



**O GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES:
INTEGRANDO OS SILOS DO GRC**
Área temática: Gestão de Riscos e Crises

Sergio Hoeflich

sergio.hoeflich@yahoo.com.br

Elenilson Pinheiro

elepi@terra.com.br

Marcelo Dalessandro

marcelo.dalessandro@ibest.com.br

Helios Malebranche

heliosmalebranche@gmail.com

Resumo: *O artigo apresenta um histórico da evolução da atividade de Gestão de Risco e o surgimento do Gerenciamento de Risco. Apresenta a estrutura organizacional da Governança, Risco e Conformidade (GRC), com a implantação nas empresas na abordagem tradicional, em áreas segregadas em forma de silos. Propõem uma abordagem orgânica do GRC integrando as dinâmicas do mapeamento, análise e tratamento dos riscos a partir de suas funções estratégicas, táticas ou operacionais. O uso deste método de abordagem no gerenciamento de risco conduz à prática sustentada do desempenho dos empreendimentos, promovendo mitigação dos custos da gestão agregando valor às atividades dos gestores de risco nas empresas.*

Palavras-chaves: *Gerenciamento de Riscos Orgânicos, Governança, Conformidade*

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Risco teve o início de sua aplicação com base em técnicas específicas nos EUA e na Europa, a partir das décadas de 1950 e 1960. Nessa época, as empresas atuantes no setor de seguros assessoravam as empresas públicas e privadas na colocação do risco de seus ativos em apólices específicas de seguro [29]. Já nas décadas de 1960 e 1970, através da *Risk Insurance Management Society* (RIMS), entidade com mais de 80 anos de existência nos EUA, se difundiu a Gestão de Risco, cujo canal de informação e conhecimento técnico e de implantação eram as seguradoras e os corretores, ambos representando os maiores interessados em divulgar e promover as atividades conhecidas como Gestão de Risco e Gerenciamento de Risco [26,27]. No Brasil, no início dos anos 1980, um pequeno grupo de empresas vinculado à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) foi o pioneiro em adotar no País essa cultura de Gestão de Risco, tendo formado em 1983 a Associação Brasileira de Gerência de Risco (ABGR). [29]

Para os fins deste artigo, consideramos o conceito Gestão como uma expressão mais ampla, mais abrangente e superior, sendo função direta dos executores, mesmo que não sejam gerentes ou administradores, cujo compromisso precípua é obter os melhores resultados ou ampliar a qualidade dos processos e produtos. De outro modo, o termo Gerenciamento está associado à atividade de gerentes e diretores, sendo mais específica, setorizada e fortemente associada às atividades de controle executivo realizado por gerências e diretorias. É uma ação específica de setores executivos, dos administradores das organizações. [20]

VALERIANO (2005) define a Administração como a ciência que trata dos problemas típicos das empresas, tais como os recursos financeiros, recursos patrimoniais e recursos humanos, ou talentos. É a responsável pela criação de um ambiente favorável e é correspondente aos termos Administrar e Administrador. O Gerenciamento trata de níveis específicos da organização, tais como departamentos ou divisões, assim como também é usual no âmbito de projetos, correspondendo aos termos Gerenciar e Gerente. O Gerenciamento empenha aos processos de Gestão a característica de ação de continuado aperfeiçoamento, com vistas ao cumprimento da missão da empresa. Já o termo Gestão trata de níveis especializados, tanto no que diz respeito à administração, quanto ao gerenciamento. Como exemplo, a gestão em projetos, trata da gestão dos custos, da qualidade ou dos riscos, dentre outras, e tem como terminologias correspondentes a gerir e ao gestor. Assim, o termo Gestão empenha significado às ações diretas nos processos, para o cumprimento de metas previamente estabelecidas.

A associação das empresas à ABGR se ampliou, atingindo elevado número de interessados na Gestão de Risco nos anos 1990 e 2000. A figura do gerente de risco surgia de forma insipiente no cenário econômico, com poucos profissionais especializados em gerenciar riscos, identificando-os e tratando-os. Os profissionais que se especializaram fora do Brasil em empresas multinacionais realizavam treinamentos técnicos adequados à implantação da Gestão de Risco, considerando os parâmetros internacionais que deveriam ser adequados à realidade nacional.

A ABGR [29] foi a precursora da divulgação da Gerência de Risco no Brasil. Realizou a promoção da atividade através de seminários internacionais, nos mesmos moldes dos realizados nos EUA, utilizando a premissa de que as empresas, de forma geral e independentemente da atividade que desenvolvessem, necessitavam proteger seus patrimônios, transferindo os riscos físicos e catastróficos para as seguradoras. As seguradoras tinham interesse comercial para, através da rede de corretores de seguros, atender às demandas dos clientes no gerenciamento de seus riscos. Os corretores e seguradores apoiavam as empresas que sustentavam as boas práticas de Gestão de Risco.

