



Gestão de riscos aplicada à estruturação de culturas organizacionais mais resilientes em seus negócios

Risk management applied to structuring more resilient organizational cultures in your business

MORAES, Fábio Luiz Pires¹; CUNHA, Pedro Henrique¹.

f.luiizmoraes@gmail.com¹; Pedro.cunha@poli.ufrj.br²

¹Engenheiro de Produção, Rio de Janeiro.

²Marketing, Mestre em administração Internacional, l'Universté D'Angers, França

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Gestão de Risco.

Tomada de decisão.

Projetos.

Keywords:

Risk Management.

Decision making.

Projects.

Resumo:

No mundo corporativo as organizações que se destacam no mercado competitivo são as que alcançam um nível de assertividade em processos decisórios que vão desde problemas pequenos até o aproveitamento estratégico de oportunidades no ambiente organizacional. As decisões devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos para impulsionar a empresa no caminho do sucesso. É importante que se tenha um planejamento eficaz e bem estruturado para que se pense sobre os potenciais impactos na consecução dos objetivos do negócio, possibilitando a maximização de bons resultados financeiros. A gestão e tratamento de incertezas contribui para maior eficiência do processo decisório, garantindo que a estratégia definida seja alcançada pela organização. Este artigo tem como objetivo avaliar a contribuição da gestão de risco para uma maior eficiência na tomada de decisões no ambiente corporativo, envolvendo a gestão de projetos que será analisada por meio de uma revisão bibliográfica sobre o tema e o estudo de caso de uma empresa brasileira cuja aplicabilidade já foi realizada.

Abstract:

In the corporate world, organizations that stand out in the competitive market are those that achieve a level of assertiveness in decision-making processes that range from small problems to the strategic use of opportunities in the organizational environment. Decisions must be aligned with strategic objectives to propel the company on the path to success. It is important to have effective and well-structured planning to think about the potential impacts on achieving business objectives, enabling the maximization of good financial results. The management and treatment of uncertainties contributes to greater efficiency in the decision-making process, ensuring that the defined strategy is achieved by the organization. This article aims to evaluate the contribution of risk management to greater efficiency in decision-making in the corporate environment, involving project management, which will be analyzed through a bibliographical review on the topic and a case study of a Brazilian company. whose applicability has already been realized.

1. Introdução

O processo de tomada de decisão está presente de forma constante na vida do homem, seja em situações de simples reflexão e atitude, como na escolha por times de futebol ou algo mais complexo, como qual o curso de universidade irá prestar. De fato, todas as decisões podem ser compreendidas como ações que geram consequências, seja de impacto positivo ou negativo. A decisão é, portanto, um dos atos mais comuns que se realiza todos os dias e, muitas das vezes, nem se percebe que estamos realizando um processo de tomada de decisão, é importante ter em mente em que desde decisões mais simples até as mais complexas exigem grau de responsabilidades e consequências, tendo grande reflexo na vida dos sujeitos. [21] Já o TCU infere que toda e qualquer decisão realizada ou que se deixa de fazer tem por consequência a redução ou o aumento de riscos. [5]

O processo de tomada de decisão é atividade complexa e pode envolver grandes quantidades de variáveis que, necessariamente, implicam em riscos para a organicidade da corporação. É necessário, diante disso, então, buscar o fortalecimento de uma cultura de gestão de riscos para as empresas, sobretudo levando em consideração as lideranças existentes e a participação ativa dos recursos humanos. São as pessoas que podem tomar as decisões – individualmente ou em coletividade -, sendo indispensável que os estabelecimentos utilizem um modelo estruturado de aptidão de riscos como parte integrante do processo de decisão e definição de estratégia.

A problemática aqui consiste no fato de que essa não é uma realidade para a maioria das empresas existentes, onde prevalece o voluntarismo e a prevalência de interesses dos responsáveis pela condução de projetos nas organizações. Esse processo não estruturado da gestão de riscos, principalmente os ligados à gestão de projetos acarreta uma avaliação superficial dos projetos que pode levar a um entendimento equivocado sobre o trabalho a ser realizado, tendo consequências negativas

para a instituição. Dessa maneira, entende ser necessário que a gestão de riscos seja eficiente para não comprometer o alcance dos objetivos e do futuro empresarial.

