, por fim, ampliar o conhecimento, articulando-o ao contexto do qual faz parte. Ainda, duas implicações da análise são destacadas pela autora; uma delas refere-se à idéia de que não há consenso ou ponto de chegada em produção do conhecimento. A outra é relativa ao fato de que a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge da realidade.

Segundo Soy (1997), o pesquisador examina as informações não processadas utilizando várias interpretações, visando a encontrar ligações entre o objeto de pesquisa e as referências para as questões originais da pesquisa. A partir dos processos de avaliação e análise, o pesquisador se mantém aberto a novas oportunidades e idéias. O método de estudo de caso, com o seu uso de múltiplos métodos de coleções de dados e técnicas de análise,

provê os pesquisadores de oportunidades de triangulações de dados, no intuito de fortalecer os achados e conclusões da pesquisa.

De acordo com Yin (2005), as dificuldades potenciais para analisar estudos de caso podem ser reduzidas quando se define uma estratégia geral para análise dos dados baseada em proposições teóricas, explicações correntes ou estruturas descritivas. Estabelecida a estratégia geral, o autor afirma que podem ser utilizadas várias estratégias analíticas específicas, como os métodos de adequação ao padrão, construção da explicação, análises de séries temporais, modelos lógicos e síntese de caso cruzado.

Na análise dos dados deste trabalho foi utilizado o método da triangulação. O conceito de triangulação é apresentado por Jick (1979) como o fator que envolve o uso de múltiplas abordagens para examinar a mesma dimensão do problema de pesquisa. Como exemplo, o autor mostra que a efetividade de um líder pode ser estudada por entrevistas com o líder, na observação do seu comportamento e na avaliação dos registros de desempenho. O foco sempre será na efetividade do líder, porém a forma de estudo e os dados variam. Por fim, múltiplas e independentes medidas de pesquisas provêm uma descrição conclusiva mais assertiva sobre o fenômeno estudado (do líder) em questão.

Jick (1979) introduz a configuração conhecida como “dentro do método” (*within-method*), que utiliza múltiplas técnicas internas de um determinado método para coletar e interpretar os dados. Resumindo, triangulações de “dentro do método” envolvem essencialmente o cruzamento interno de consistência e confiabilidade dos dados obtidos. Assim, a triangulação nesta pesquisa possibilitou ao pesquisador confrontar os dados obtidos nas entrevistas, as quais espelham a interpretação do entrevistado para o fenômeno, com dados da observação direta e do levantamento documental.

Esta seção tratou dos aspectos metodológicos da pesquisa. Na seção seguinte são apresentados os resultados obtidos, as análises inferidas e as respostas às questões do trabalho.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O estudo de caso foi desenvolvido na Empresa Itabirito, designação fictícia dada à empresa mineradora brasileira que serviu como base para esta pesquisa. Após a apresentação da metodologia de pesquisa na seção anterior, nesta a empresa é caracterizada e contextualizada no setor e, com base nos dados obtidos e depoimentos dos entrevistados, são descritos os resultados da pesquisa de campo, tendo como pano de fundo os aspectos teóricos encontrados na literatura. São, ainda, resgatados os objetivos expostos na Introdução deste trabalho, os quais são confrontados com os resultados apresentados.

5.1 Definição do caso: contextualização e caracterização da Empresa Itabirito

5.1.1 Contextualização do setor mineral

De acordo com o Informe Mineral do Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2007), a produção mineral brasileira em 2007 foi avaliada em R\$ 46 bilhões, um aumento de 21% em relação a 2006 (excluídos petróleo e gás). Esse aumento resulta da combinação do acréscimo da demanda interna e baixa inflação no ambiente doméstico, bem como dos crescentes preços dos metais e da forte demanda mundial por *commodities* no ambiente internacional. A evolução do valor da produção mineral brasileira a partir de 2000 é demonstrada no GRÁF. 1.

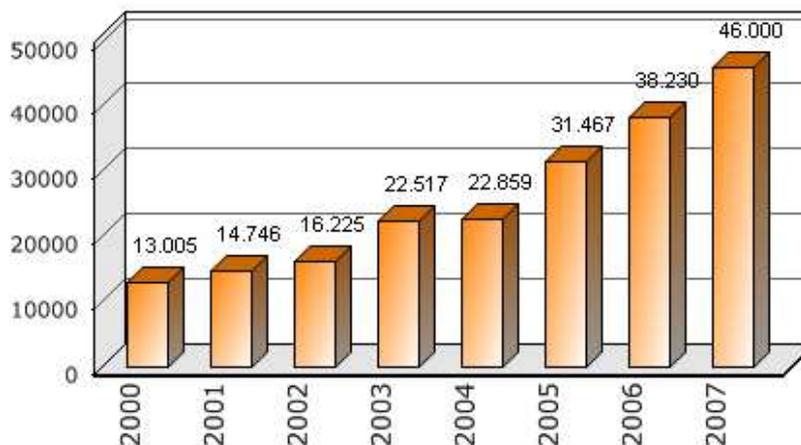


Gráfico 1: Produção mineral brasileira (R\$ Milhões).

Fonte: IBRAM (2007).

No primeiro semestre de 2007, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro cresceu 4,9% em relação a igual período de 2006, a mesma taxa de crescimento da indústria em geral. A indústria extrativa obteve taxa de crescimento de 5% no mesmo período, registrando um valor adicionado de R\$ 22,9 milhões. Na comparação trimestral apresentada no GRÁF. 2, no primeiro e no segundo trimestres de 2007 o PIB da indústria extrativa mineral cresceu, respectivamente, 4,1 e 5,9%, refletindo principalmente o aumento da produção de minério de ferro, o qual foi 7,9 e 9,1% maior, na mesma base de comparação.

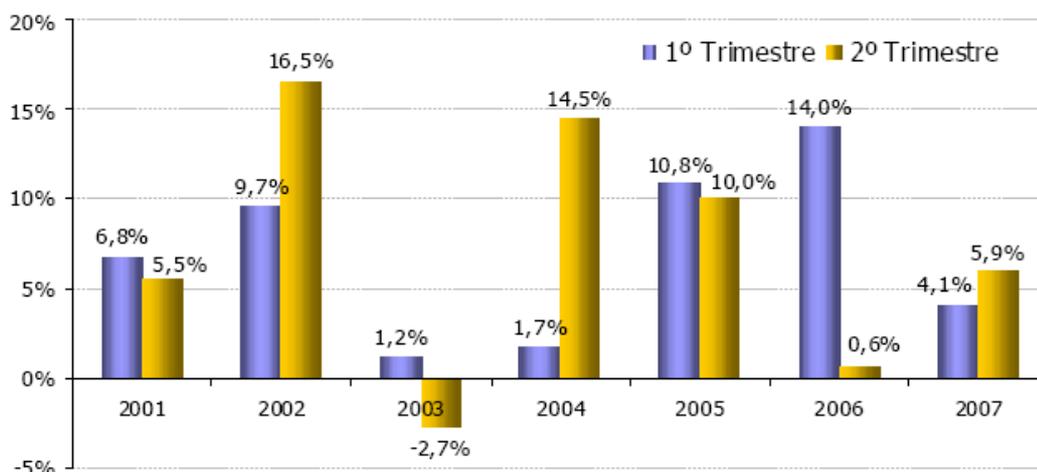


Gráfico 2: Variação do PIB da indústria extrativa mineral por trimestre.

Fonte: IBRAM (2007, Informe Mineral, 2º. semestre).

A mineração, ao lado da agropecuária, apresenta-se como um dos principais pilares da economia brasileira. O desempenho da indústria extrativa mineral nos últimos anos tem sido notável quando comparado a outros setores, com participação expressiva na geração de divisas para o país via exportações. O saldo da balança comercial (exportações menos importações) do setor mineral registrou novo recorde em 2007, alcançando US\$ 8,6 bilhões, representando 21,5% do saldo total do comércio exterior do país, que foi de R\$ 40 bilhões.

Entre os produtos minerais, destaca-se o minério de ferro como um componente fundamental no processo de industrialização de qualquer país. Por ser a matéria-prima básica na composição do aço, está presente na fabricação de máquinas e equipamentos, na construção civil e na indústria de bens de consumo (LAMOSO, 2001).

Segundo o IBRAM (2007), o Brasil se posiciona como o segundo maior produtor de minério de ferro do mundo, com produção de 350 milhões de toneladas em 2007 (aumento de 12% em relação a 2006), equivalentes a 18,42% da produção mundial, que é de 1,9 bilhão de toneladas. A China é o maior produtor, com 600 milhões de toneladas em 2007.

Além do largo emprego no processo siderúrgico, o minério de ferro está entre os cinco principais produtos mais representativos das exportações brasileiras minerais, conforme exposto no GRÁF. 3.

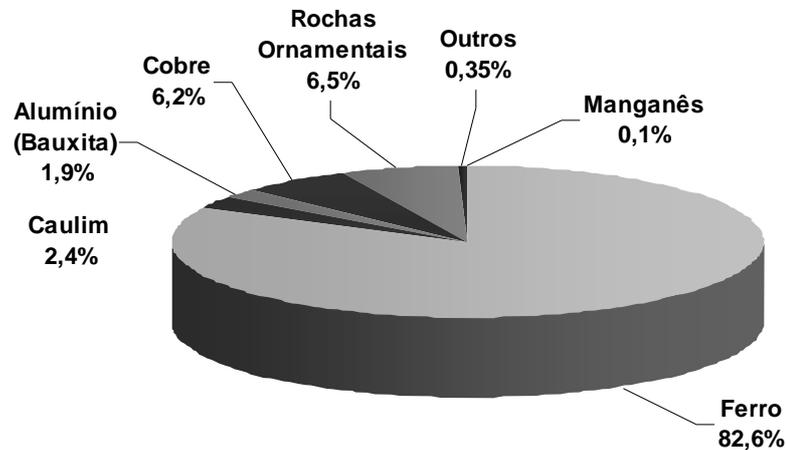


Gráfico 3: Principais substâncias do setor mineral exportadas pelo Brasil.

Fonte: IBRAM (2007).

Em 2007, as exportações de minério de ferro atingiram 269 milhões de toneladas, correspondentes a US\$ 10,5 bilhões, demonstrando aumento de 11% em quantidade e 17% no valor das exportações em comparação com 2006 (IBRAM, 2007). A evolução das exportações de minério de ferro a partir de 2000 é demonstrada no GRÁF. 4.

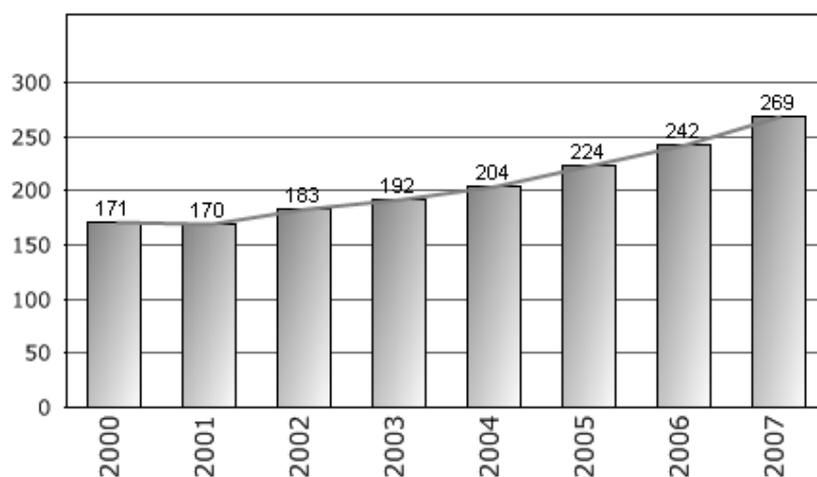


Gráfico 4: Quantidade de minério de ferro exportada pelo Brasil.

Fonte: IBRAM (2007).

Nesse mercado consumidor, destaca-se a China, cujas importações de minério de ferro atingiram 400 milhões de toneladas em 2007, o que corresponde a 35% do total exportado, de acordo com o GRÁF. 5.

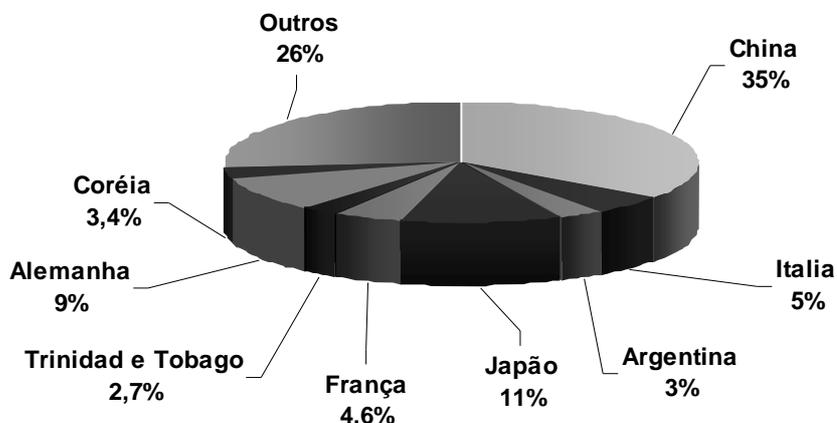


Gráfico 5: Países importadores de minério de ferro.

Fonte: IBRAM (2007).

O mercado consumidor do minério de ferro é formado principalmente pelas indústrias siderúrgicas. A forte demanda por aço em obras de infra-estrutura, sobretudo nos países emergentes, acompanhada da elevação dos preços do minério no mercado mundial, ajuda a explicar os bons resultados das mineradoras brasileiras em 2007, a exemplo dos anos anteriores.