Até o início do século XXI, a profissão de gerente de risco não era conhecida e, muito menos, reconhecida pelas autoridades ou organizações brasileiras. [29] O gerente de risco era um profissional que se apresentava como gerente de seguros ou responsável por seguros dentro das organizações e tinha diretrizes determinadas pelas matrizes localizadas no exterior, que mantinham essa prática corporativa em âmbito global. As empresas brasileiras não tinham essa prática, nem tão pouco interpretavam a atividade gerencial em seguros como sendo estratégica nos anos 1990 e 2000. A partir da ampliação das atividades da ABGR no País, bem como da promoção de seminários técnicos apoiados por seguradoras e corretoras com as mesmas características da RIMS dos EUA, foi despertado nas empresas brasileiras o interesse na área Gestão de Riscos, envolvendo tanto o tratamento quanto, principalmente, a transferência dos riscos para o mercado segurador, tornando-se este um parceiro das empresas contratantes.

Em meados de 2002 a ABGR propõe ao então Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a formalização do cargo de Gerente de Risco. Esta iniciativa pioneira fez com que esse cargo, tivesse destaque no conjunto de funções e tarefas, desde o planejamento, a implantação, o desenvolvimento e a condução da gestão de riscos. Apoiada pela RIMS nos EUA a ABGR atuou na adequação da filosofia e forma de trabalho dos profissionais gerentes de risco. Ainda em 2002, nos EUA foi denunciado o maior evento de corrupção do mercado financeiro registrado até aquela data, fato que envolvia as empresas *Enron*, *Worldcomp* e *Tyco*. Esses fatos desencadearam nos EUA a preocupação de que gerenciamento de risco não poderia mais ser uma prática eventual, mas uma atividade de gestão a ser implantada de forma obrigatória e normatizada nas empresas. Em 30 de julho de 2002 foi aprovada nos EUA a lei conhecida por Sarbanes-Oxley ou apenas SOX, motivada por escândalos financeiros e visando melhor governança das empresas. LEOPOLDI (2009) identifica as repercussões dessa Lei que cria mecanismos de auditoria e comitês de supervisão de operações, mitigando fraudes e riscos aos negócios, além de promover a transparência na gestão das empresas. A SOX afeta o mercado brasileiro, pois atinge grandes empresas brasileiras com títulos negociados na bolsa de Nova Iorque (NYSE). Nessa Lei se destaca a gestão de risco operacional que, de forma simplificada, se traduz em boas práticas de finanças envolvendo fraude e especificamente ética contábil. Segundo sugere HOEFLICH et al. (2014), os riscos operacionais são aqueles relativos aos que impactam nos balanços e são de natureza financeira, que determinam o valor de mercado de uma empresa e geração de caixa operacional (IBGC, 2007) e que podem ser formalizados nos demonstrativos contábeis e a avaliados nos balanços financeiros.

Quando a SOX foi implantada nas empresas norte americanas atuantes no Brasil, ainda era ignorada por quase totalidade das empresas aqui sediadas, exceto por aquelas com títulos negociados na NYSE. Gradativamente essa lei foi sendo voluntariamente adotada por algumas das grandes empresas brasileiras. Entre 2002 e 2005 o mercado brasileiro ainda desconhecia ou questionava a função do Gerente de Risco e sua missão de implantar a gestão de riscos alinhada às estratégias das empresas. Desta forma, o trabalho era mais abrangente que a simples conformidade no cumprimento da SOX, que mencionava apenas práticas contábeis. Mais que isso, o gerente de risco deveria atender e apoiar os trabalhos de controles internos, implantando ferramentas de monitoração e controle de risco, além dos planos de mitigação de riscos e de gestão de crise.

Em meados de 2004, obrigadas pelo marco regulatório do mercado de ações, as empresas brasileiras listadas na NYSE deveriam ser fiscalizadas pelas empresas de auditoria e, assim, tiveram que criar áreas específicas para a gestão dos riscos, além de contratar

técnicos com formação específica, para adequarem-se à Lei SOX. Desta forma, entre 2004 e 2006, verificava-se a escassez de profissionais especializados no gerenciamento de risco operacional no mercado brasileiro, para o atendimento às solicitações dos auditores externos. Acrescenta-se ainda que os profissionais de risco qualificados no exterior não conheciam em profundidade a complexidade das práticas contábeis brasileiras e detalhes da economia do País. Essa insuficiência de qualificação fez com que auditores nacionais enfrentassem o desafio de ocupar essa função, visando atendimento à conformidade operacional das normas americanas.

A pouca oferta de profissionais qualificados para o gerenciamento de riscos fez com que já em 2006 se verificasse no mercado que as empresas de auditoria eram contratadas por empresas públicas e privadas, para também atuar no mapeamento e na gestão de riscos, dada a dificuldade de constituírem gerências próprias que internalizassem essa função. De 2006 em diante a Gestão de Risco se apresenta de forma fragmentada e em sua maioria sendo aplicada apenas em departamentos específicos das empresas. Várias áreas dessas empresas necessitavam da aplicação de metodologias de Gestão de Risco de forma corporativa, mas a Gestão de Riscos continuava pulverizada nas áreas das organizações, devido à escassez de profissionais especializados.