A gestão de riscos, portanto, se faz importante por auxiliar na avaliação de diversos cenários em que a organização está inserida, já que analisa fatores internos e externos ligados às incertezas, preparando melhor o cenário para a tomada de decisões. Identifica e fornece, então, as informações sobre possíveis ameaças que podem gerar impactos negativos ao negócio e as oportunidades que necessitam ser potencializadas para alcançar sucesso. A gestão de riscos, assim, pode ser compreendida, tradicionalmente, como instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão da alta administração com fins de melhorar o desempenho da organização através da identificação de oportunidades de ganhos e redução de situações arriscadas. [12].

2. Gestão de Riscos em organizações empresariais: Gerenciamento de Projetos, Riscos e Governança.

2.1 Gerenciamento de Projetos

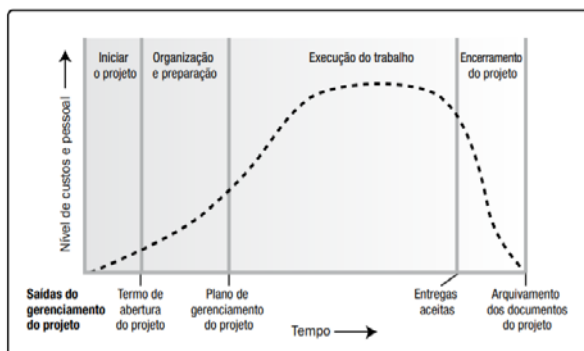
Os projetos são criados com o intuito de atender necessidades referentes aos negócios, estando entre eles: a) cumprimento da visão estratégica da organização; atendimento de exigências legais; b) acompanhamento do crescimento tecnológico; c) realização de uma nova demanda de mercado. Destaca-se, portanto, duas necessidades básicas mais comuns para a criação de um determinado projeto, onde a primeira visa atender às requisições de clientes e a segunda está relacionada ao surgimento de necessidades organizacionais. [18].

A questão que se pode indagar aqui, então, é: “Afim, qual é a definição de projeto?”. Esse vocábulo nada mais representa do que um esforço temporário aplicado para a criação de um produto ou serviço único. [20]. Ainda nesse sentido, define-se projeto como “um empreendimento

não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos com início, meio e fim que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”. [23] Diante disso se pode afirmar sobre a natureza temporária do projeto que também tem como característica a existência de um propósito específico em que se utilizam distintos recursos humanos, materiais e/ou financeiros com o objetivo de atender expectativas e necessidades demandadas pelos clientes ou patrocinadores, respeitando as restrições de tempo, custo e qualidade para alcançar um objetivo determinado.

Por ter um início e um fim, todo projeto acaba apresentando um ciclo de vida que o envolve desde a criação até o encerramento. Esse ciclo passa por quatro séries de fases: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho e, por fim; o encerramento do projeto. [24]. Na figura abaixo, por exemplo, está representado o ciclo de vida que foi referido anteriormente.

Figura 1: Ciclo de Vida do Projeto



Fonte: PMI. [24]

Os projetos, portanto, vão desde a construção de grandes obras da engenharia civil à montagem de linha de produtos ou serviços; novas tecnologias; aprimoramento de processos organizacionais etc. Entende-se, com isso, que os projetos podem envolver toda a organização, nos mais variados níveis; desde o operacional até o estratégico, por exemplo, e, para com isso realizar o envolvimento de muitas partes interessadas.

Essas partes são chamadas *stakeholders*, ou seja, indivíduos, grupo de pessoas ou organização que possa impactar ou ser impactada por uma determinada decisão, atividade ou resultado de um projeto. [3].

O gerenciamento de projetos é importante ferramenta para alcance de uma maior eficiência do trabalho. Além disso, disponibiliza técnicas que auxiliam a equipe a chegar à meta desejada, gerenciando os processos relativos à todas as áreas de conhecimento envolvidas. Ao adotar os processos de gerenciamento e organização existem grandes benefícios distribuídos em três grupos beneficiários. A empresa e a alta administração possuem esses benefícios como maior produtividade e resultado na lucratividade com melhor alocação dos recursos. A equipe de projeto, em contrapartida, recebe como forma de trabalho mais integrada e direcionada aos objetivos grupais, onde cada integrante conhece a função para a qual é contratado. Os clientes, por sua vez, voltam-se aos objetivos pretendidos pela empresa, sendo definidos para atender a essas necessidades. [4].