5.1.2 Caracterização da Empresa Itabirito

Com sua trajetória iniciada na década de 70, a Empresa Itabirito constituiu-se como um promissor projeto de mineração, unindo a capacidade empreendedora de uma empresa brasileira, a qual era uma das maiores produtoras de minério de ferro do país, à *expertise* de uma empresa mineradora norte-americana. Entre as décadas de 70 e 90, ocorreram duas mudanças societárias, a primeira expansão de produção nas suas unidades e, nos anos 2000, houve a terceira alteração societária, levando à condição atual de controle por empresas de destaque no cenário mundial de mineração.

A partir dessa nova configuração societária, a Empresa Itabirito entrou na sua fase de profissionalização. Adotou um posicionamento voltado para o mercado, assumindo globalmente seus negócios, inclusive a comercialização de seus produtos, antes realizada

diretamente por seus controladores. A essa realidade interna veio somar-se um panorama extremamente positivo no mercado internacional de minério de ferro, impulsionado pela grande demanda dos países asiáticos, particularmente a China.

Nessa nova esfera, a empresa assumiu, a partir de 2000, uma visão de crescimento sustentada por práticas de excelência de negócio com o objetivo de alcançar posição de liderança no seu segmento de atuação.

Atualmente, a Empresa Itabirito é uma importante exportadora de minério de ferro. É uma empresa com processo integrado de produção, que contempla extração do minério de ferro, beneficiamento, transporte, pelotização (aglomeração de finos) e embarque. Possui sistema de logística interna e terminal marítimo próprios, escritórios internacionais de vendas e usinas hidrelétricas que suprem parte da sua demanda energética.

O seu mercado consumidor é predominantemente o exterior. Para a China, seguem 28% da produção total, para a Ásia (exceto China) 21%, para a Europa 21%, para a África e Oriente Médio 21% e para as Américas 9%.

Com relações comerciais de longo prazo e produtos de boa reputação, a sua posição competitiva favorável é atribuída à estrutura de baixo custo, comparada com a de seus competidores, assim como a qualidade dos seus produtos, sua flexibilidade e eficiência dos processos de gestão. Alguns investimentos em plantas similares à da Empresa Itabirito se tornarão realidade nos próximos anos, realizados por empresas mineradoras chinesas, pela indústria de aço ou por *players* menores. Assim, é essencial a manutenção da sua posição de liderança de custos para que ela possa elevar as barreiras de entrada para os novos entrantes.

A partir de 2008, a Empresa Itabirito terá sua capacidade produtiva aumentada em mais de 50%. Para manter os atuais 17% de participação no seu segmento do mercado mundial, a empresa precisará dar continuidade ao seu programa de expansão, visto que o mercado apresenta elevadas taxas de crescimento. Para isto, desenvolveu um plano de negócio para extrair vantagens das condições favoráveis do mercado e atingir seu desafio de crescimento. Esse plano é baseado nos seguintes pilares:

- Crescer com foco no seu segmento de mercado.
- Buscar continuamente a posição de liderança em custos, atingindo margem superior à de seus concorrentes.
- Ser a melhor opção risco/retorno para os seus acionistas no seu *core business*.
- Entregar resultados econômicos consistentes e desempenho requerido.

- Garantir capacidades adicionais ao mercado, redirecionando seus produtos a mercados mais atrativos.

Inserido nesse plano, a Empresa Itabirito estabeleceu o seu Mapa Estratégico, documento que contém os seus objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso (necessários ao alcance dos objetivos), para sustentar a sua visão de longo prazo, os quais são divididos nas perspectivas do negócio: valor econômico, responsabilidade socioambiental, mercado, processos internos, fornecedores e pessoas. O crescimento como estratégia motivadora tem feito com que sejam desenvolvidos projetos e iniciativas de curto, médio e longo prazo, para impulsionar sua competitividade e escala de desenvolvimento, bem como antecipar movimentos dos concorrentes e inibir iniciativas de novos entrantes, utilizando-se da sua reconhecida vantagem competitiva (baixos custos de produção).

5.2 Histórico da gestão de riscos na Empresa Itabirito

Antes de 2001, a Empresa Itabirito mantinha foco na avaliação e controle de riscos relacionados a: saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente, o que refletia a preocupação com o “piso de fábrica”, conforme caracterizou um dos entrevistados. A saúde e segurança dos envolvidos no processo produtivo, assim como a integridade do entorno da empresa, sempre foram aspectos importantes e a prevenção de riscos com vistas a evitar acidentes (incluindo seus procedimentos, diretrizes e padrões) está arraigada no cotidiano de todos os empregados. De forma análoga a outras empresas com atividades mineradoras, na Empresa Itabirito a saúde, a segurança e o meio ambiente são valores declarados na sua política, missão e objetivos como um compromisso assumido por toda a equipe.

Como exemplo do exposto, em um documento formal da empresa é declarado que a “segurança é prioridade absoluta e antecede a produção. Este é um valor incorporado em todas as atividades, serviços e produtos realizados pela empresa. Sendo assim, nenhuma atividade é realizada sem a identificação e o efetivo controle de todos os riscos. Todos os acidentes são previsíveis e evitáveis a partir do envolvimento, do compromisso, da participação e da colaboração de todas as partes”.

A gestão de riscos corporativos foi inicialmente incorporada pela Empresa Itabirito em 2001 como uma das iniciativas de gestão a serem implantadas na organização, resultantes de um seminário de formulação da estratégia. O seu surgimento ocorreu a partir do exemplo e da

experiência de um dos seus acionistas, o qual apresentou e disponibilizou suas práticas e ferramentas de gestão, entre elas a gestão de riscos, e demonstrou interesse em vê-las implementadas na empresa. Sendo esse acionista um importante *player* no segmento mundial de mineração, a prática de gestão de riscos já fazia parte da sua estratégia e do seu sistema de gestão, assim como detinha uma área com destacada posição na sua estrutura. Nesse momento ocorreu a primeira identificação e avaliação de riscos da Empresa Itabirito, com a utilização da metodologia ERM adotada pelo acionista. A FIG. 2 apresenta o histórico da gestão de riscos na empresa.

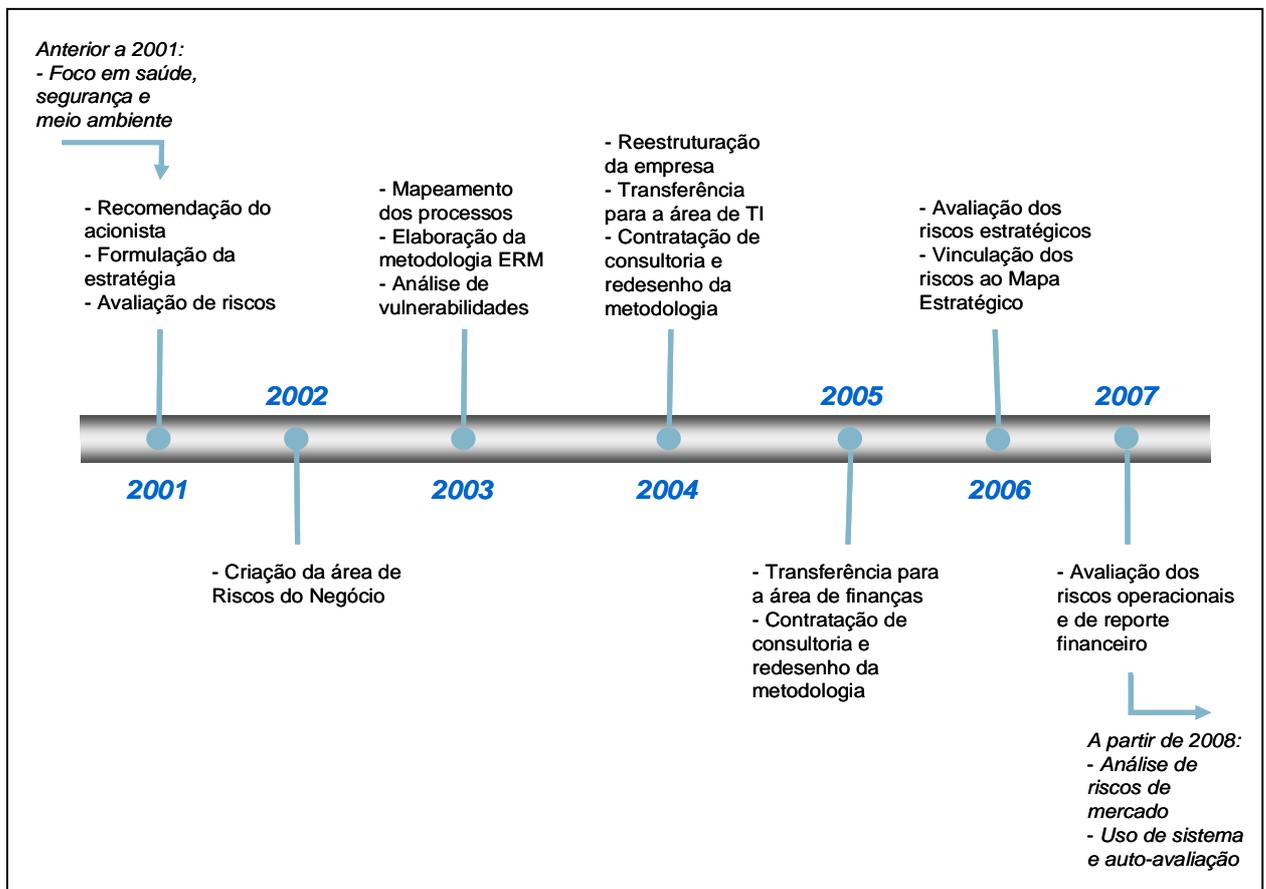


Figura 2: Linha do tempo da gestão de riscos na Empresa Itabirito.

Fonte: Elaborado pela autora.

TI = Tecnologia da informação.

5.2.1 Primeira fase – 2001 a 2003

Após a elaboração do primeiro Mapa de Riscos corporativos em 2001, criou-se em 2002 uma gerência específica para gestão de riscos do negócio inserida na área de gestão, a

qual desenvolveu, em 2003, a metodologia ERM da empresa, baseada no modelo proposto pelo acionista. A fim de buscar as melhores práticas em relação à metodologia, os profissionais da Empresa Itabirito buscaram o apoio do acionista por meio de várias iniciativas, tais como visitas aos seus escritórios, treinamento fornecidos por empregados do acionista, recebimento de informações e conhecimento de experiências anteriores. Nesse estágio, a gestão de riscos passou a ser realizada de forma mais estruturada, a partir do mapeamento dos seus processos administrativos.

Ainda em 2003, como resultado de um novo mapeamento dos processos da Empresa Itabirito, ocorreu a reavaliação dos riscos, então denominados vulnerabilidades. A partir desse momento, a abordagem que servia de base para a gestão de riscos “*caiu em desuso*”, conforme alegou um dos entrevistados, restando somente o acompanhamento dos riscos que já haviam sido identificados (como se observa em registros de monitoramento) e a descontinuidade do processo (não havendo evidências de reavaliações de riscos e/ou novas análises nesse período).

Outros motivos para essa descontinuidade foram alegados nas entrevistas. Alguns entrevistados afirmaram que a gestão de riscos não estava vinculada ao planejamento estratégico da empresa e não era vista como ferramenta de gestão, principalmente por falta de informação. Outros mencionaram haver falta de patrocínio, de acompanhamento e cobrança superior, além do caráter “burocrático e sem foco em resultados”. Segundo um deles, “o processo morreu porque não foi feito para ter acompanhamento e não tinha patrocínio, dependia da nossa vontade de fazer acontecer”. Além disso, outras demandas de gestão foram priorizadas nesse momento, o que gerou uma condição desfavorável à atividade de gestão de riscos. Todos estes fatores podem ter contribuído para o descrédito do sistema e a primeira descontinuidade do processo.

5.2.2 Segunda fase – 2004 a 2005

A primeira retomada veio com a reestruturação da empresa em 2004 e a conseqüente transferência da gestão de riscos para a área de Tecnologia da Informação. A empresa entendeu, nesse momento, que o conceito precedente a essa reestruturação era baseado em ferramentas e processos, o que fez com que a área de Tecnologia da Informação fosse posicionada como suporte à gestão organizacional, por meio do desenho dos processos e disponibilização de ferramentas de integração e informação. Apesar de não haver evidência

ou clara percepção dos entrevistados acerca do fato motivador desse posicionamento, alguns depuseram que a gestão de riscos se adequava a essa área devido à relação entre ferramentas de gestão e a mesma.

Nessa nova área, contratou-se uma consultoria especializada para ampliar a abordagem e redesenhar a metodologia ERM existente, dando ênfase não somente à identificação de pontos fracos de alguns processos, mas aos riscos que realmente impactavam a operação da empresa como, por exemplo, rompimento de barragem, falha na operação de válvulas e contaminação ambiental. Foi realizada reavaliação de riscos no âmbito estratégico (relacionados aos objetivos de longo prazo da empresa) e operacional (relacionados à produção, rotina administrativa e comercial).

Entretanto, nesse momento ocorreu novo enfraquecimento, caracterizando a segunda descontinuidade da gestão de riscos. Esse fato foi reforçado pelo deslocamento de um dos responsáveis pelo processo de gestão de riscos na empresa para um projeto específico de expansão, de grande envergadura. Para tal projeto, foi criada uma equipe multidisciplinar com profissionais seniores de todas as áreas da organização, entre elas a gestão de riscos. Isto contribuiu para a lacuna no processo na empresa como um todo, enquanto havia, no projeto, bom desenvolvimento e desempenho da prática.