2. GERENCIAMENTO DO RISCO, GOVERNANÇA E CONFORMIDADE

Tendo superado a definição dos conceitos e o histórico da terminologia relativa a Administração, Gestão e Gerenciamento, há que se pacificar a terminologia aplicada especificamente ao Gerenciamento de Riscos. Assim, segundo HEAD (2009), a “Gerência de Riscos é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais de uma organização, no sentido de minimizar os efeitos dos riscos sobre essa organização, ao mínimo custo possível”.

Para Fox (2013) existem várias ferramentas para redução do risco, os controles internos são mecanismos de controle que suportam tanto o processo de risco como de governança empresarial. Os controles auxiliam as organizações na luta contra a corrupção e, conseqüentemente, a mitigação de riscos da organização neste último aspecto, denominados de FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*). O autor sugere em sua obra que manter um sistema de controles internos eficiente permite fornecer razoável garantia de que as operações são executadas em conformidade com a autorização, regras geral ou específica da gestão e, são registradas conforme necessário, a fim de permitir a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios contábeis geralmente aceitos ou quaisquer outros critérios aplicáveis a tais declarações e manter a prestação de contas para os ativos. Quanto ao acesso às informações dos ativos, este é permitido apenas nos âmbitos da administração geral ou autorização específica; e a prestação de contas dos ativos e comparados com os ativos existentes nos registros periódicos e as diferenças comentadas. Tudo isso significa mais do que simplesmente ter um programa de conformidade, menciona Fox (2013). Menciona ainda que o Conselho deve exercer uma supervisão adequada do programa de conformidade e sua função, e precisa fazer as perguntas difíceis e ser plenamente informado sobre a conformidade da estratégia global da empresa, daqui para frente.

Nos anos 1980 já havia sido criada nos EUA uma organização privada visando à prevenção de fraudes nos processos internos das empresas americanas: COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Em relação a controles, o modelo COSO frequentemente retrata controles internos, a fim de delimitar o ambiente de

controle, a avaliação de riscos, as atividades de controle, a informação e a comunicação, e o monitoramento. Na atualização de 2013 do COSO, sua estrutura básica foi mantida enquanto acrescentaram-se três objetivos específicos, sendo o primeiro relativo à eficácia e à eficiência das operações, incluindo a salvaguarda de ativos contra perdas. O segundo objetivo é relativo às comunicações internas ou externas realizadas a partir de relatórios financeiros. E, finalmente, o terceiro objetivo é a conformidade, que significa a aderência às leis e regulamentos a que a organização está sujeita.

2.1.1. A Gestão do Risco

A função de gerente de risco vem se desenvolvendo a partir de uma visão inicial de prevenção de perdas e se amplia na condição de agregar valor aos negócios, premida pela necessidade de se ter um agente responsável pela administração dos processos críticos para o sucesso da empresa. Esta percepção, uma evolução da ideia anterior de apenas reagir aos efeitos dos riscos, tem sido o fator de demanda de uma nova abordagem dos riscos a partir de uma visão estratégica, não apenas numa ação tática ou mesmo operacional.

Assim, com as mudanças e evolução das exigências, em face de contínua ampliação da complexidade dos processos organizacionais, o perfil do gestor de risco vem evoluindo para o de um profissional com foco na gestão integral dos riscos, a partir de uma visão estratégica. A função de Gerente de Riscos Corporativos vem se desenvolvendo a partir da evolução da complexidade das atividades de planejamento dos controles dos riscos, premida pela necessidade de se ter um agente responsável pela administração dos processos críticos para o sucesso da empresa.

Ainda em fase de inserção no mercado de trabalho brasileiro, a profissão de Gerente de Risco ganha espaço cada vez mais nas empresas, independentemente de porte ou segmento de atuação. A principal atribuição confiada a esse profissional é mapear, mitigar, transferir e gerenciar todos os riscos que possam afetar diretamente a continuidade do negócio ou causar impacto importante nos resultados operacionais das empresas. Isso significa dizer que é parte principal da atividade do Gerente de Risco, ter conhecimento amplo de todas as atividades relacionadas à empresa. Essa característica exige do profissional uma inter-relação com todos os departamentos da organização, possibilitando assim que esse profissional entenda os riscos de cada área e, dessa forma, possa iniciar o processo de tratamento dos riscos, viabilizando sua redução, mitigação e transferência, se utilizando de ferramentas disponíveis do mercado.

Em termos práticos, o profissional de Gestão de Risco já existe no Brasil desde os anos de 80, quando as empresas já faziam parte do “Grupo de Seguros 80” e se dedicavam à Gestão de Riscos de forma pontualmente operacional e não adotavam ainda o moderno conceito de ERM (*Enterprise Risk Management*), conhecido atualmente como gestão integral de riscos corporativos. Isso ocorria porque as empresas culturalmente não trabalhavam no formato corporativo e sim de resultado individual por área de atividade e custo.