2.2 Definição de riscos

O risco é algo que está inerente a qualquer atividade que a organização decida realizar, sendo, portanto, imprescindível compreender o conceito do vocábulo tratado – que possui inúmeras definições. O risco, num primeiro momento de definição é tratado como um efeito ou desvio em relação a um evento esperado, podendo ter resultado positivo ou negativo que gera oportunidades ou ameaças. [3]

Dentro desse aspecto de conhecimento sobre a definição de riscos é importante considerar a existência de riscos de caráter negativos que representam ameaças e são capazes de impossibilitar a criação de valores ou pôr fim a um já construído na organização. Já os riscos de impactos positivos são opostos por representar oportunidades de um determinado evento que irá influenciar, de maneira favorável e positiva, a realização dos objetivos concretos da empresa, tendo por consequência a preservação e a agregação de

valores. [6]. Ainda nesse sentido, pode-se afirmar que a conceituação de risco é presente diariamente, sendo definido como uma incerteza que pode ser medida, tendo como ocorrência a distribuição de probabilidades. Diferente de uma incerteza que pode ser imensurável, por exemplo, é essa uma situação que não pode ser conhecida e nem declarada. [25].

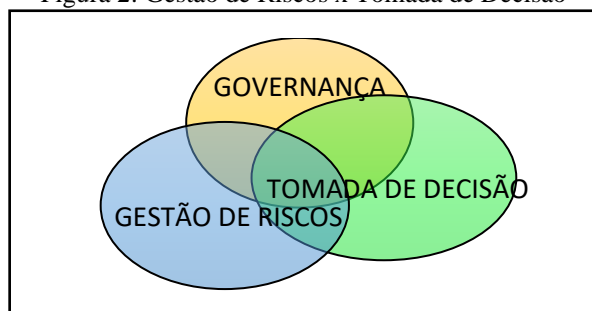
Enfim, pode-se dizer diversas naturezas – de origem interna ou externa – podem envolver a organização como um todo, sendo necessário, para isso, um método de análise que ressalte o debate sobre as diversas formas de compreensão sobre os riscos numa empresa – ou seja, demonstrando não existir um único padrão. Diante disso, entende-se a existência de três vertentes na classificação de riscos: origens do evento; natureza dos riscos e os tipos de riscos existentes. [13].

2.3 Governança e Gestão de Riscos

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e outras organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle de outras partes também interessadas. [14].

Entende-se como propósito da gestão de riscos o ato de apoiar a integração da gestão de risco em atividades importantes e significativas. A eficiência dessa gestão, portanto, dependerá da integração na governança e em todas as atividades organizacionais que incluem tomadas de decisão, requerendo o apoio de partes interessadas, em particular da Alta Direção. [3]

Figura 2: Gestão de Riscos x Tomada de Decisão



Fonte: O autor

A governança, então, se pode afirmar, possui a responsabilidade de estabelecer uma estrutura funcional voltada ao gerenciamento de riscos que trazem direcionamento de como a organização vai lidar com os riscos nas diferentes atividades realizadas, em distintos níveis de produção, definindo, assim, funções e responsabilidades para cada representante da unidade empresarial; colocando aqueles que irão, por exemplo, identificar, analisar e tomar decisões sobre os riscos cada um no devido lugar.

2.3 Apetite a Riscos

Esse termo pode ser definido como a base para alcançar uma gestão de riscos de forma eficaz, devendo ser levado em conta antes de iniciar a avaliação de como serão tratados. Ressalta-se, ainda, que esse conceito pode ser interpretado de diferentes formas, pois o risco pode ser classificado como uma ameaça ou oportunidade. [11].