5.2.3 Terceira fase – 2005 a 2008

A segunda retomada aconteceu em 2005, com a transferência da área para a Gerência Financeira e a conseqüente contratação de um profissional com experiência do mercado para implantar o novo modelo e gerenciar as atividades de gestão de riscos. Esse novo posicionamento na estrutura refletia a preocupação em enfatizar a avaliação financeira dos riscos da empresa.

Com a reformulação da área, nova consultoria foi contratada para redesenho da metodologia ERM. Uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) da área de gestão de riscos realizada por essa consultoria demonstrou consonância com as informações obtidas na pesquisa de campo. Os resultados são apresentados no QUADRO 4.

| Forças | Oportunidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Metodologia consistente. • Apoio da direção para a implantação. • Equipe conta com pessoas capacitadas.. | <ul style="list-style-type: none"> • Revitalizar e ampliar a gestão de riscos na empresa, em uma única área. • Consonância com ações dos acionistas e mercado • Trabalho já iniciado e com resultados. • Integrar a gestão de seguros à gestão de riscos da empresa. |
| Fraquezas | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pouca difusão da gestão de riscos. • Monitoramento e controle ainda deficientes. • Riscos de reporte ainda não identificados e gerenciados. • Riscos de saúde, segurança e meio ambiente gerenciados de forma diferente. | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do método demanda muito tempo envolvendo pessoas com rotina pesada. • Pouca autonomia na participação do processo decisório. • Falta de recursos humanos e financeiros para o adequado acompanhamento, melhorias e desenvolvimentos necessários. |

Quadro 4: Resultados SWOT.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores que motivaram as discontinuidades no processo de gestão de riscos ocorridas entre 2001 e 2005 podem ser resumidos nos seguintes pontos observados na pesquisa de campo:

- A gestão de riscos não estava relacionada ao planejamento estratégico da empresa.
- Não havia o correto entendimento da sua importância e real aplicação e, por isso, não se procurava disseminar o processo e torná-lo uma ferramenta para priorizar projetos e iniciativas.
- As transferências da gestão de riscos para diferentes áreas criaram contratempos.
- Havia certa informalidade na empresa como um todo, o que era refletido no processo de gestão de riscos.
- Faltava patrocínio da alta direção.

- A realocação de um profissional-chave para a estrutura do projeto causou desalinhamento entre a gestão de riscos da corporação e do projeto.

O fato dos riscos relacionados à saúde, segurança e meio ambiente possuírem gerenciamento próprio, distinto e independente da gestão de riscos corporativos foi um agravante à descontinuidade do processo. Aos primeiros, manteve-se a importância devida, assim como o monitoramento das suas atividades. Atualmente, as áreas entendem a interface entre a gestão de riscos corporativos e a gestão de riscos de saúde, segurança e meio ambiente, assim como os limites de cada uma, permanecendo, assim, a distinção entre os dois processos.

Ainda em relação aos momentos de descontinuidade da gestão de riscos na Empresa Itabirito, uma visão diferente foi dada por um dos entrevistados. Segundo ele, havia muitas expectativas incorretas e superestimadas em relação à gestão de riscos na Empresa Itabirito, isto é:

As pessoas a enxergavam como uma ferramenta mágica para que não acontecesse nada ruim com a empresa. Passada a fase do “namoro”, vieram frustrações do tipo: onde está o benefício? Qual é o retorno? Isto é subjetivo e gera mais trabalho. Isto fez com que a gestão de riscos perdesse força (ENTREVISTADO).

Para o entrevistado, faltaram, então, melhor gerenciamento das expectativas, boa comunicação, apresentação dos limites da gestão de riscos e “*baixar a sua bola*” para que os pequenos resultados pudessem ser vistos. Isto gerou a decepção e o desuso do processo durante dois momentos na empresa.

Isto posto, após a segunda retomada e a implantação da nova área e metodologia, os riscos estratégicos da Empresa Itabirito foram reavaliados e incluídos no seu plano de negócio em 2006. A visão futura da empresa passou, assim, a considerar os principais riscos relacionados aos seus processos e de que forma estes poderiam interferir no alcance dos seus objetivos. Cabe citar que a implantação da nova metodologia de gestão de riscos e a reavaliação dos riscos ocorreram paralelamente à gestão de riscos do projeto de expansão específico, pois o projeto já se encontrava com o sistema implantado e em andamento. Alterações significativas decorrentes da implantação do novo processo na corporação iam sendo incorporadas ao mesmo ao longo da sua execução.

Com o mapeamento dos riscos estratégicos (relacionados aos seus objetivos de longo prazo), a Empresa Itabirito deu continuidade à aplicação do sistema ERM para os demais riscos enfrentados por ela, ou seja, aqueles relativos ao seu processo produtivo, comercial e

administrativo. Então, em 2007, o mesmo processo foi desenvolvido para os riscos operacionais. Para cada processo da empresa foram estabelecidos os seus objetivos junto com as áreas e, a partir deles, foi aplicado o método de identificação, avaliação e definição de estratégias de tratamento para os seus riscos operacionais. Para esse trabalho, foram realizadas entrevistas, reuniões e seminários com os principais envolvidos nos processos da operação da empresa, tais como produção, automação, manutenção, suprimentos, tecnologia e projetos, marketing, recursos humanos, entre outros. Assim, foram mapeados seus riscos operacionais.

De forma análoga e junto com as áreas responsáveis, em 2007 foram identificados e avaliados os riscos de reporte financeiro. A preocupação com esse tipo de risco surgiu com a importância dada pela empresa à transparência, governança e harmonia dos seus resultados. Como entendido pela diretoria da empresa, a gestão de riscos de reporte financeiro visa a garantir a conformidade com as diretrizes estabelecidas em regulamentações tais como a lei *Sarbanes Oxley*. Em 2008, será iniciado o processo de gestão de riscos de mercado, abrangendo variáveis com significativo impacto nos resultados da empresa como taxa de câmbio, preço de minério de ferro, taxa de juros e, possivelmente, preços de alguns insumos-chave. A metodologia de avaliação desse tipo de risco será distinta da metodologia ERM e focará cenários e simulações estatísticas para estimar o impacto financeiro provável, em função das probabilidades de comportamento das diversas variáveis de mercado.

Essa classificação de riscos em estratégicos, operacionais, de reporte financeiro, de mercado e de projetos foi definida pela empresa considerando o seu contexto, seus objetivos e necessidades. Em 2008, a empresa estará com todos os seus riscos identificados, avaliados e monitorados em um sistema operacional desenvolvido para tal. Também está planejada para este ano a implantação do módulo de auto-avaliação (*self assessment*), ferramenta a partir da qual as próprias áreas poderão avaliar os seus riscos, planejar e controlar as ações de tratamento, assim como realizar reavaliações periódicas dos mesmos.

O propósito da área de gestão de riscos e controles internos da Empresa Itabirito é, uma vez mapeados todos os riscos e planejadas ações para mitigá-los, propiciar a toda a empresa a metodologia, sistema e, igualmente importante, a sua *expertise* e o seu apoio para que a gestão de riscos faça parte do dia-a-dia dos gerentes e principais envolvidos nos processos decisórios.

5.3 Caracterização da gestão de riscos na Empresa Itabirito

Historicamente, a Empresa Itabirito tem tratamento específico para riscos do ambiente de produção, ou seja, aqueles relacionados a: saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente. Em virtude das características intrínsecas à atividade mineradora em relação a esses aspectos, é um fator de sucesso operacional que o controle desses riscos seja parte do seu processo produtivo, presente em todas as suas atividades. Assim, normas, diretrizes e protocolos para riscos relacionados à saúde, segurança e meio ambiente são estabelecidos e utilizados por todos os empregados que trabalham ou transitam pela produção.

As atividades de produção são precedidas de uma análise preliminar de riscos, da qual todos os envolvidos na atividade participam, sob a liderança do supervisor da equipe. Profissionais da área de saúde, segurança e meio ambiente acompanham as análises no campo, de modo a assessorar as equipes na correta identificação dos riscos e suas medidas mitigadoras. Além disso, todos os empregados são incentivados a reportar condições de trabalho inseguras e incidentes. São adotadas ferramentas adequadas para assegurar o tratamento efetivo dessas não-conformidades, assim como a comunicação dos eventos. Nas unidades, em todas as áreas de produção, são expostos em locais visíveis mapas que descrevem os riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes que podem ocorrer nessas áreas, a fim de alertar os empregados quanto aos riscos aos quais estão expostos.

O modelo atual de gestão de riscos corporativos da Empresa Itabirito, foco deste trabalho, foi formulado para apoiar a sua nova estratégia de crescimento. O processo passou a ser de responsabilidade da Gerência de Finanças, a qual redesenhou a metodologia e avaliou os riscos da empresa. Assim, paralelamente ao Mapa Estratégico, documento que inclui os seus objetivos e respectivos fatores críticos de sucesso, os profissionais têm acesso aos riscos da empresa, a fim de analisar aqueles relacionados aos seus processos e entender de que maneira eles podem interferir no alcance dos seus objetivos. Outras declarações da empresa passaram a incluir a gestão de riscos, tais como a sua política e o plano de negócio (*business plan*).

Com a gestão de riscos corporativos, além de agir preventivamente, a empresa acredita estar diminuindo as vulnerabilidades do negócio e, ainda, trabalhando com uma visão que reconheça a interdependência entre as dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades. A Empresa Itabirito entende que o processo pode ajudar a alta direção na tomada

de decisões, aumentar as chances de sucesso em atingir os objetivos da empresa e agregar valor aos seus *stakeholders*.

5.3.1 Modelo atual de gestão de riscos

O modelo atual de gestão de riscos utilizado na Empresa Itabirito baseia-se na metodologia do COSO e nos procedimentos de ERM utilizados pelos seus acionistas¹⁵. Assim, para cada um dos oito componentes do ERM, a Empresa Itabirito define os seus requisitos internos para atendimento aos mesmos:

- Ambiente interno: filosofia de gestão de riscos, apetite ao risco, integridade e valores éticos, comprometimento com a competência, estrutura organizacional, atribuição de autoridade e responsabilidade, prática de recursos humanos.
- Objetivos: definição de objetivos estratégicos e desdobramentos, avaliação de desempenho.
- Identificação de eventos: de eventos internos e externos que afetam o alcance dos objetivos, técnicas de identificação de eventos, identificação de interdependências, classificação de eventos, identificação de oportunidades.
- Avaliação de riscos: análise de risco inerente e risco residual, estimativa de severidade e probabilidade, técnicas de avaliação, correlação de eventos.
- Resposta aos riscos: avaliação de possíveis respostas (evitar, reduzir, dividir, aceitar), efeito da resposta sob os aspectos da severidade e probabilidade, relação custo-benefício e oportunidades, definição de planos de ação de resposta alinhados ao apetite a risco.
- Atividades de controle: integração com planos de ação de resposta aos riscos, checagem e revisão de controles, normas e manuais, testes de eficácia de controles de reporte, auditoria externa.
- Informação e comunicação: sistemas de informação e comunicação, sistema operacional, inteligência competitiva, dados históricos e projeções, canais de comunicação internos e externos.

¹⁵ A compreensão da gestão de riscos na organização estudada considera as evidências e as informações obtidas no levantamento documental (documentos internos, procedimentos, manuais, sistemas, arquivos eletrônicos e outros), não sendo necessariamente análoga ao que foi obtido nas entrevistas e na observação das práticas organizacionais.

- Monitoramento: monitoramento pontual (dia-a-dia), monitoramento formal periódico.

A Empresa Itabirito classifica os seus riscos em: estratégicos, operacionais, de reporte financeiro, de mercado e de projetos. As atividades compreendidas na gestão de cada um desses riscos, assim como a forma pela qual são realizadas essas atividades, são descritas no Quadro 5.

| Tipos de Riscos | Atividade | Como |
|------------------------|---|---|
| Estratégicos | Definição dos objetivos estratégicos | Processo de formulação da estratégia |
| | Identificação de riscos estratégicos e controles | Análises SWOT, seminários com gerentes |
| | Avaliação de riscos e controles, estratégia de tratamento e planos de ação | Entrevistas e seminários com gerentes |
| | Monitoramento | Comunicação direta, sistema operacional |
| Operacionais | Identificação de processos e objetivos por área | Entrevistas com gerentes e profissionais chave, sistemas gerenciais |
| | Identificação e avaliação de riscos e estratégias de tratamento | Entrevistas e seminários com gerentes e profissionais-chave |
| | Identificação e avaliação de controles, lacunas e planos de ação | Entrevistas e seminários com gerentes e profissionais-chave |
| | Monitoramento | Comunicação direta, sistema operacional |
| Reporte Financeiro | Avaliação de riscos | Análise de contas do balanço patrimonial, análise de pontos de auditorias, objetivos operacionais |
| | Objetivos de controle | Melhores práticas, padrões de auditoria |
| | Identificação de riscos e controles | Mapeamento e análise dos processos financeiros |
| | Identificação de controles-chave | Matriz de riscos e controles |
| | Identificação de deficiências | Testes de eficácia de controles |
| | Remediação | Planos de ação e monitoramento |
| Mercado | Identificação de processos e objetivos por área | Entrevistas com gerentes e profissionais-chave, sistemas gerenciais |
| | Identificação e avaliação de riscos e estratégias de tratamento | Entrevistas e seminários com gerentes e profissionais-chave |
| | Identificação e avaliação de controles, lacunas e planos de ação | Entrevistas e seminários com gerentes e profissionais-chave |
| | Monitoramento | Comunicação direta, sistema operacional |
| Projetos | Identificação de riscos estratégicos e operacionais de projetos | Reuniões e seminários com gerentes e profissionais-chave |
| | Avaliação de riscos estratégicos e operacionais de projetos, controles, estratégia de tratamento e planos de ação | Entrevistas, reuniões e seminários com gerentes e profissionais-chave |
| | Monitoramento de todos os riscos dos projetos | Comunicação direta, sistema operacional |

Quadro 5: Atividades de gestão de riscos da Empresa Itabirito.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Empresa Itabirito faz uma distinção para riscos de projetos, por entender que novos empreendimentos possuem especificidades em relação à sua natureza, tamanho, localização, duração, recursos e complexidade que demandam uma gestão específica dos riscos que podem afetar a sua implantação, impactando os objetivos de investimentos da empresa.

