

Riscos na gestão de riscos: a experiência além da técnica

Marco Valadares*

Não há ambiente livre de riscos pois os riscos são inerentes às operações, ao mercado, aos clientes e a todas as dimensões de uma empresa. E, apesar das técnicas de Gerenciamento de Riscos Corporativos não serem capazes de criar um ambiente totalmente livre de riscos, estas técnicas favorecem uma Gestão mais eficiente.

Todas as organizações podem se beneficiar com procedimentos de gerenciamento de riscos corporativos para atingir os objetivos relacionados com a direção estratégica, operações, informações gerenciais e compliance.

Desta forma, o gerenciamento de riscos corporativos provê a Alta Administração diversas capacidades como: (1) alinhar o apetite a riscos com a estratégia; (2) relacionar crescimento, risco e retorno; (3) minimizar surpresas operacionais e perdas; (4) identificar e gerenciar riscos entre empresas do grupo; (5) racionalizar o capital; e, (6) criar controles e indicadores mais robustos e adequados.

Ao pesquisar as principais metodologias existentes no mercado com relação ao tema, identificamos fases comuns como: Planejamento, Identificação dos Riscos, Análise dos Riscos, Avaliação dos Riscos, Tratamento dos Riscos, Comunicação e Monitoramento. Estas fases descrevem os processos e atividades de uma metodologia genérica, porém eficaz, no gerenciamento de riscos.

Uma boa leitura quanto ao tema é capaz de fazer com que um leigo entenda, em parte, cada uma destas fases e suas principais atividades, ferramentas, técnicas, produtos finais, etc. Mas as surpresas surgem no momento da implantação. A criação e implantação de um novo processo ou departamento vão muito além das metodologias e técnicas relacionadas ao Gerenciamento de Riscos.

A cultura organizacional, que pode representar a maior resistência ao longo da implantação, se transforma, ao longo do tempo, quando bem trabalhada, num dos maiores benefícios. Esta mudança de cultura, quando disseminada de modo adequado, faz com que toda a Organização passe a vislumbrar o futuro antecipando suas ameaças e oportunidades, e se preparando para tratá-los da melhor forma, ao invés de manter o foco em controles internos, buscando as falhas que ocorrem nas operações de rotina.

Portanto, visando o sucesso da implantação de um novo processo de Gestão de Riscos, devemos trabalhar bastante a Gestão de Mudanças com atenção especial para:

- Estrutura: Atentar para os níveis de reporte e hierarquia e definição do escopo de trabalho da área ou da função de Gerenciamento de Riscos;

- Pessoas: Os funcionários precisam de treinamento e capacitação adequados para lidar com todos os aspectos da implantação de uma nova função, incluindo aspectos comportamentais como técnicas de entrevista e condução de apresentações;

- Ferramentas: Mesmo que não exista um sistema dedicado para registrar todo o processo, ferramentas adequadas devem estar preparadas para o início das atividades e os profissionais devem estar treinados para sua utilização;

- Processos: Os processos da área e a integração com os demais processos de gestão devem ser mapeados e formalizados, incluindo indicadores que possam avaliar a performance dos processos.

*Sócio-diretor da Compass responsável pela área de Gestão de Riscos.