Em resumo, tem-se o apetite de riscos como toda e qualquer organização, onde a Alta Administração compreende e estabelece parâmetros e limites acerca de até onde a empresa estará disposta a assumir os riscos e alcançar os objetivos já determinados. Após a concretização disso, a organização passa a estabelecer um compromisso de gerenciamento de modo totalmente proativo. Sendo assim, o apetite adquire características variáveis, pois cada empresa possui objetivos diferentes, sendo essencial conhecer os limites do arriscar sem prejuízos. Existem, nesse, alguns benefícios ao adotar o apetite de riscos que se reforça em cinco pontos: a) apoio na tomada de decisão mais informada; b) redução de incertezas; c) melhor sinergia entre elementos de governança e tomada de decisão; d) apoio na melhoria de desempenho organizacional; e) priorização de áreas dentro da organização. [10].

Diante disso se faz importante a empresa estabelecer perfil de riscos e compreender a diferença entre apetite e tolerância, pois são elementos importantes para uma boa governança corporativa e auxílio da organização na tomada de decisão e na gestão de negócio. Assim podemos dizer que o

Apetite de risco é o grau de incerteza que uma entidade está disposta a aceitar na expectativa de uma recompensa e tolerância a riscos, é o grau, a quantidade ou o volume de risco que uma organização ou um indivíduo está disposto a tolerar. [24].

É importante ter em mente que o gerenciamento de riscos tem se mostrado cada vez mais importante para a vida e construção da organização, crescendo gradualmente. Todavia, o conceito de aptidão de riscos é ainda pouco conhecido e, talvez, muitas empresas o desconheçam ou não compreendam o conceito sobre ela. Contudo, existem modelos diversos de referência que buscam avaliar o nível de maturidade e melhorar os processos de projetos ou de uma organização, no geral, como o CMMI – *Capability Maturity Model Integration* – que é baseado em seis níveis de maturidade, conforme mostra a figura abaixo.

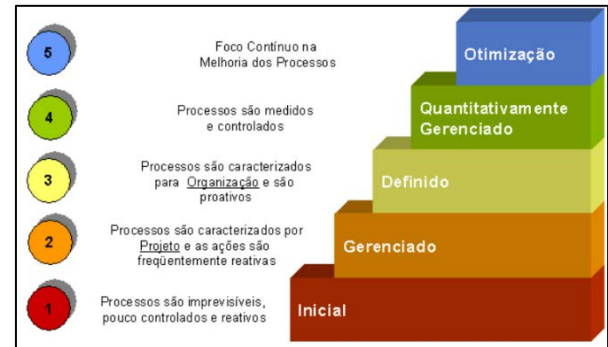
Figura 3: Modelo CMMI



Fonte: O autor.

O CMMI é um modelo de referência, como explicado acima, que contém práticas com fins de melhorar os processos, tornando-os eficazes, podendo, ainda, ser utilizado como guia para organizar um projeto, uma divisão ou uma organização inteira. Esse modelo auxilia na organização, prestação de serviços e aquisição de melhorias na capacidade dos processos, considerando resultados imprevisíveis e previsíveis, com possibilidade de melhoria contínua. Organiza, portanto, as práticas já aprovadas como efetivas, estabelecendo metas e prioridades, tendo como níveis de maturidade a figura representada abaixo:

Figura 4: Níveis de Maturidade do CMMI



Fonte: <http://www.isdbrasil.com.br>

2.1.3 Cultura de riscos

A definição de conceito de “Cultura do Riscos” é forma como a organização se apresenta no conjunto de ações, comportamentos, valores e entendimentos de como a empresa gerencia essas incertezas no decorrer do processo de atingimento dos objetivos, sendo essa cultura de riscos parte integrante da organização. [9].

Trata-se, então, da importância de uma cultura de risco que é adequada a uma organização, abordando o que afeta, diretamente, a capacidade de tomar decisões estratégicas e alcançar o comprometimento de um bom desempenho. Uma empresa com riscos e uma cultura inadequada permitirá que se realizem atividades totalmente desalinhadas com políticas e procedimentos declarados da organização. Essa inapropriação cultural, portanto, significa que alguns indivíduos ou equipes realizaram as atividades, mas o restante da organização se tornou tolerante e incapaz de perceber que é necessário mudar, dificultando a realização de estratégias e táticas operacionais. No pior das hipóteses e dos cenários possíveis, ocorrerão danos à imagem e prejuízos financeiros para a organização da empresa. [16]

É indispensável considerar que a cultura de risco é processo importante na estratégia de organização que se relaciona diretamente com a gestão de recursos humanos – base de qualquer organização cultural. Diante disso, é urgente compreender o ambiente em que todos os envolvidos nos processos de construção e organização de um negócio

atuam, assim como possuir o engajamento na execução da estratégia estabelecida para chegar às tomadas de decisão necessárias, sendo, portanto, todos responsáveis pelo cumprimento e realização da missão da empresa.