A metodologia adotada para a identificação e avaliação dos riscos abrange:

- Identificação dos riscos, causas e conseqüências.
- Identificação de controles existentes que mitigam os riscos identificados (esses controles podem ser atividades, ações, equipamentos, inspeções, revisões, testes, análises, estudos, normas, sistemas, indicadores; formais ou informais; preventivos, detectivos ou corretivos; baseados em pessoas, sistemas ou projetos).
- Mensuração dos riscos quanto à máxima perda possível (máxima perda financeira ou número máximo de fatalidades, assumindo-se falha ou ineficácia de controles), severidade (nível do dano ou prejuízo, considerando efetividade razoável dos controles corretivos existentes) e potencial de ocorrência (probabilidade do evento ocorrer, considerando-se a efetividade razoável dos controles preventivos existentes).
- Determinação do nível dos riscos relacionando a severidade com o potencial de ocorrência.

Na prática, a análise dos riscos estratégicos ocorre da seguinte forma: os diretores e gerentes reúnem-se num seminário promovido pela área de gestão de riscos, onde identificam os riscos que podem impactar os objetivos estratégicos da empresa, suas causas, conseqüências e controles relacionados. Para a identificação, podem ocorrer entrevistas preliminares com os gerentes. Ainda no seminário, os envolvidos realizam a avaliação e estabelecem a estratégia de tratamento e planos de ação. Os riscos estratégicos identificados e avaliados são registrados (um exemplo de registro é apresentado no Apêndice C deste trabalho), comunicados à diretoria e gerências e monitorados conforme periodicidade definida. As reavaliações dos riscos estratégicos são anuais ou quando demandadas por algum motivador estratégico como, por exemplo, uma alteração das diretrizes dos acionistas ou um evento de grande importância não previsto nos cenários do plano estratégico.

As análises dos riscos operacionais e de reporte financeiro evoluem conforme as seguintes etapas: para cada processo ou área funcional (por exemplo, engenharia, mineração, suprimentos, entre outras), a área de gestão de riscos realiza entrevistas com os gerentes para

identificação dos objetivos de cada área. Isto feito, é promovido um seminário para cada processo ou área funcional, com a participação dos gerentes e pessoas-chave de todas as áreas, para identificação e avaliação dos riscos e controles existentes, assim como para definição de ações mitigadoras (entrevistas prévias podem acontecer). Os resultados são também registrados, comunicados às gerências e monitorados pela área de gestão de riscos. As reavaliações são anuais ou em atendimento a solicitações pontuais das áreas.

Os riscos de projetos seguem as mesmas etapas, mas apresentam monitoramento e reavaliação mais freqüente, em função de possuírem prazos de implantação definidos, o que os torna mais dinâmicos.

A Empresa Itabirito possui um sistema informatizado para a gestão de riscos. Nesse sistema estão contemplados, além dos processos organizacionais e objetivos de cada área, todos os riscos identificados, suas causas, conseqüências, controles existentes, mensuração dos riscos, estratégia de tratamento e planos de ação (ações, responsabilidades e prazos). O monitoramento do cumprimento dos planos de ação é feito periodicamente no sistema, assim como são inseridos os resultados das reavaliações dos riscos. Fará parte do sistema, a partir de 2008, um módulo de auto-avaliação (*self assessment*), o qual possibilitará aos gerentes das áreas e demais empregados envolvidos diretamente nos processos: avaliar, atualizar e validar todos os riscos, controles internos e ações de tratamento.

Apesar de constar no seu plano de negócio, a gestão de riscos ainda não é, na prática, claramente vinculada à estratégia da empresa. Nos eventos anuais para revisão da estratégia, os gestores levam em conta aspectos de risco, mas, em contrapartida, não fazem relação direta entre cada um dos objetivos estratégicos da empresa e os riscos de não se atingi-los. O plano de negócio apresenta o Mapa Estratégico e o Mapa de Riscos, mas não descreve a relação entre eles nem como um pode impactar o outro. A gestão de riscos torna-se, assim, dissociada do desdobramento e do acompanhamento da estratégia da Empresa Itabirito.

5.3.2 Organização da área de gestão de riscos

O organograma da Empresa Itabirito apresenta, inserida na sua Gerência de Finanças, uma área estruturada de Gestão de Riscos e Controles Internos, composta atualmente por um gerente e cinco profissionais, sendo três seniores e dois de nível médio. As principais atribuições estabelecidas para os profissionais da área são:

- Definir política, diretrizes, metodologia, escopo, sistemas e recursos para implantação e manutenção do sistema de gestão de riscos e controles internos conforme padrões internacionais como COSO e *Sarbanes Oxley* (como descritos na Seção 2).
- Assegurar a eficaz gestão dos riscos da empresa, em consonância com os seus objetivos estratégicos, operacionais e financeiros, a partir da implantação e manutenção da estrutura e do sistema de gestão de riscos, bem como promovendo e liderando eventos para divulgação, treinamento, identificação e avaliação dos riscos e controles, estratégias de tratamento de riscos e monitoramento dos controles com todo o corpo gerencial da empresa.
- Contribuir para o aumento da confiabilidade das demonstrações financeiras e conformidade com as leis e regulamentos, a partir do mapeamento e análise dos processos, identificando seus riscos, controles e falhas nos controles e recomendando melhorias.
- Assegurar a divulgação dos resultados da gestão de riscos e controles internos e do atendimento dos planos de ação de auditorias externas.
- Assegurar a gestão adequada das apólices de seguros da empresa.
- Contribuir para o desenvolvimento da equipe de riscos e controles internos com base na aplicação adequada das políticas e ferramentas corporativas, promovendo treinamentos, fazendo avaliações de desempenho e assegurando o acesso às informações corporativas relevantes ao seu desenvolvimento profissional.

Além da área de gestão de riscos estruturada, a empresa designou alguns gerentes das demais áreas para a formação de um Comitê de Gestão de Riscos, subordinado à diretoria, o qual se reúne anualmente ou por demanda específica da área de gestão de riscos, com o objetivo de garantir a efetividade do processo, avaliando o seu desempenho de modo a assegurar a obtenção dos resultados pretendidos.

5.4 Cenário atual e objetivo da Empresa Itabirito com a gestão de riscos

Embora a Empresa Itabirito tenha aperfeiçoado o seu sistema de gestão de riscos e estes sejam parte integrante do seu plano de negócio, a análise dos dados revela que a gestão

de riscos não é diretamente relacionada ao seu planejamento estratégico nem é amplamente aplicada no dia-a-dia da empresa. Há uma atitude favorável a isto entre os integrantes da alta direção e os gerentes, que a vêem como uma ferramenta necessária que pode apoiar os processos decisórios e a gestão empresarial. De acordo com um diretor entrevistado: “o nosso *drive* hoje é o crescimento e não se pode pensar em crescer sem pensar nos riscos que podem impedir isso. Hoje, não há como falar em estratégia sem falar em risco”. Ela é vista como algo positivo, também perante as visões externas dos seus *stakeholders* tais como os seus acionistas.

Uma das motivações importantes do sistema é a necessidade salientada pela alta direção de reportar a seus acionistas informações transparentes e em conformidade com regulamentações existentes. Além da conformidade com requerimentos legais, a alta direção quer que a gestão de riscos seja uma ferramenta de gestão eficaz e os gestores sabem dessa intenção. É consenso entre os diretores entrevistados a preocupação com que o processo de “pensar em riscos” faça parte do negócio, ou seja, esteja intrínseco na gestão de toda a empresa, sendo avaliado de forma sistemática e com interação de todos os envolvidos nos processos decisórios (estratégicos e operacionais). Como alegou um diretor entrevistado, “como vinha sendo feito, tínhamos o exercício de tomar cuidado com algumas situações, mas não usávamos o risco para gerenciar resultados. O que nós queremos a partir de agora é administrar com ‘três folhinhas’ sobre a nossa mesa para vermos os nossos riscos, para sabermos o que pode travar o nosso negócio”.

A alta direção espera também que todos os gestores tenham atenção aos riscos que podem afetar a busca por resultados, a adição de valor e a perenidade da Empresa Itabirito, assim como identifiquem, a partir dos riscos, as oportunidades que podem melhorar os seus processos, apoiar as suas decisões e priorizar investimentos. Como afirmou um entrevistado da área de gestão de riscos, a preocupação da alta direção é que os gestores “vejam o risco não como uma ameaça, mas como uma forma de gerar oportunidades para a empresa e criar planos de ação para melhorias de controles de processos”. Esta declaração mostra a visão positiva em relação a riscos, ou seja, o anseio de antecipar e transformá-los em vantagem potencial (SLYWOTZKY; WEBER, 2007).

Entretanto, há uma convergência geral nas respostas ressaltando que, mesmo com a existência da intenção, a aplicação da gestão de riscos tem ficado abaixo das expectativas dos dirigentes. Um dos entrevistados mencionou que:

A diretoria tem uma expectativa grande, mas não está assim ainda. Já tivemos bons processos de identificação, já saíram coisas boas. O processo já contribuiu, mas sempre foi fraco como forma de monitorar e gerenciar. Nós somos melhores em identificar do que em dar seguimento, do que tratar o que foi identificado (ENTREVISTADO)..

Outro entrevistado ressaltou: “hoje, de certa maneira, a gestão de riscos faz parte da estratégia, mas poderia estar com uma aplicação maior”.

Essa dissociação entre intenção e comportamento é percebida também pela alta direção. Um diretor entrevistado afirma a importância da gestão de riscos e, ao mesmo tempo, admite que:

Os resultados que estamos tendo não estão alinhados com a importância que damos. Então, temos que trabalhar mais isto para as pessoas entenderem. Nós falamos em risco o tempo todo dentro da diretoria e o risco é fundamental. O que nós mais avaliamos é o risco na empresa hoje, é o nosso dia-a-dia (ENTREVISTADO).

Quando questionados sobre qual a importância, numa escala de zero a 10, que os entrevistados percebiam ser dada à gestão de riscos na Empresa Itabirito por diretores e gerentes, a maioria destaca que os diretores atribuem o grau de importância próximo de oito à gestão de riscos, enquanto a importância dada pelos gerentes é próxima de cinco. A imagem de um dos entrevistados é que:

Isto está somente no nível de alta gerência e diretoria, não “desceu” (aos demais níveis). Entre os gerentes, encontram-se desde gerentes que compreendem, sabem e usam até gerentes que não sabem nada. Em departamentos, esta variação aumenta exponencialmente (ENTREVISTADO).

Mesmo as principais variações observadas na importância atribuída reforçam a tendência geral. Alguns entrevistados referiram pontuação mais alta para gerentes ao sustentar, como fez um deles, que “a maioria dos gerentes dá muita importância, outros apenas aceitam, concordam e cooperam”. Já outros comentaram que a diretoria confere importância mais baixa, afirmando que a gestão de riscos “ainda não é instrumento de gestão, não é usada para a tomada de decisão”.

É convergente, portanto, o entendimento de que a aplicação real da gestão de riscos ainda não é condizente com a sua importância divulgada e as intenções expressas pela diretoria da empresa.

5.5 Grau de internalização da gestão de riscos na Empresa Itabirito

Na seção 3 discutiu-se que uma preocupação atual dos gestores deve ser a internalização da gestão de riscos no sistema de gestão, nos processos decisórios, na governança e na cultura de uma organização. A literatura e a pesquisa de campo convergem para a conscientização de que esse é um processo que agrega valor e possibilita alcançar resultados esperados.

Partindo-se do critério de Kelman (1958) para a representação do comprometimento de um indivíduo em relação a um elemento organizacional em três diferentes processos (*compliance*, identificação e internalização), buscou-se verificar na pesquisa de campo em que nível a gestão de riscos está atualmente internalizada na Empresa Itabirito. Um sumário dos referidos processos, no que se refere à gestão de riscos, é apresentado no Quadro 6.

| | |
|--------------------------|--|
| <i>Compliance</i> | O indivíduo desempenha a gestão de riscos pelo controle: para obter reação favorável ou evitar punição. |
| Identificação | O indivíduo desempenha a gestão de riscos pela atratividade: para estabelecer ou manter uma relação satisfatória na empresa. |
| Internalização | O indivíduo desempenha a gestão de riscos pela credibilidade: ele vê congruência com o seu sistema de valores. |

Quadro 6: Processos de Kelman (1958).

Fonte: Kelman (1958).

Assim, a partir de uma sucinta explanação da literatura, indagou-se aos 18 entrevistados qual a sua percepção sobre o nível atual de internalização da gestão de riscos na Empresa Itabirito. Para nove deles, a gestão de riscos ainda está no nível de *compliance*, para seis está no nível de identificação e, para dois entrevistados, ela está internalizada na gestão da empresa, mas não de forma estruturada ou madura. Um dos entrevistados asseverou que o processo ainda está em fase de implantação, o que faz não ser possível avaliar, neste momento, o seu nível de internalização.

Além disto, dadas as idas e vindas do processo durante a sua implantação (entre 2001 e 2005), percebe-se o sentimento de descontinuidade, assim descrito por um dos entrevistados: “estamos no *compliance* porque as outras tentativas de implementação foram frustradas. A pessoa pensa: eu faço e ninguém me cobra resultado nenhum, então farei só quando mandarem. E ela não vê que pode ser bom para ela”.