A função do Gerente de Risco foi regulamentada em 2002 junto à CBO (Classificação Brasileira de Ocupação) com apoio e participação ativa da ABGR (Associação Brasileira de Gerencia de Risco) que, inclusive, se aproximou de entidades latino-americanas como a ALARYS (*Asociacion Latino Americana de Riesgos y Seguros*) para apoiar na formação dos profissionais dedicados à Gestão de Risco, pois até aquela data não havia nenhuma entidade no mercado brasileiro para formar Gerentes de Risco.

Com a internacionalização das empresas brasileiras e a necessidade de regulamentação junto ao mercado americano, nos anos 2000 aumentou a necessidade das

empresas de manterem um profissional e uma área de risco dedicada à Gestão de Risco. Entre 2004 a 2006 a empresa de auditoria KPMG gerou dois importantes relatórios mencionando a falta de profissionais e a existência da área de risco em inúmeras empresas brasileiras, além do fato de que havia apenas uma promessa de que tal profissional seria contratado e a área seria estabelecida. Desde aquele momento, iniciou-se uma visão confusa entre funções e atribuições do Gerente de Risco, pois o próprio relatório mencionava que, na falta de profissionais específicos em Gestão de Risco, os próprios auditores estavam assumindo esse papel dentro das empresas conforme, consta no relatório da KPMG (2013).

Verificada a necessidade de profissionais de risco no mercado, as empresas começam a se organizar em meados de 2004 e a inserir em seu organograma uma gerência específica ou, até mesmo, uma diretoria de risco. Comitês de Risco foram formados para a tomada de decisão relativa aos principais riscos das empresas, em plena conformidade com a regulamentação exigida pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e pela NYSE. Com a falta de um correto entendimento da função do Gerente de Risco, bem como com a escassez desse profissional no mercado, auditores começam a absorver essas funções dentro das empresas, face à imposição de regulamentações que pressionam os executivos e, mesmo sem entender bem a sobreposição de funções, aceitam os auditores como agentes que mapeiam os riscos e ao mesmo tempo fazem a auditoria dos mesmos, num ciclo completamente fragilizado de trabalho.

A ocorrência da fragilidade da sobreposição dessas funções foi verificada em 2001, quando as empresas ENRON E WORLD COMP geraram informações falsas em seus balanços, sob auditoria da empresa Arthur Andersen. O mundo passou a conhecer a partir de 2001 a maior regulamentação de empresas listadas em bolsa de valores nos EUA, a Lei SOX. Significava que naquele momento se estabelecia a necessidade das empresas estruturarem uma Governança Corporativa para controle de fraudes financeiras e que os executivos respondessem civil e criminalmente pelos seus atos. Esse marco também acelerou a contratação de profissionais de Gestão de Risco, onde permaneciam indefinidos os responsáveis pela área de riscos.

2.1.2. Governança e Conformidade

Segundo o IBGC (2007), o objetivo da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa. Com um aumento no ativismo entre os acionistas e um maior controle das entidades reguladoras, os órgãos sociais e equipes de executivos estão mais focados do que nunca em questões relacionadas à governança. O processo de governança dentro da organização inclui elementos tais como a definição e comunicação de controle societário, as principais políticas, gerenciamento de riscos corporativos, gerenciamento de regulamentação e conformidade. Envolvendo desde questões éticas, até as opções de conformidade, assim como a supervisão geral de questões regulatórias e avaliação desempenho dos negócios, através de ferramentas específicas para avaliação dos riscos. Um processo de governança corporativa integra todos esses elementos de forma coerente.

Segundo a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI, 2009) a função de Conformidade (*Compliance*) é a integração das boas práticas de Governança Corporativa com as de Gestão de Riscos”. O termo *Compliance* vem do verbo em inglês “*to comply*”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, desta forma, *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos

internos e externos impostos às atividades da instituição. A aprovação da Lei 12.846/14, denominada de Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu a formalização da prática da conformidade nas empresas brasileiras e tem como principal consequência a possibilidade de responsabilização objetiva das empresas envolvidas em práticas nocivas. Essa lei abre a possibilidade de punição às empresas por atos de corrupção contra a administração pública, sem a necessidade de comprovação de dolo dos dirigentes ou proprietários. Considere-se que, conforme expressamente registrado na Lei, a responsabilidade individual de dirigentes, administradores ou de qualquer pessoa física envolvida em ato ilícito não é excluída pela responsabilização da empresa.

Quando uma organização está lidando com várias fontes de regramentos ao mesmo tempo, um processo de racionalização do gerenciamento da conformidade com cada uma dessas iniciativas é fundamental, ou então, os custos podem assumir uma espiral fora de controle e o risco de descumprimento do regramento aumenta. O processo de conformidade permite que as organizações tornem o cumprimento repetível e, portanto, permite-lhes uma sustentação em base contínua e a um custo menor.