A partir daí, entende-se que a cultura organizacional é um dos principais pilares para a implementação da gestão de risco em uma determinada organização ao exercer papel fundamental em compartilhar a importância dos envolvidos nos processos internos do negócio, reforçando a importância de cada indivíduo na organização empresarial; ressaltando, ainda, que o aprendizado cultural estimula, constantemente, os funcionários a buscar melhores formas de implementar políticas internas para proteger interesses e objetivos gerais. [2] Liga-se, portanto, a liderança cuja função de elaborar estratégias e direcionar a organização em busca dos objetivos, além de escolher uma cultura certa passa a possuir peso significativo para alcançar os propósitos na execução do planejamento. A cultura, dessa forma, é o pensar corporativo, sendo indispensável o alinhamento que gerencia os atos de fazer e saber o que precisa ser realizado, atingindo, desse modo, os objetivos pretendidos pelo negócio.

2.1.4 Implementação do Sistema de Gestão de Riscos Corporativos (ERM)

Para iniciar o tema é necessário, antes, compreender o conceito de Gestão de Riscos Corporativos (COSO), descrito como sendo um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda organização eventos em potencial, capazes de afetá-la e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização, possibilitando garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. [7]

É de extrema importância, então, a escolha de um modelo estruturado de gestão de risco de uma empresa, pois irá passar pelo processo de formação de uma conscientização

sobre a urgência de um gerenciamento de riscos partindo para uma organização consciente, forte e prática.

A implementação de um sistema de gestão de riscos empresariais (ERM) em uma determinada organização passa por dois pontos. O primeiro diz respeito à educação, desde a alta administração, conselho e a todos os funcionários que necessitam entender a organização do negócio e a implementação do programa de riscos. O segundo refere-se ao fato de que a empresa precisa conhecer os objetivos estratégicos e metas, partindo, então, para a missão de organização alinhada a essa estratégia de risco. [1].

2.1.5 Modelo Coso

O modelo elaborado em 2004 pelo Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (COSO) é conhecido como COSO II – Gerenciamento de Riscos Corporativos. Essa estrutura Integrada é evolução do primeiro guia denominado como COSO IC – Controle Interno, estrutura integrada publicada no ano de 1992. Esse modelo foi precursor e criado com o objetivo de auxiliar as organizações a fim de avaliar e aprimorar os sistemas de controle interno que surgiram em virtude de fraudes financeiras. A partir desse ponto, então, fomentou-se a importância em gerenciamento de riscos corporativos, necessitando de uma percepção maior sobre o controle interno do negócio, que é definido como um processo integrado e dinâmico que se adapta continuamente às mudanças enfrentadas pela organização. A direção e o corpo de funcionários, de todos os níveis, devem estar envolvidos nesse processo para enfrentar os riscos e oferecer razoável segurança do alcance da missão institucional e dos objetivos gerais. [15]

A importância do controle interno se dá a partir de três pontos nas atividades organizacionais: a) salvaguarda dos ativos: o controle interno busca auxiliar a alta administração a proteger ativos e a imagem da empresa; b) desenvolvimento dos negócios: em termos de vantagem competitiva, um bom controle interno permite agir com maior rapidez e segurança na

tomada de decisão, identificando os fatores internos e externos do negócio; c) resultado das operações: o controle interno gera valor para a empresa por meio do fornecimento de informações para a administração em tempo hábil de aproveitar as oportunidades de bons negócios, redução de custos, aumento da confiança do cliente e dos funcionários da organização. [19].

Segundo o Coso [7], esse modelo é representado por uma matriz tridimensional em forma de cubo, sendo subdividido em três perspectivas. A primeira contempla a categorização dos objetivos da organização. A segunda aborda oito componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos. A terceira, por fim, representa o nível de estrutura de organização da empresa, conforme a figura abaixo.