Segundo a maioria dos entrevistados, a utilização da prática nas suas áreas ainda é devido à imposição, seja da alta direção ou dos acionistas. Isto quer dizer que, quando os gestores preocupam-se com riscos, isto não parte da sua conscientização acerca dos reais benefícios da gestão de riscos, mas de uma determinação superior. Como disse um dos entrevistados, “depois que o diretor fala que há um problema é que o gerente age, mas ele não usa (a gestão de riscos) de forma preventiva, não tenta detectar antes o que pode ocorrer de problema para fazer um plano para isto”.

Essa imposição não é formalizada, o que pode ser exemplificado pela afirmativa de um dos entrevistados: “não é imposição porque não há uma regra que imponha a gestão de riscos”. Entretanto, observa-se que argumentos tais como o discurso da alta direção incluindo a gestão de riscos como parte da estratégia e dos objetivos da empresa, assim como recomendações feitas por acionistas, os levam a divisar a aplicação da gestão de riscos como um respeito às orientações dos seus superiores, e não como uma necessidade da sua administração.

Ao serem questionados sobre a forma como os gestores utilizam a gestão de riscos, grande parte dos entrevistados alegou que eles somente participam de fóruns e seminários promovidos pela área de gestão de riscos, corroborando a alegação de que o fazem por imposição. São típicas as reações do tipo “não uso porque existe uma área específica para isto” ou “não procuro e não sou orientado para usar”.

Para a maioria dos entrevistados, alguns gestores já vêem a gestão de riscos como ferramenta de gestão, mas ainda não tem a percepção de como ela pode contribuir para as suas atividades. Poucos gestores percebem, no seu dia-a-dia, os riscos das suas áreas, mas, ainda assim, têm dificuldade para tratá-los. E estes são oriundos de áreas que possuem certa tradição no assunto tais como a área de Tecnologia da Informação, a qual tem forte preocupação com a integridade e a segurança dos seus processos. Um entrevistado da área comercial afirmou que os riscos dessa área são identificados e tratados por um “comitê” que, mesmo sem utilizar as ferramentas e procedimentos corporativos, aplica a sua experiência e o seu “*feeling*” para gerenciar riscos relacionados aos seus clientes, atividades portuárias e contratos de venda.

Os dados das entrevistas também revelaram que, a partir dos riscos mapeados e avaliados em seminários promovidos pela área de gestão de riscos, os gestores atuam de forma reativa, quando acionados a cumprirem as ações de tratamento determinadas. Auditorias que são realizadas por acionistas em diversos processos da empresa e que recomendam ações ligadas a riscos (nos processos auditados) também os levam a sanar os problemas identificados e a implantar as melhorias propostas.

Em vista dessas constatações, percebe-se que a gestão de riscos corporativos não está atrelada ao dia-a-dia dos gestores. Embora os gerentes entendam ser adequado participar de eventos de análise de riscos, em consonância com as boas práticas pretendidas pela alta direção, não há nenhum tipo de consequência caso eles não participem ou não dêem continuidade ao processo. Resultados de processos de gestão de riscos não são vinculados a avaliações de desempenho, nem são considerados na identificação de causas e responsabilidades por eventuais perdas.

Por outro lado, um ponto unânime é o emprego eficaz da gestão de riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente no tocante à produção, com as suas ferramentas e padrões específicos. Nenhuma atividade produtiva da Empresa Itabirito ocorre sem a avaliação dos seus riscos e isto é intrínseco à operação da empresa. Um dos entrevistados fez uma comparação dos dois processos: “desde 1997 estamos falando intensamente em segurança. Há treinamentos, capacitações, eventos e, passados 10 anos, vemos que um funcionário, quando entra na empresa, em pouco tempo entende que aqui segurança é algo diferente”.

No cenário da gestão de riscos corporativos, foco deste trabalho, procurou-se identificar na pesquisa de campo quais fatores organizacionais estimulariam e quais dificultam a aplicação eficiente da gestão de riscos nas rotinas de gestão e processos decisórios da Empresa Itabirito, na visão dos entrevistados. Os principais argumentos apresentados como propulsores necessários ao processo são:

- O entendimento pelos gestores dos seus reais benefícios.
- A compreensão da gestão de riscos como parte integrante da gestão organizacional (e não como uma atividade burocrática), com a prioridade adequada.
- Informação, comunicação e treinamento.
- Avaliação do desempenho dos gestores em relação à gestão de riscos.

Analisando os argumentos oferecidos, pode-se concluir que estes ainda se atêm mais a questões ligadas à compreensão do sistema e dos seus prováveis benefícios e da necessidade de estímulos para a sua adoção, do que à aplicação da gestão de riscos como um possível aperfeiçoamento dos processos de gestão da empresa.

Um dos entrevistados declarou, ainda, que a gestão de riscos poderia ser instigada se houvesse uma diretriz da alta direção para utilizá-la como fonte de avaliação de necessidades

de investimento, ou seja, “todo investimento na empresa deveria estar sustentado por uma análise de riscos”.

Foram, também, apresentados os principais fatores que hoje dificultam a aplicação da gestão de riscos. São eles:

- falta de tempo dos gestores;
- falta de entendimento claro do processo e linguagem única;
- visão operacional e de curto prazo;
- complexidade da metodologia;
- falta de informação, comunicação e treinamento;
- falta de patrocínio, orientação e cobrança da alta direção.

Dos fatores restritivos obtidos, pode-se concluir que estes também advêm de questões relacionadas à falta de compreensão do sistema e de estímulos para a sua utilização. Um aspecto novo é a percepção de visão de curto prazo dos gestores, com foco na rotina operacional, mais do que no futuro da organização.

Outro ponto destacado por alguns entrevistados é o excesso de otimismo e a prevalência de um clima de informalidade na empresa. Segundo entrevistados, “a empresa pensa que isso nunca vai acontecer com ela, que só acontece com os outros” ou “algumas pessoas acham que não há riscos porque elas não erram”.

Para dois entrevistados, existe atualmente uma concorrência de vários projetos na empresa, entre eles a gestão de riscos, o que também dificulta a sua internalização. Conforme um deles, “enquanto houver esta ‘corrida’ para cada um fazer o seu projeto emplacar, vai ser difícil internalizar e fazer com que cada um deles ‘rode’”. O outro entrevistado reitera esta percepção dizendo que “temos muitas coisas acontecendo simultaneamente na empresa e os processos estão sendo conduzidos de forma dissociada”. Falta, então, a priorização das diversas iniciativas de gestão na empresa.

A questão de educação e treinamento foi destacada como impulsionadora da prática de gestão de riscos. Sobre as iniciativas neste sentido, é unânime entre os entrevistados a percepção de que não ocorreram eventos para apresentar, comunicar ou instruir a gestão de riscos na empresa. Segundo eles, isto só se deu durante os fóruns gerenciais e seminários de análise de riscos, quando era apresentada a metodologia para que os participantes pudessem identificar e avaliar os riscos estratégicos, operacionais e de reporte financeiro. Mas a maioria dos entrevistados declara não ter havido disseminação do processo a um público mais amplo,

com apresentação dos seus objetivos, funcionamento e resultados esperados. Como argumentou um deles: “sabemos fazer seminário, mas parou nisso, não sabemos o que fazer depois”.

Em termos de opiniões expressadas sobre a gestão de riscos na Empresa Itabirito, foi questionado aos entrevistados que tipo de comentários, positivos e negativos, eles já ouviram acerca da implantação e execução da mesma. Como pontos positivos mais citados, destacam-se a obtenção de bons resultados obtidos nos seminários de análise de riscos realizados e a boa avaliação, pelos acionistas, da prática adotada. Um respondente da área de gestão de riscos citou que a retomada do processo levou algumas pessoas a demonstrar satisfação, chegando a expressar: “que bom que retornou, precisamos finalizar isto”.

Comentários negativos sobre a gestão de riscos observados pelos entrevistados são relacionados ao caráter burocrático e à percepção de que o processo não agrega valor e não é continuado. Alguns exemplos foram dados, tais como “gastamos nossa energia, identificamos os riscos e nada acontece” ou “a sensação que tenho é que se faz mais para gringo ver” ou, ainda, “é mais um modelo do acionista, que funciona bem lá (no acionista), mas não aqui (na empresa)”. Quando da retomada da implantação do processo em 2005, um dos entrevistados diz ter escutado “ih, lá vem isso de novo”, enquanto outro ouviu “já não deu certo, para que retomar?”.

Em relação à posição da área de gestão de riscos e controles internos na Gerência Financeira, as respostas foram divergentes e não levaram a um resultado único. Alguns entrevistados acreditam que a alocação da gestão de riscos na área financeira não é adequada, por estar dissociada da gestão e dar a impressão de que existe somente o foco financeiro. Outros vêem esse posicionamento como adequado, pois a gestão de riscos deve ser vista como uma atividade da área financeira que proporciona credibilidade e conformidade. Outros, ainda, acreditam que, independentemente da área na qual ela está posicionada, os responsáveis devem passar a mensagem correta da sua abrangência.

Visto que a maioria dos entrevistados classificou o nível de internalização da gestão de riscos na Empresa Itabirito como *compliance*, questionou-se, então, o que falta para internalizá-la na rotina de gestão e nos processos decisórios. Assim, os pontos convergentes obtidos nas entrevistas, assim como algumas declarações, foram:

- Contextualizar a gestão de riscos na empresa e mostrar a todos os seus benefícios. Como suporte a esta posição, encontram-se alegações tais como “as pessoas não podem entendê-la como mais uma coisa que vem para tomar tempo; elas têm que ver como parte integrante do processo que vai ajudá-las nos resultados de médio

prazo” ou “o gestor tem que perceber como valor para a sua tomada de decisão. Senão, ele fica com mais uma atividade burocrática, no meio de tantas que já tem”.

- Informar, comunicar, treinar.

Esta constatação é unânime entre os entrevistados. Falta disseminar a gestão de riscos na Empresa Itabirito e capacitar todos os principais envolvidos em processos decisórios. No dizer de um dos respondentes, falta “fazer com que os gestores conheçam e saibam que existe a ferramenta e que ela pode ser útil. Tão importante quanto se ter uma boa ferramenta é se ter uma boa comunicação”.

- Inserir-na na gestão organizacional.

De acordo com um dos entrevistados, “no mapa de gestão da empresa tem que ficar claro como a gestão de riscos interage com os outros elementos da gestão, tem que fazer sentido. Esta figura não está bem desenhada. É preciso haver um recado forte que isto é parte da gestão da empresa e os gestores devem usar”.

- Associá-la à estratégia de forma mais clara para todos na empresa.

Asserções típicas a este respeito são: “não se pensa de maneira estruturada sobre o risco. Na cabeça do gestor, ainda não está estruturado como o risco entra e sai na estratégia. Uma vez estruturado, vira regra para o gestor” ou “o gerente quer se dedicar a algo que faça parte da estratégia da empresa”.

- Adaptar a complexidade da metodologia de forma que ela seja adequada para uma boa gestão de riscos e simples para o uso de todos, mantendo-se uma linguagem única.

Para um dos entrevistados, “no dia-a-dia, o gerente precisa de instrumentos que a tornam (a gestão de riscos) mais fácil de ser utilizada”. Mas, como completou, com o conteúdo suficiente para que se atinjam os objetivos da gestão de riscos.

- Divulgar o apoio da diretoria à gestão de riscos.

Percebe-se ser importante o patrocínio da diretoria para dar mais sustentação ao processo de gestão de riscos, a partir de comunicação e exemplos. Conforme atestou um dos interpelados, “a nossa turma é disciplinada gerencialmente; se você coloca com a prioridade adequada um programa deste tipo, ele decola. Essa prioridade começa na alta administração e deve ter o desdobramento devido”. Um outro, da área de gestão de riscos, acrescentou: “fazemos o nosso papel de falar, mas o ideal era haver uma comunicação institucionalizada (da alta direção) da gestão de riscos a todos”.

- Incluí-la como meta na agenda dos gerentes.

A opinião de um dos gestores entrevistados é incluir a gestão de riscos na agenda anual dos gerentes, como se faz com outras atividades. Segundo ele, “talvez a diretoria deveria programar, como se faz com orçamento, um prazo para que cada área fizesse a sua análise de riscos para o ano seguinte. Não é tão importante para a empresa? Então deveria estar na sua programação anual”.

- Associar a aplicação da gestão de riscos pelos gerentes à sua avaliação de desempenho.

Para um dos entrevistados, “você fala como se mede e eu falo como se comporta” e, por isso, é fundamental haver um indicador. Outras assertivas vão no mesmo sentido: “enquanto não se tem uma consciência clara, uma forma de cobrar é incluir na tabela de resultados, como fizemos com as auditorias”. E, “enquanto não houver um indicador que avalie o desempenho, ninguém vai ‘fazer de graça’, a pessoa tem que ser medida”. Entretanto, apesar da maior parte dos entrevistados concordar com a necessidade de vinculação à avaliação, alguns não apóiam esta constatação, por acreditarem que a internalização deve acontecer, entre outros motivadores, por meio da conscientização e do convencimento quanto à sua real eficácia.

Isto posto, os diretores e gerentes da Empresa Itabirito entendem que uma das suas tarefas prioritárias é fazer com que a gestão de riscos seja internalizada na sua administração. É uma prática atual, importante e benéfica, como é de entendimento de todos, mas ainda há esforços a serem despendidos nesse sentido. Como ilustra um dos depoentes: “o momento está próprio para mudanças. As pessoas precisam entender que a empresa não é a mesma. As pessoas aqui têm muito tempo de empresa e pensam ‘era tão bom antes, do jeito que era’. Mas a empresa cresceu, tem outros objetivos. Aquela empresa que a gente ajudou a construir não é mais a mesma”. E, neste novo cenário, é imprescindível gerenciar riscos, para se obterem o sucesso empresarial e a adição de valor esperada.