3. GESTÃO DE RISCOS NO BRASIL

A Gestão de Risco nas empresas brasileiras tem sido adotada de forma a dar cumprimento à regulamentação, buscando ser atendido ao silo referente ao *Compliance*. Esta visão *ex post* aos eventos permite pouca margem de manobra para se aproveitar as oportunidades que uma gestão integral dos riscos oferece como diferencial competitivo. A criação das estruturas de gestão de riscos tem sido organizada como consequência de um evento que causou impacto negativo no empreendimento e ativa uma postura prioritariamente reativa, que exige uma resposta às perdas impostas ao negócio.

A percepção do mercado, mesmo com diversos eventos de sinistros catastróficos, continua sendo de que a prevenção dos riscos é uma despesa dispensável, devido ao absoluto desconhecimento dos riscos a que o negócio está exposto. O mapeamento e análise dos riscos são substituídos pelo sentimento e pela intuição do gestor, que são notadamente supervalorizados, em comparação com as técnicas e ferramentas disponíveis de gestão dos riscos. A consciência dos gestores sobre a relevância da combinação entre metodologia (técnicas e ferramentas) e intuição (arte), costuma ser despertada somente após os prejuízos causados pelos sinistros.

O apetite ao risco faz com que os riscos sejam percebidos primordialmente sob a forma do retorno positivo esperado, sendo considerados pouco relevantes os possíveis prejuízos. Essa cultura empresarial, que se pode chamar de “orientada aos resultados”, costuma ofuscar as perdas, pela incorporação aos custos totais, e realçar os lucros, causando certa miopia nos administradores e empreendedores.

As demandas do mercado relativas à transparência e à sustentabilidade das empresas, juntamente com as regras exigindo processos de governança corporativa, têm impactado na mudança do comportamento dos gestores. Estas alterações no cenário empresarial estão resultando em alterações de percepções sobre o gerenciamento dos riscos, sendo relevante aproveitar a oportunidade para se oferecer ferramentas de gestão dos riscos que sejam ao mesmo tempo efetivas e de custo adequado para a sua implantação. Esta é motivação para a apresentação de um *framework* que integre os processos de gestão riscos que são tradicionalmente geridos em silos, cujos custos são ampliados pela estrutura difusa e pouco sinérgica entre as diferentes áreas das empresas.



3.1. PROBLEMAS DA GESTÃO DE RISCOS EM SILOS

O risco dentro de uma empresa pode ter origem em várias fontes, incluindo fusões e aquisições (que exigem ampla integração em uma unidade de negócios), novos regulamentos (que podem estar sujeitos a diferentes interpretações) ou na entrada de uma empresa em um novo mercado. Com a implementação de uma estrutura de gerenciamento de risco empresarial (*Enterprise Risk Management - ERM*), as organizações podem reduzir a probabilidade de eventos de negócios disruptivos inesperados em seu ambiente. Como resultado, elas podem aumentar suas margens operacionais, reduzir a volatilidade dos resultados, aumentar a eficiência dos processos, melhorar a conformidade regulatória e otimizar as reservas de fluxo de caixa.

O crescimento do ambiente regulatório, a superior complexidade dos negócios e um maior enfoque na responsabilização levaram as empresas a buscarem uma ampla gama de iniciativas de governança, risco e conformidade em toda a organização. No entanto, essas iniciativas não são coordenadas ou integradas, mesmo em uma era em que os riscos são interdependentes e os controles são compartilhados. Como resultado, essas iniciativas são planejadas e geridas em silos, o que aumenta potencialmente o risco global de negócios para a organização. Além disso, as iniciativas de conformidade e de risco quando conduzidas em paralelo, levam à duplicação de esforços e de custos, em uma espiral fora de controle. O gerenciamento de Governança, Risco e Conformidade (GRC) é o processo de identificação, controle, definição, execução e monitoramento, com a capacidade de coordenar e integrar essas atividades.

4. PROPOSTA DE *FRAMEWORK* DE GRC INTEGRADO

O processo de integração de práticas de GRC deve ser um meio e não um fim. O valor real pode ser agregado quando e se todas as partes interessadas venham a trabalhar integrada uma à outra, e estabeleçam metas para dar passos práticos e criem medidas de desempenho referentes à integração. Desta forma, se propõe alinhar a gestão de risco com os aspectos definidos pela ação estratégia e na gestão de desempenho empresarial, sendo relativas à integração eficaz as atividades relativas à conformidade (*compliance*).

Com este propósito de integrar as atividades rompendo os silos das funções do GRC é que se propõem o *framework* a seguir.