5.6 Análise do grau de internalização da gestão de riscos na Empresa Itabirito

Nesta seção, é desenvolvida uma síntese dos resultados obtidos na pesquisa de campo com vinculação à literatura e questões deste trabalho.

Conforme exposto na seção 3.3, adotou-se a categorização de Kelman (1958) para avaliar a internalização da gestão de riscos no sistema de gestão da empresa pesquisada. A forma de avaliar o nível de internalização utilizada foi a partir de alguns dos pontos apresentados no Quadro 2, que caracterizam cada um dos níveis.

Sob a ótica dos entrevistados, as respostas obtidas levam ao nível atual de *compliance* da gestão de riscos na Empresa Itabirito, conforme apresentado na seção 5.5. Este resultado pode ser corroborado pelos dados observados, de acordo com o Quadro 7.

| Aspectos do nível de <i>compliance</i> (KELMAN, 1958) | Dados observados na pesquisa de campo |
|--|---|
| Preocupação com o efeito social (obter recompensa ou evitar punição) | <ul style="list-style-type: none"> - Participação dos gestores em fóruns e seminários promovidos pela área de gestão de riscos. - Uso reativo, quando acionados. - Necessidade de patrocínio e orientação da alta direção. |
| Realização pelo controle | <ul style="list-style-type: none"> - Utilização da gestão de riscos mais por imposição que por iniciativa dos gestores. - Necessidade de associação da aplicação da gestão de riscos a medidas de desempenho. |
| Limitação da adoção | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de entendimento da gestão de riscos como ferramenta de gestão. - Utilização limitada da gestão de riscos no âmbito da área de atuação dos gestores. - Carência de treinamento sobre o uso, levando ao desconhecimento do funcionamento da ferramenta. |
| Demandas externas e específicas | <ul style="list-style-type: none"> - Surgimento a partir da recomendação de acionistas. |

Quadro 7: Congruências entre a abordagem de Kelman (1958) e dados da pesquisa.

Fonte: Dados de pesquisa; Kelman (1958).

Assim, observa-se coerência entre a percepção da maioria dos entrevistados, as informações obtidas no levantamento documental e o conteúdo da literatura pesquisada. Esta convergência de dados comprova a existência de um foco no nível de *compliance*.

Avaliando, ainda, os pontos destacados no Quadro 2 para distinguir os níveis de identificação e internalização, a pesquisa de campo propicia evidências que rejeitam, total ou

parcialmente, essas duas formas de comprometimento. Como exemplo, uma característica do nível de identificação não observada na Empresa Itabirito é a realização pela atratividade, uma vez que a maioria dos gestores aplica o processo somente quando acionada por superiores ou pela área de gestão de riscos. Outra evidência de rejeição desse nível é observada na fala do entrevistado que diz não aplicar a prática por haver uma área específica para este fim, o que vai contra a característica de delineamento de papéis (na sua área) para adoção.

Evidências contrárias ao nível de internalização podem ser exemplificadas por entrevistados cujos discursos são opostos às características de realização pela credibilidade e congruência de valores. Como o entrevistado que revela que mesmos os gestores que aplicam de alguma forma a gestão de riscos não percebem a sua real utilidade no âmbito das suas atividades. Ou, ainda, quando um entrevistado acredita num primeiro momento, mas depois se frustra por não observar continuidade ou benefícios.

Outro construto utilizado neste trabalho foi a avaliação da existência de mecanismos descritos por Schein (1983) e que possibilitam a internalização de um elemento, no caso a gestão de riscos, na Empresa Itabirito. O Quadro 3 apresentado na seção 3.3 relaciona os argumentos de diversos autores aos mecanismos de internalização de Schein (1983). Considerando esta congruência da literatura, no Quadro 8 são relacionados a estes mecanismos os resultados obtidos na pesquisa de campo.

| Mecanismos de internalização (SCHEIN, 1983) | Dados observados na pesquisa de campo |
|---|---|
| Integração à estratégia e processos organizacionais | A gestão de riscos está incluída na política e no plano de negócio da empresa. Entretanto, ela não é inteiramente inserida nas revisões da sua estratégia, ou seja, no desdobramento dos objetivos estratégicos não há vinculação direta de riscos associados aos mesmos (apesar de haver análises de riscos após essas revisões). Ainda, a gestão de riscos não é percebida pelos gestores como parte do sistema de gestão da empresa, assim como não há declaração formal para que seja. A sua utilização pelos gestores é reativa, em atendimento a demandas superiores. |
| Inserção na cultura (crenças e valores) | A gestão de riscos corporativos é observada como uma prioridade para a alta direção, mas esta não expressa comportamentos ou exemplos que sustentem a internalização da gestão de riscos no sistema de gestão e cultura da empresa. Trata-se mais de valores esposados do que assumidos. |
| Formação, ensinamento, treinamento | As iniciativas de treinamento ocorrem quando da realização de fóruns gerenciais e seminários promovidos pela área de gestão de riscos. Todavia, os gestores não dominam a ferramenta e não identificam de que forma ela pode ser aplicada na sua área de atuação. É unânime entre os gestores a percepção da necessidade de comunicação e treinamento mais abrangentes da gestão de riscos. |
| Método estruturado (sistemas e procedimentos) | A área de gestão de riscos elaborou e cumpriu o plano de implantação do processo e, hoje, há metodologia e sistema para o mesmo. Contudo, os gestores não sabem como aplicá-los, a não ser com o acionamento e suporte da área de gestão de riscos. |
| Patrocínio e controle do processo | A gestão de riscos surgiu por questões externas e não como uma necessidade identificada pela empresa. Não há declaração formal para que os gestores a empreguem. Apesar de existir o apoio financeiro à gestão de riscos, é percebida a necessidade de patrocínio e incentivo da alta direção à sua utilização. |
| Avaliação de desempenho (recompensa) | Atualmente, os gestores não são cobrados ou avaliados quanto à aplicação da gestão de riscos e não há conseqüências em função da sua não utilização. Percebe-se a necessidade de vinculação a medidas de desempenho para que a gestão de riscos se torne uma meta para os gestores. |

Quadro 8: Congruências entre a abordagem de Schein (1983) e dados da pesquisa.

Fonte: Dados de pesquisa; Schein (1983).

O Quadro 8 demonstra que, mesmo com algumas iniciativas, a Empresa Itabirito não tem totalmente implementados os mecanismos que caracterizam o nível de internalização da gestão de riscos. Sua alta direção e seus gestores têm consciência do que é necessário à internalização da gestão de riscos e desejam vê-la internalizada na sua cultura e gestão organizacional, como se pode observar em ações já iniciadas em prol desse objetivo, tais como a orientação para reavaliações anuais de riscos estratégicos e a inclusão dos mesmos no plano de negócio revisto anualmente.

Isto posto, retorna-se à questão central desta pesquisa: **em que medida a gestão de riscos está internalizada e integrada aos processos e rotinas de tomada de decisão nas organizações?** Como exposto no decorrer das seções anteriores, a gestão de riscos na Empresa Itabirito está no nível de *compliance*, ou seja, ainda não se encontra internalizada no sistema de gestão, nas rotinas de tomada de decisão e nas atitudes dos seus gestores. Contudo, a empresa está conscientizada quanto à relevância da gestão de riscos e já apresenta indícios de ações para internalizá-la, como observado no discurso de pessoas-chave e demais informações obtidas.

Em resposta às questões adicionais, os resultados obtidos foram:

- Qual a importância e expectativa atribuídas à gestão de riscos pelos líderes da empresa?

Os resultados demonstram que a gestão de riscos é apresentada no plano de negócio da Empresa Itabirito, apesar de não haver clara associação com o seu planejamento estratégico. Os documentos que expõem o plano de negócio incluem os riscos identificados, mas não declaram formalmente a relação dos mesmos com os objetivos estratégicos nem a atuação da empresa em relação a eles. Entretanto, percebe-se o consenso entre os líderes quanto à sua importância e utilidade na administração, dados os objetivos estratégicos e operacionais hoje presentes na empresa. Percebe-se nas entrevistas que a alta direção pretende que a gestão de riscos faça parte da rotina dos gestores e seja um dos processos de gestão da empresa. Por outro lado, afirmações do tipo “falta de tempo dos gestores” ou “utilização reativa” ratificam que a importância real dada à gestão de riscos é menor que a declarada. Em outras palavras, percebe-se que a liderança da empresa expressa a prioridade da gestão de riscos (teoria esposada), mas não a assume pelo exemplo (teoria em uso ou assumida).

- Quais fatores organizacionais facilitam ou dificultam a aplicação eficiente da gestão de riscos?

Conforme apresentado na seção 5.5, podem facilitar a aplicação da gestão de riscos o entendimento dos seus reais benefícios, a sua compreensão como parte integrante da gestão organizacional, informação, comunicação e treinamento e a avaliação do desempenho dos gestores em relação à gestão de riscos. E, como fatores que podem dificultar a sua utilização, apresentam-se a indisponibilidade de tempo, a falta de entendimento claro do processo e linguagem única, a visão

operacional e de curto prazo da empresa, a complexidade da metodologia, falta de informação, comunicação e treinamento, assim como falta de patrocínio e orientação da alta direção.

- O que é necessário para a internalização da gestão de riscos em toda a organização, como parte dos processos de gestão organizacional?

Os aspectos de internalização obtidos na pesquisa são coerentes com a teoria da administração, ou seja, para se internalizar a gestão de riscos na Empresa Itabirito, fazem-se necessários: contextualizá-la e mostrar seus reais benefícios, informar, comunicar e treinar, inseri-la na gestão organizacional, associá-la à estratégia de forma mais clara, adaptar a complexidade da metodologia, divulgar o apoio da alta direção, transformá-la em meta gerencial e, também, associar a sua aplicação à avaliação de desempenho dos gestores.

Em resumo, com a gestão de riscos atualmente no nível de *compliance*, a tarefa de internalizá-la no sistema de gestão, nos processos decisórios, na governança e na cultura da Empresa Itabirito é hoje uma das suas prioridades, partindo do real entendimento de que este é um processo que agrega valor, possibilita alcançar resultados esperados e possui a mesma importância de outros processos-chave da organização.

Nesta seção foram apresentados os resultados obtidos em campo, as análises inferidas com base nos aspectos teóricos levantados na literatura e as respostas às questões deste trabalho. As considerações finais e conclusões, incluindo contribuições percebidas e sugestões para pesquisas futuras, são apresentadas a seguir.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como intuito avaliar qual a importância atribuída à gestão de riscos por dirigentes e gestores e o grau em que ela está internalizada na gestão, rotina e processos decisórios de uma organização.

A investigação baseou-se no pressuposto de que a gestão de riscos resulta em valor agregado e sucesso às organizações, a partir da sua internalização e integração à gestão organizacional e da sua aplicação eficaz nas atividades operacionais. Para aprofundar esta questão, partiu-se de um referencial teórico que considera que um grande desafio da administração é como gerenciar riscos e criar valor na esfera econômica atual e que a gestão de riscos é uma competência benéfica a qualquer negócio por contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A abordagem adotada neste trabalho analisa o risco de uma perspectiva “*enterprise-wide*”, ou seja, considera o estabelecimento de um âmbito integrado na organização onde todos se mantêm preocupados com todos os tipos de riscos que podem influenciar o alcance dos objetivos pretendidos. A meta dessa perspectiva integrada e abrangente é criar, proteger e aumentar valor ao acionista.

Optou-se por utilizar, para avaliar o grau de internalização da gestão de riscos na rotina de uma organização e o seu alinhamento às demais práticas e processos de negócio, principalmente as abordagens de dois autores, Kelman (1958) e Schein (2004).

Na cultura organizacional, aquilo que é internalizado passa a atuar automaticamente, regendo o comportamento, explicando a aceitação/não aceitação de determinadas medidas, de certas soluções ou comportamentos (SCHEIN, 2004). Para que a gestão de riscos seja internalizada, assume-se que ela deve estar, no que tange ao comprometimento com a organização, no nível mais profundo de internalização, conforme os níveis descritos por Kelman (1958): *compliance*, identificação e internalização propriamente dita. No nível de *compliance*, a gestão de riscos é adotada por meio do controle formal, no nível de identificação pela adesão às normas sociais e, finalmente, no nível de internalização, devido à congruência com o sistema individual de valores. Com esse modelo, Kelman (1958) preocupa-se em especificar as condições nas quais mudanças induzidas por tentativas de influência são temporárias e superficiais e, ao contrário, aquelas nas quais as mudanças são duradouras e integradas no sistema de gestão da organização.

Reforçando esta premissa, a abordagem de Schein (2004) refere-se à técnica de “ensinamento” necessária para embutir-se determinado elemento, no caso a gestão de riscos, no sistema de gestão, rotina e cultura da organização. Ao analisar a aplicação ou não das questões abordadas por Schein (2004) na organização, contribui-se para identificar qual o nível de internalização do seu sistema de gestão de riscos.

Sob essa perspectiva e para atender os objetivos deste trabalho, realizou-se um estudo de caso na Empresa Itabirito, designação fictícia dada a uma empresa mineradora brasileira que está operando, há alguns anos, com um sistema de gestão de riscos corporativos, foco deste estudo.

Dos resultados obtidos na pesquisa de campo e analisados na seção 5 deste trabalho, conclui-se que a Empresa Itabirito apresenta a gestão de riscos no nível atual de *compliance*, isto é, esta prática ainda não se encontra internalizada no sistema de gestão, nas rotinas de tomada de decisão e nas atitudes dos seus gestores e principais envolvidos nos processos decisórios da organização. Entretanto, observa-se a preocupação da diretoria da empresa em fazer com que a gestão de riscos atinja o grau de internalização, uma vez que é unânime entre a alta e a média gerências a consciência de que este processo é importante, agrega valor e possibilita alcançar resultados.

Antes de se inferir acerca das evidências encontradas na pesquisa de campo que sustentam o resultado obtido (nível de *compliance*), duas considerações devem ser feitas. A primeira refere-se à delimitação da análise neste trabalho. As abordagens escolhidas para este estudo tratam, num primeiro momento, do comprometimento dos indivíduos com a organização como um todo e da maneira pela qual eles são influenciados por ela. Nesta pesquisa, delimitou-se a análise ao se buscar avaliar o comprometimento dos empregados com um elemento organizacional específico, no caso o sistema de gestão de riscos, e como a empresa exerce influência no grau desse comprometimento. Considerou-se este critério um desdobramento da abordagem mais abrangente, que também pode ser desenvolvido para outros sistemas de uma organização.

A segunda consideração diz respeito à diferenciação entre a gestão de riscos corporativos, objeto deste estudo, e a gestão de riscos de saúde do trabalho, segurança ocupacional e meio ambiente, estes inerentes à natureza das atividades mineradoras, por envolverem a vida humana e o meio ambiente. Embora esse aspecto não tenha feito parte do estudo, os dados obtidos e a observação direta permitem inferir que, aparentemente, a Empresa Itabirito a possui internalizada e integrada à sua estratégia, processos de gestão e cultura organizacional.

Essa constatação, embora não tenha sido o objetivo central deste trabalho, pode ser feita a partir da aplicação dos critérios de Kelman (1958) para avaliar a gestão desses riscos específicos (com seus padrões, ferramentas e métodos distintos), como demonstrado no Quadro 9.

| Aspectos do nível de internalização (KELMAN, 1958) | Gestão de riscos relativos a: saúde, segurança e meio ambiente |
|---|---|
| Congruência de valores | <ul style="list-style-type: none"> - Há declarações formais posicionando esses aspectos como valores. - Possui longa tradição no setor de mineração, devido aos altos riscos associados à atividade. - Há uma consciência generalizada de que protege vidas e meio ambiente. |
| Realização pela credibilidade | <ul style="list-style-type: none"> - É aplicada no dia-a-dia, por iniciativas dos trabalhadores. - O uso é preventivo, constante e inerente às atividades operacionais. |
| Reorganização da estrutura para a adoção | <ul style="list-style-type: none"> - O ensinamento e treinamento são obrigatórios e periodicamente reaplicados. - Há mecanismos e práticas estabelecidos para tratar desses assuntos. - Precede qualquer atividade operacional. |
| Percepção de adição de valor | <ul style="list-style-type: none"> - A prevenção de acidentes evita perdas financeiras e prejuízo à imagem da organização. - Exige <i>feedback</i> imediato. |

Quadro 9: Gestão de riscos relativos a: saúde, segurança e meio ambiente.

Fonte: Dados de pesquisa.

Feitas essas considerações, as análises levam à conclusão de que a Empresa Itabirito tem, atualmente, o seu sistema de gestão de riscos corporativos no nível de *compliance*. Os fatores devido aos quais a gestão de riscos não se encontra internalizada na gestão, rotina e processos decisórios da organização pesquisada são demarcados a seguir.

Um primeiro aspecto é a própria evolução da gestão de riscos na organização. A implantação do processo na Empresa Itabirito sofreu paralisações em dois momentos, em função de alguns itens tais como a existência de descompasso com a estratégia e o sistema de gestão da empresa, a falta de informação dos gestores, a falta de patrocínio da alta direção e a transferência da responsabilidade entre áreas. Observa-se, pela percepção dos entrevistados e

demais dados pesquisados, que nas tentativas de implantação, a gestão de riscos nunca ultrapassou o nível de *compliance*. Contudo, a descontinuidade é um dos fatores que contribui para o nível atual *compliance*. É possível especular que, se não tivesse ocorrido uma descontinuidade no processo, hoje a gestão de riscos estaria mais internalizada na gestão e rotina de tomada de decisão da Empresa Itabirito.

Além desse fator, vários outros justificam o resultado obtido como, por exemplo, a falta de conhecimento, treinamento e conscientização dos gestores quanto à aplicação e benefícios possíveis. Por conhecerem parcialmente a metodologia e não identificarem como ela pode ser aplicada na sua área, os gestores não a vêem como parte da sua rotina e não a levam em conta nas suas decisões. Ainda, por não haver nenhum tipo de consequência por não utilizarem (não há cobrança, avaliação ou punição), eles não são instigados a realizar análises de riscos nas suas gerências.

Outro ponto importante que justifica o nível de *compliance* da gestão de riscos é a falta de integração entre os sistemas de gestão. A gestão de riscos não é atrelada a sistemas tais como o *Balance Scorecard*, a gestão de projetos, sistemas de informação, qualidade, entre outros. É comum que empresas não façam distinção entre ferramentas e modelo de gestão. Um modelo de gestão é integrado, completo (inclui várias ferramentas) e abrangente; quando não há uma linha única que integra os diversos sistemas gerenciais, o que ocorre é a aplicação de ferramentas isoladas, muitas vezes sem obtenção de todos os benefícios que elas podem propiciar.

O discurso da alta direção da Empresa Itabirito inclui a gestão de riscos como parte do seu planejamento estratégico. Entretanto, apesar de se considerarem aspectos de risco na formulação da estratégia, existe um descompasso entre os riscos identificados e o desdobramento da mesma. Os riscos identificados estão contidos no plano de negócio da empresa, mas não é observada relação entre eles e cada um dos objetivos estratégicos, ficando como um aspecto desvinculado do conjunto da estratégia. Sendo o *Balance Scorecard* desdobrado em indicadores, a existência de um indicador relacionado a riscos poderia levar os gestores a dar a importância devida ao processo e a entendê-lo realmente como parte da estratégia. Pode-se dizer que o discurso da direção da empresa em prol da gestão de riscos não vem acompanhado de exemplos para os níveis gerenciais inferiores, o que poderia favorecer e estimular a aplicação da prática.

Ainda contribui para a não-internalização da gestão de riscos na empresa a inexistência de avaliação e indicadores de desempenho da prática e dos resultados obtidos. A gestão de riscos não é vinculada às metas individuais e, não sendo este um objetivo de cada

gestor, não faz parte da sua relação de processos prioritários. A desvinculação ao sistema de recompensas da empresa, por exemplo, limita o grau de utilização do processo pelos gerentes da empresa.

Como desdobramento das considerações já expostas, chega-se à conclusão do que é necessário à internalização da gestão de riscos em toda a empresa. Em primeiro lugar, fazer parte do discurso da alta direção não é suficiente. O patrocínio deve vir atrelado a exemplos, motivações e cobrança, pelo menos num primeiro momento, até que seja inserido no dia-a-dia dos empregados. Esta pesquisa demonstra que imposição e cobrança são fatores relevantes, muitas vezes necessários para iniciarem-se práticas importantes na organização (quando elas não surgem na mesma). Transformar-se em meta e parte da agenda gerencial envolve cobranças formais, avaliação de desempenho e vinculação a remunerações. Uma vez imposta no início, a gestão de riscos poderá passar mais rapidamente do nível de *compliance* para o de internalização na empresa pesquisada, tornando-se uma prática gerencial realizada pela credibilidade e congruência com os valores dos gestores.

Outro aspecto imprescindível à internalização da gestão de riscos, resultante deste trabalho, é a integração com a estratégia da empresa. Se for um desejo da liderança que a gestão de riscos realmente seja uma prática inserida em seu modelo de gestão, propicie vantagem competitiva e agregue valor aos acionistas, então ela precisa estar fortemente alinhada à formulação e ao desdobramento da estratégia da empresa. A definição da visão da empresa, as decisões de investimentos e as metas estabelecidas devem considerar riscos, não somente “sabendo que eles existem”, mas integrando-os às suas importantes decisões estratégicas.

Por fim, a internalização da gestão de riscos envolve comunicação e treinamento. Ao perceberem a importância, benefícios e expectativas da alta direção em relação ao processo, os gestores estarão mais aptos a realizar a prática de forma eficiente se souberem como extrair o máximo dos recursos, metodologia e ferramentas. O grande desafio da área de gestão de riscos e controles internos da Empresa Itabirito é, além de perseguir os pontos anteriormente descritos para internalizar o sistema, fazer com que eles sejam comunicados, ensinados e disponibilizados a vários níveis da empresa.

Em suma, os resultados obtidos nesta pesquisa encontram divergência entre o desejo e a realidade. As expectativas são grandes, a importância da gestão de riscos é percebida (embora um pouco mais pela diretoria do que pela gerência) e o anseio de vê-la funcionando de forma eficaz existe. Com as considerações aqui feitas, pretende-se contribuir para que os líderes da Empresa Itabirito tenham um diagnóstico do estágio atual da gestão de riscos, das

percepções dos gestores e dos fatores necessários à eficácia do processo, para decidirem quanto a ações futuras que garantirão os resultados pretendidos. De forma análoga, empresas que pretendem ingressar nessa prática gerencial podem absorver a experiência da Empresa Itabirito e antecipar algumas ações para a sua implantação.

Para a teoria, a contribuição deste estudo é sumarizar distintas abordagens de gestão de riscos e vários autores, relacionando o tema, muitas vezes tratado com foco estritamente financeiro, a aspectos mais abrangentes da administração, tais como comprometimento e cultura organizacional.

Este trabalho apresenta algumas limitações, como o caráter subjetivo das questões vinculadas a pessoas que estão sujeitas a distintas percepções e interpretações, refletindo em algumas respostas ambíguas durante as entrevistas realizadas. Além disso, a escolha pelo método de estudo de caso, já reconhecido pela impossibilidade de generalização de resultados, propicia dificuldade ou impossibilidade de controle de variáveis e mensuração de percepções. Ainda, a realização de um caso único limita a discussão e ampliação dos resultados obtidos.

Algumas recomendações podem ser feitas para pesquisas futuras. A partir das conclusões aqui obtidas, percebe-se a possibilidade de extensão das análises a outros sistemas de gestão, ou seja, as abordagens utilizadas podem se desdobrar para a verificação do grau de internalização de outros sistemas e ferramentas de gestão.

Outra questão que pode ser analisada em pesquisas futuras é a existência da dificuldade maior de internalizar a gestão de riscos corporativos (diferentemente da gestão de riscos de saúde, segurança e meio ambiente, na qual é forte a preocupação com vidas e integridade ambiental), uma vez que esse controle pode ser associado a resultados financeiros, imagem da organização, manutenção de empregos, entre outros fatores.

Uma última sugestão para novos estudos é investigar até que ponto um ambiente organizacional favorável ou um bom desempenho é um atrativo para a não-aplicação da gestão de riscos, ou seja, se uma organização tivesse uma perda significativa, que parcela de responsabilidade ela atribuiria à ineficácia da gestão de riscos. Ainda, com essa perda, pode-se buscar analisar se ela despenderia mais esforços na implantação de mecanismos que garantissem o cumprimento eficiente da gestão de riscos e a sua internalização na sua administração.

REFERÊNCIAS

- AUSTRÁLIA. Standards Australia. **Norma AS/NZS 4.360**. The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, 1999.
- BAIRD, Inga S.; THOMAS, Howard. Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. **Academy of Management Review**, New York, v.10, n.2, p.230-243, Apr, 1985.
- BALLOU, Brian; HEITGER, Dan L. A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework. **Management Accounting Quarterly**, New Jersey, v.6, n.2, p.1-10, Winter, 2005.
- BARTON, Thomas L.; SHENKIR, William G.; WALKER, Paul L. **Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management**. New Jersey: Financial Times Prentice Hall Books, 2002.
- BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, Birmingham, v.22, n.2, p.199-208, May, 1985.
- CASTRO, José M. **Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução**. Apostila Mestrado Profissional em Administração, 2006.
- COIMBRA, Fábio Claro. **Estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais em bancos: um estudo de caso**. 2006. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. COSO. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary Framework**. New Jersey: Permissions Editor AICPA, 2004.
- CULP, Christopher L.; PLANCHAT, Philippe. New Risk Culture: An Opportunity for Business Growth and Innovation. **Derivatives Quarterly**, New York, v.6, n.4, Summer, 2000.
- CULP, Christopher L. **The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2001. Disponível em: < <http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=2A81gjG9swMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=culp+risk+management+process&ots=AQ9O0yiluX&sig=oDXJI-RmmbLV2mCaC3I41GAi5Mk>>. Acesso: em 20 nov. 2007.
- DACORSO, Antônio Luiz Rocha. **Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas**. 2000. 236f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- DEY, Prasanta K. Decision support system for risk management: a case study. **Management Decision**, UK, v.39, n.8, p.634-649, 2001.

DICKINSON, Gerry. Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. **The Geneva Papers on Risk and Insurance**, Geneva, v.26, n.3, p.360-366, 2001.

DREW, Stephen A. W.; KENDRICK, Terry. Risk management: the five pillars of corporate governance. **Journal of General Management**, UK, v.31, n.2, p.19-36, 2005.

EALY, Thomas V. Bringing Risk Management: Integrating Risk Management Strategy With Corporate Strategy. **Risk Management**, New York, v.40, n.4, p.30-35, 1993.

EMBLEMSVÅG, Jan; KJØLSTAD, Lars E. Strategic risk analysis: a field version. **Management Decision**, UK, v.40, n.9, p.842-852, 2002.

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves; VALENTE, Alceu Norberto; ASATO, Fernando. **Entendendo o COSO**. 2002. Disponível em: <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso>. Acesso: em 19 out. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, 1991.