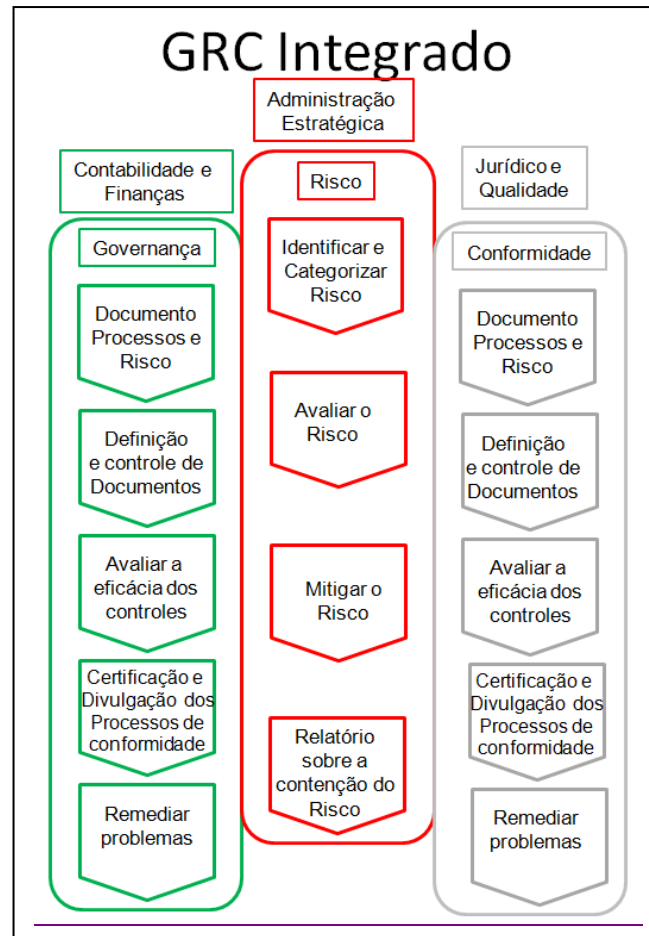


Figura 1: GRC em Silos Integrado

Os benefícios advindos da adoção de uma abordagem integrada GRC são relevantes, uma vez que diversas organizações estão gerindo as suas iniciativas de governança, risco e conformidade em silos, i.e., cada iniciativa é gerida separadamente, mesmo que as necessidades de relatórios se sobreponham. Como resultado dessa abordagem, as organizações possuem diversos sistemas, informatizados ou não, destinados a gerenciar separadamente iniciativas de governança, risco e conformidade, cada uma operando em seu próprio silo, sem integração.

A maioria das organizações encontra-se nesta situação hoje. No entanto, elas estão verificando rapidamente que, como as múltiplas iniciativas de risco e conformidade tornam-se mais interligadas a partir de perspectivas normativas e organizacionais, sistemas múltiplos podem causar muita confusão ou mesmo graves equívocos, devido a processos e documentação duplicadas e contraditórias. Além disso, a redundância de trabalho, bem como gera despesa de manutenção de várias soluções de software fazem com que o custo da conformidade aumente sem controle.

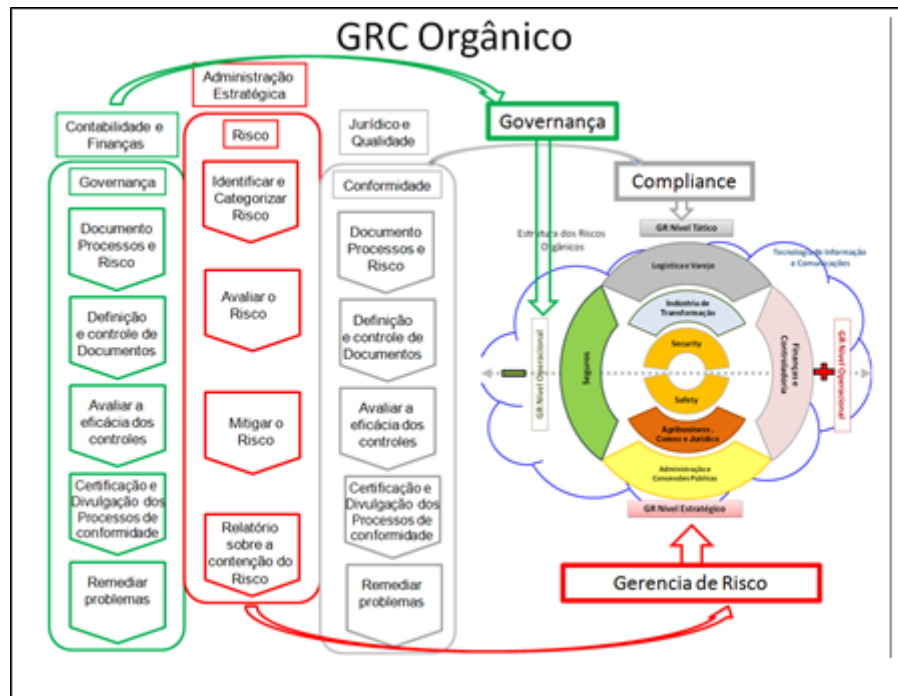


Figura 2: GRC Orgânico Integrado

Como resposta a esta abordagem em silos, identifica-se a possibilidade de uma abordagem orgânica dos riscos a partir do conceito de que os riscos são elementos que exigem abordagem estratégica, a fim de cumprir seu fluxo de gerenciamento. Quanto à abordagem de Governança, esta é identificada como uma abordagem tática e que se ajusta dentro de protocolos de ação já definidos nas políticas da empresa. Por fim, os elementos de conformidade e qualidade definidos nas abordagens do setor jurídico das organizações são percebidos como ações de gestão de riscos operacionais.