FROOT, Kenneth A.; SCHARFSTEIN, David S.; STEIN, Jeremy C. A Framework for Risk Management. **Harvard Business Review**, Boston, p.91-102, November-December, 1994.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, março-abril, 1995.

GOLDEMBERG, M. **A arte de pesquisar**. 8 ed. São Paulo: Record, 2004.

HINES, William W.; MONTGOMERY, Douglas C. **Probability and Statistics in Engineering and Management Science**. New York: John Wiley and Sons, 1990. Disponível em:

<<http://books.google.com/books?id=CM7IAAAACAAJ&dq=Probability+and+Statistics+in+Engineering+and+Management+Science&hl=pt-BR>>. Acesso: em 07 jan. 2008.

HM TREASURY. **The Orange Book: Management of Risk**. Principles and Concepts, 2004.

INSTITUTE OF RISK MANAGEMENT, ASSOCIATION OF INSURANCE AND RISK MANAGERS, ALARM THE NATIONAL FORUM FOR RISK. **Risk Management Standard**, UK, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**, São Paulo, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. IBRAM. **Informe Mineral**, 2007. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br>>. Acesso: em 07 abr. 2008.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/IEC Guide 73**, 2005.

JAROS, S. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurements Issues. **The Icfai Journal of Organizational Behavior**, Louisiana, v.6, n.4, p.7-25, 2007.

JICK, Todd D. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.24, n.4, p.602-611, December, 1979.

JORION, Philippe. **Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk**. Irvine: McGraw-Hill Professional, 2001. Disponível em: <http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=S2SsFblvUdMC&oi=fnd&pg=PR21&dq=JORION+Value+at+Risk:+The+New+Benchmark+for+Managing+Financial+Risk&ots=dKTC-Cg3Km&sig=L_lsORRPQuFpKpE1CL4I3Is5Fv4#PPR21,M1>. Acesso: em 08 jan. 2008.

KALIPRASAD, Minnesh. Proactive Risk Management. **Cost Engineering**, Maryland, v.48, n.12, p.26-36, December, 2006.

KELMAN, Herbert C. Compliance, Identification, and Internalization – three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, New Haven, v.2, n.1, p.51-60, 1958.

KELMAN, Herbert C. Further Thoughts on the Processes of Compliance, Identification, and Internalization. *In: Perspectives on social power* (TEDESCHI, James T - ed). Chicago: Aldine, 1974.

KELMAN, Herbert C. Interests, relationships, identities: three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. **Annual Review Psychology**, v.57, p.1-26, 2006.

KLINKE, Andreas; RENN, Ortwin. A New Approach to Risk Evaluation and Management: Risk-Based, Precaution-Based, and Discourse-Based Strategies. **Risk Analysis**, New Jersey, v.22, n.6, p.1071-1094, 2002.

KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty and profit**. New York: Harper Torchbooks, 1921.

KOCOUREK, Paul; NEWFROCK, Jim. Are Boards Worrying About The Wrong Risks? **The Corporate Board**, p. 6-11, March-April, 2006. Disponível em: <http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-5515625/Are-boards-worrying-about-the.html#abstract>. Acesso: em 18 set. 2006.

KRENTZ, Susanna E. Risk versus uncertainty in managed care contracting. **Healthcare Financial Management**, Chicago, v.48, n.10, p.1-2, 1994.

LAM, James. A new role: chief risk officer. **Ivey Business Journal**, Ontario, p.55-61, November-December, 1999.

LAM, J.; LITWIN, M.J. Where's risk? EWRM knows! **The RMA Journal**, Philadelphia, v.85, n.3, p.64-71, November, 2002.

LAM, James. **Enterprise Risk Management: From Incentives to Control**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.

LAMOSO, Lisandra Pereira. **A exploração de minério de ferro no Brasil e no Mato Grosso do Sul**. 2001. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, São Paulo.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; NASCIMENTO, Maurício Reinert; OLIVEIRA, Patrícia Tendolini. **Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo**. In: Marcelo Milano Falcão Vieira; Cristina Amélia Carvalho. (Org.). *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, v.1, p.179-202.

MADANOGLU, Melih. **Underlying Risk Dimensions in the Restaurant Industry: A Strategic Finance Approach**. 2005. 222f. Tese (Doutorado). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

MCGEE, Melanie W. Measuring the payoffs of strategic risk management. **CMA Management**, Texas, p.30-35, November, 2005.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Orlando, v.1, n.1, p.61-89, 1991.

MILLER, Julie. Damage Control: Preparing for unexpected crises can be a daunting task for corporate counsel. **Insidecounsel Magazine**, December, 2006. Disponível em: <<http://www.insidecounsel.com/section/departament-management/782?pagenum=2>>. Acesso: em 27 jan. 2007.

MILLMAN, Gregory J. Managing Catastrophic Risk: Getting Beyond the Insurance Crisis. **Financial Executive**, Michigan, January-February, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MITROFF, Ian I.; SHRIVASTAVA, Paul; UDWADIA, Firdaus E. Effective Crisis Management. **The Academy of Management Executive**, Pennsylvania, v.1, n.3, p.283-292, 1987.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MORGAN, Millett G.; HENRION Max; SMALL, Mitchell. **Uncertainty: a guide to dealing with uncertainty in quantitative risk and policy analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&id=WySleTTIoEAC&dq=morgan+henrion+uncertainty+quantitative+risk&printsec=frontcover&source=web&ots=ilIGw6YdFn&sig=Uhl3ONkQd0l8Yb1M4al8PgBLZrY#PPP9,M1>>. Acesso: em 25 out. 2007.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v.14, p.223-247, 1979.

MURRAY, Jeff. A newbies guide to risk management. **Australian Library and Information Association**, July, 2006.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2º Semestre, 1996.

NOY, Eli; ELLIS, Shmuel. Risk: a neglected component of strategy formulation. **Journal of Managerial Psychology**, UK, v.18, n.7, p.691-707, 2003.

O'REILLY III, Charles; CHATMAN, Jennifer. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.71, n.3, p.492-499, 1986.

PEDROSO, Luiz Henrique Tadeu Ribeiro. **Uma sistemática para a identificação, análise qualitativa e análise quantitativa dos riscos em projetos**. 2007. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade de São Paulo, São Paulo.

POSNER, Richard A. Catastrophe: Risk and Response. **Oxford University Press**, New York, v.22,n.2, p.60-61, Winter, 2006.

ROBINSON, David O. A Primer on the Management of Risk and Uncertainty. **Rotman Magazine**, p.40-45, 2006. Disponível em: <<http://faculty.haas.berkeley.edu/robinson/Risk.pdf>>. Acesso: em 06 set. 2006.

RODRÍGUEZ, Enrique José Jiménez.; MARÍN, José Luis Martín. El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional. **Universia Business Review**, Espanha, p.54-67, Tercer Trimestre, 2005.

ROSSITER, Carmen. Risk culture: up close and personal. **CA Magazine**, v.134, n.3, p.45-50, April, 2001.

ROVAI, Ricardo Leonardo. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos**: estudo de múltiplos casos. 2005. 375f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo.

SCHEIN, Edgar H. Management Development as a Process of Influence. **Industrial Management Review**, v.2, n.2, p.59-77, 1961.

SCHEIN, Edgar H. The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. **Sloan School of Management**, Boston, January, 1983.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, Boston, v.25, n.2, p.3-16, Winter, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SHARON, Bill. Operational Risk Management: The Difference Between Risk Management and Compliance. **Business Credit**, p.12-13, July-August, 2006.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations**. New York: Free Press, 1976.

SITKIN, Sim B.; PABLO, Amy L. Reconceptualizing the determinants of risk behavior. **Academy of Management Review**, New York, v.17, n.1, p.9-38, 1992.

SLYWOTZKY, Adrian J.; DRZIK, John. Countering the Biggest Risk of All. **Harvard Business Review**, Boston, April, 2005.

SLYWOTZKY, Adrian J.; WEBER, Karl. **Do risco à oportunidade: as 7 estratégias para transformar ameaças em fatores de crescimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SOY, Susan K. **The Case Study as a Research Method**, Retrieved March, Spring, 1997. Disponível em: <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.ht>>. Acesso: em 03 nov. 2006.

VANDENBERG, Robert J.; SELF, Robin M.; SEO, Jai H. A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures. **Journal of Management**, v.20, n.1, p.123-140, 1994.

WOLOSKY, Howard W. Evaluating and Minimizing Potential Risks. **Practical Accountant**, New York, 2005.

YIN, Robert K. The Case Study Crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.26, n.1, p.58-65, March, 1981.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questões apresentadas pelo ERM (COSO, 2004)

- Qual é a filosofia de gestão de riscos da empresa?
- Esta filosofia é claramente entendida por todos os profissionais?
- Quais são as relações entre ERM, desempenho e valor?
- Como o ERM está integrado nas iniciativas da organização?
- Qual é a cultura de risco desejada pela organização e em que ponto esse desejo tem sido estabelecido?
- Quais objetivos estratégicos têm sido estabelecidos pela organização e quais estratégias têm sido ou serão implantadas para atingir estes objetivos?
- Quais objetivos operacionais relacionados têm sido estabelecidos para adicionar ou preservar valor?
- Quais fatores e eventos internos e externos podem impactar positiva ou negativamente a habilidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos?
- Qual é o nível organizacional de tolerância ao risco?
- A resposta ao risco escolhida é apropriada para alinhada com o nível de tolerância ao risco?
- As atividades de controle (por exemplo, aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisões de desempenho operacional, segurança patrimonial, tratamento de impostos) são adequadas em toda a organização?
- A comunicação é eficaz na organização?
- O quão eficaz é o processo de troca de informações com as partes externas?
- Qual é o processo para avaliar periodicamente a presença e o desempenho da gestão de riscos?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas

| Variável | Perguntas |
|---|---|
| Percepção da utilização do sistema de gestão de riscos | <p>Como a empresa define gestão de riscos?</p> <p>Qual a expectativa da alta direção?</p> <p>Você conhece que ferramentas de gestão de riscos são utilizadas na empresa?</p> <p>Como o sistema de gestão de riscos funciona para a empresa (processo, alcance, objetivo)?</p> |
| Percepção da eficácia do sistema de gestão de riscos utilizado | <p>Como você acha que os gestores usam a gestão de riscos nas suas atividades?</p> <p>Você acredita que os gestores levam em conta a gestão de riscos nas suas principais iniciativas?</p> <p>Quais são as iniciativas de educação/treinamento de gestão de riscos na empresa?</p> <p>O que você acha que estimula os gestores a usarem a gestão de riscos?</p> <p>O que você acha que dificulta o uso da gestão de riscos pelos gestores?</p> <p>O que acontece se os gestores utilizam ou deixam de utilizar a gestão de riscos?</p> <p>Como os gestores são cobrados/avaliados em relação à gestão de riscos?</p> <p>O que você acha que os acionistas pretendem com a gestão de riscos?</p> |
| Percepção do grau de internalização da gestão de riscos na cultura da empresa | <p>O que você já ouviu falar que enaltece ou denigre a gestão de riscos na empresa?</p> <p>Você acredita que a gestão de riscos mudou a forma de atuação dos gestores? Como?</p> <p>Você acredita que a gestão de riscos contribuiu para melhorar as atividades dos gestores ou eles já o faziam informalmente?</p> <p>Numa escala de 0 a 10, que importância você acha que os gestores dão à gestão de riscos? E os diretores?</p> <p>Até que ponto você acha que os gestores consideram a gestão de riscos uma imposição? Ou você acha que ela faz parte de uma iniciativa pessoal?</p> <p>Que grau de internalização da gestão de riscos você vê hoje na empresa (<i>compliance</i>, identificação ou internalização)?</p> <p>O que você acha que falta para se atingir maior grau de internalização da gestão de riscos na empresa?</p> |

APÊNDICE C – Exemplo de registro de riscos

| Identificação de Riscos | | | | | Avaliação | | |
|-------------------------|--|---|---|--|--|--|---|
| # | Risco | Causas | Conseqüências | Controles Existentes | Probabilidade | Impacto | Nível do Risco |
| 1 | DESCRIÇÃO DO RISCO Exemplos: - Variações no preço da commodity - Acidente com fatalidade - Atraso na implantação de projetos de capital - Falta de insumos para a produção | CAUSAS Para cada risco, são elencadas as causas possíveis da sua ocorrência | CONSEQÜÊNCIAS Para cada risco, são descritas as suas conseqüências, caso ele ocorra | CONTROLES Para cada risco, são identificados os controles existentes na empresa que contribuem para que ele não ocorra | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA Numa escala de 1 a 5, qual a probabilidade do risco ocorrer, considerando efetividade controles existentes | GRAU DO IMPACTO Numa escala de 1 a 5, qual grau do impacto do risco, caso ele ocorra | NÍVEL DO RISCO Nível do risco = probabilidade x impacto |

| Tratamento | | | Monitoramento | | |
|---|---|--|--|---|---|
| Estratégia de Tratamento | Responsável | Plano de Ação | Quem | Quando | Monitoramento |
| ESTRATÉGIA ADOTADA Como o risco será tratado, ou seja, se a empresa vai optar por evitar, aceitar, reduzir ou dividir o risco | RESPONSABILIDADE Nome do responsável pelo risco | AÇÕES REQUERIDAS Ações a serem implementadas para a não ocorrência do risco e, também, para a sua minimização caso ele ocorra (preventivas e corretivas) | RESPONSABILIDADES Nomes dos responsáveis por cada uma das ações requeridas | PRAZOS Prazos de implementação de cada uma das ações requeridas | ESTÁGIO DO PROCESSO Acompanhamento periódico e revisão dos riscos e ações de tratamento |

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)