A Figura 2 explicita a interação dos conceitos relativos à gestão integrada dos riscos orgânicos. Essa metodologia rompe os silos e permite a análise e avaliação dos riscos de forma integrada e transversal das áreas segmentas de gestão dos riscos. A integração dos processos exige a ação multidisciplinar para análise e avaliação dos riscos. Desta forma, o *framework* serve para posicionar tanto os gestores de risco em relação aos demais atores que atuam concomitantemente em processos correlatos na organização, como também a visão situacional das organizações em relação às competências dos seus colaboradores ou prestadores de serviços que realizem parte das ações de gerenciamento dos riscos na organização.

5. CONCLUSÃO

Esta metodologia de gestão integrada dos riscos orgânicos (GIROrg) exige estruturar um sistema de nomenclatura dos riscos para harmonização dos processos de avaliação e análise dos riscos. O GIROrg busca ser a base estruturante de um sistema informacional que permita a localização dos atores intervenientes e interessados no gerenciamento dos riscos das organizações. A partir da harmonização das nomenclaturas das diversas áreas de gestão dos riscos, pode-se viabilizar a estrutura de Planos de Gerenciamento de Riscos (PGR) e Planos de Continuidade de Negócios (PCN) que sejam inteligíveis pelos principais atores que irão atuar na gestão de riscos das organizações.

Este processo se inicia na visão da empresa e, passa pelas ações de gestão de riscos operacionais e é suportado por protocolos acionados a partir de toda a estrutura de gestão dos riscos, permitindo que os atores intervenientes e interessados na gestão dos riscos da organização se posicionem de forma harmônica e autônoma, propiciando ações coordenadas e complementares no gerenciamento dos riscos dessas organizações.

Em futuros trabalhos relativos ao emprego desta metodologia deve-se identificar de que forma os auditores internos e externos podem contribuir para estruturar as matrizes de risco que possam ser compartilhadas, a fim de otimizar as ações de mitigação das ameaças ou de aproveitamento das oportunidades, além de viabilizar a estruturação de indicadores de desempenho que sejam compartilháveis pelas diversas áreas de gestão de riscos da organização.



6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ALARYS, A Gerência de Riscos como uma Função Organizacional, Revista Administración de Riesgos y Seguros, Revista Alarys, N° 2, 2004.
- [2] ABNT, NBR 31.000: Gestão de riscos – princípios e diretrizes, 2009, 24p.
- [3] BLOS, Maurício F. e HOEFLICH, Sérgio Luiz. Supply Chain Resilience Methodology – A General Framework. In: 4th Latin American Conference on Process Safety, 2012, Rio de Janeiro. Instituto de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. Rio de Janeiro: CCPS, 2012.
- [4] BERNSTEIN, Peter. L., Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco, Rio de Janeiro, Elsevier, 1997 - 19ª reimpressão.
- [5] CAVALCANTI NETTO, M.A. e HOEFLICH, S. L. Identificação dos atributos de serviços: Etapa inicial para o planejamento da atuação dos Portos Secos na Logística Internacional. In: VIII Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha - CASNAV/RJ, 2005.
- [6] DELOITTE and TOUCHE (2007): “Understanding Performance Drivers through the Use of Non-Financial Measurements”, Audit Committee Conversations: A Deloitte Academy event, Melbourne, May 2007. Internet: www.deloitte.com (Data de acesso: Março de 2014).
- [7] ELO GROUP “Handbook para gestão de Riscos positivos”, 2007, Internet: www.elogroup.com.br (Data de acesso: Março de 2014).
- [8] FERMA, “Norma de Gestão de riscos”, 2003, Internet: www.ferma-asso.org (Data de acesso: Março de 2014).
- [9] HOUAISS, A., Enciclopédia e Dicionário Ilustrado, Rio de Janeiro, Koogan, 1994.
- [10] HEALTH & SAFETY EXECUTIVE, Reducing risks, protecting people, HSE’s decision-making process, HSE Books, England, 2001.
- [11] IBGC, Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos, 2007. (Data de acesso: Março de 2014).
- [12] IMO, “Amendments to the guidelines for formal safety assessment (FSA) for use in the IMO rule-making process - MSC-MEPC.2/Circ.5, 16 October 2006” Internet: www.imo.org.br (Data de acesso: Março de 2014).
- [13] IMO, “Código Internacional para a Proteção de Navios e Instalações Portuárias (ISPS-CODE)” www.ccaimo.mar.mil.br/convencoes_e_codigos/codigos/isps (Data de acesso: Março de 2014).
- [14] KATHERINE BAICKER, David Cutler and Zirui Song. 2010. "Workplace Wellness Programs Can Generate Savings." Health Affairs 29 (2):304-311
- [15] LEFF E. Pensamento sociológico, racionalidade ambiental e transformações do conhecimento, pp. 109-157. In E Leff. Epistemologia ambiental. Cortez Editora, São Paulo, 2000.

- [16] MIRABAL, J., Em direção à Gerência Integral de Riscos (Enterprise Risk Management), Revista Administración de Riesgos y Seguros, Revista Alarys, N° 2, 2004.
- [17] PIEPER, J. . Virtudes fundamentais. Tradução de Narino e Silva e Beckert da Assumpção, Lisboa, Coleção Éfeso: Aster, 1960.
- [18] PRICEWATERHOUSE COOPERS, COSO: Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura – Integrated Framework: Application Techniques, 2 vol., 2007. . Internet: www.coso.org (Data de acesso: Março de 2014).
- [19] LEOPOLDI, M. A.P., Regimes regulatórios e governança corporativa:a Lei Sarbanes-Oxley e suas repercursões. In:_____. Transparência nos negócios e nas organizações: Os desafios de uma gestão para a sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2009. P. 80-84.
- [20] VALERIANO, D., Moderno Gerenciamento de Projetos,São Paulo, Pearson, 2005.
- [21] QUELHAS, O. LG., ET AL., A transparência através da gestão de riscos e dos controles internos. In:_____. Transparência nos negócios e nas organizações: Os desafios de uma gestão para a sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2009. P. 97-111.
- [22] SALLES JUNIOR, Carlos A. C.; SOLER, A. M.; DO VALLE, J. A. S.; RABECHINI JUNIOR, R., Gerenciamento de Riscos em Projetos, Rio de Janeiro, FGV - Publicações FGV Management, 2006.
- [23] ROSEMANN, M. e ELO GROUP “Gestão de riscos de processos de negócio, compliance e controles internos: uma Agenda de pesquisa”, 2009, Internet: www.elogroup.com.br (Data de acesso: Março de 2014).
- [24] STEINER NETO, P. J. , A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório" , Tese de Dr., Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1998.
- [25] Internet: www.isaca.org, COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT, (Data de acesso: Março de 2014)
- [26] SILVA, A.G., SANTANA, J.V.S, “O Perfil do Administrador de Empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempo de crise”. http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Perfil_Administrador_Mercado%20de%20Trabalho_Crise%5B1%5D_37.pdf (Data de acesso: Abril de 2015)
- [27] RIMS <https://www.rims.org/Pages/Default.aspx>. (Data de acesso: Abril de 2015).
- [28] https://www.rims.org/aboutRIMS/Documents/RIMS_Bylaws.pdf
- [29] ABGR <http://www.abgr.com.br/>(Data de acesso: Abril de 2015)
- [30] HOEFLICH, S.L., BLOS, F.M., DIAS, E.M, “Proposta de um Framework Aplicado à Avaliação Qualitativa dos Riscos Orgânicos da Logística”, X CNEG/RJ, 2014.
- [31] RIMS, Executive Report: Risk management and Internal Audit: Forging a Collaborative alliance.<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/RIMS%20and%20The%20IIA%20Executive%20Rep>



- ort%20Forging%20a%20Collaborative%20Alliance.pdf /(Data de acesso: Abril de 2015)
- [32] HEAD, G.L, Risk Management- Why and How: An illustrative introduction to risk management for business executive. IRMI, 2009. <http://www.irmi.com/online/riskmgmt/risk-management-why-and-how.pdf> /(Data de acesso: Abril de 2015)
- [33] ABBI, Função de Compliance, 2009, http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf /(Data de acesso: Abril de 2015)
- [34] Lei 12.846/14, http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm Data de acesso: Abril de 2015)
- [35] Governance, Risk and Compliance (GRC) Framework http://www.metricstream.com/whitepapers/html/GRC_frame.htm Data de acesso: Abril de 2015)
- [36] Proviti, Key Questions Regarding Integrated GRC,2009. http://www.proviti.com/en-US/Documents/White-Papers/Risk-Solutions/Integrated_GRC.pdf Data de acesso: Abril de 2015)
- [37] IBRI, Guia rápido de Gestão de crise. http://www.ibri.org.br/Upload/Arquivos/guia_rapido_gestao_de_crise.pdf Data de acesso: Abril de 2015)
- [38] FOX, T– Compliance Week, An e-Book publication sponsored by Workiva – 2013. Acesso ao site www.complianceweek.com.
- [39] Relatório de sustentabilidade, KPMG, 2013, <http://www.kpmg.com.br/relatoriodesustentabilidade2013/gestao-de-riscos-e-de-qualidade.html> (Data de acesso: abril de 2015).