Figura 5: Modelo Coso GRC 2004



Fonte: COSO [8]

Nesse modelo, estão representados, na face superior do cubo, a categorização em quatro tipos diferentes de objetivos estratégicos que demonstram um alto nível de alinhamento e apoio a missão da empresa; as operações sobre o uso eficaz e eficiente dos recursos; a comunicação relacionada à confiabilidade dos relatórios produzidos; conformidades que buscam atender às leis e regulamentos e requisitos. [7].

Em 2017, o COSO recebeu uma atualização, onde foi posta a revisão do modelo anterior, dando origem a um novo conhecido por COSO ERM que integrou, com

estratégia e desempenho, a nova abordagem ao conceituar o papel do risco na definição da estratégia da organização e criação de novo *Framework* Orientado e baseado num conjunto de vinte princípios distribuídos em cinco componentes. [8].

3 Exemplos de casos de gerência de risco eficiente

3.1 CEMIG. Companhia Energética de Minas Gerais.

A CEMIG foi fundada pelo então governador de Minas Gerais Juscelino Kubitschek no ano de 1952 como uma sociedade de economia mista e com responsabilidade e prazo indeterminado de duração. Atualmente, é considerada a principal empresa de energia elétrica do estado e o segundo mercado consumidor de eletricidade do país, fazendo concorrência com setores siderúrgicos, mineradores, automotivos e metalúrgicos. [22].

Em 31 de dezembro de 2006, a CEMIG atingiu o valor de mercado de R\$ 16 bilhões, tornando-se a segunda maior empresa do setor elétrico do Brasil, sendo, com isso, reconhecida como líder do setor em sustentabilidade empresarial. [22].

Para ele, o crescimento necessita ser efetivo, pois a indústria constrói, constantemente, um portfólio de ativos nos três segmentos básicos da energia elétrica – geração, transmissão e distribuição – e permite, assim, a mais mitigação de riscos, fortalecendo a agregação de valor ao negócio. Sua administração, portanto, é realizada por uma estrutura corporativa que admite criar padrões e mantê-los nas ações técnicas, comerciais, administrativas e financeiras necessárias a fim de promover processos sinérgicos mais eficientes. [22].

Com o objetivo de seguir oferecendo produto de qualidade aos seus clientes, a CEMIG busca investir na mais alta e recente tecnologia da área, desde o atendimento e monitoramento dos reservatórios, com sistemas que recebem informações *online*, até

a contabilidade interna que passa pela manutenção de linhas de transmissão e telecontrole de subestações e usinas, elevando o padrão de atendimento da empresa. Tem, então, como missão a atuação no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social. Assim, entendemos que o planejamento estratégico da empresa se desenvolve a partir das vertentes: crescer e agregar valor; pilares esses que orientam a elaboração do Plano Diretor e estabelece as bases para os ciclos de planejamento estratégico. [22]

Segundo o mesmo autor, o Plano Diretor foi desenhado a partir de análises de mercado e das condições específicas da CEMIG a fim de expandir os limites regulatórios de *market-share*, crescimento saudável, segurança e agregação de valor. Passos como o aprimoramento da gestão da estratégia corporativa com a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) tem como fim a implantação de estratégias corporativas em termos operacionais a partir da atualização de mapas estratégicos do negócio.

A empresa, então, considera fundamental o investimento em tecnologia e a formação de pessoal para ampliar a competição, alcançando metas propostas pelo Plano Diretor. Essa diretoria considera que a CEMIG é reconhecida no Brasil por conta da qualidade prestada e integridade, constatando, assim, que se atribui à empresa um valor de mercado de 99,5% superior ao valor patrimonial. Além disso, também acreditamos que parte desse prêmio pode ser atribuída aos ativos intangíveis. [22].

3.2 TD Bank Group – O caso da empresa canadense

O *TD Bank Group* é uma instituição financeira canadense de grande porte com atuação em distintas partes do mundo cujas operações possuem suporte de mais de 85.000 funcionários espalhados pelas suas unidades. [17].

Segundo o autor, para gerenciar o risco dessa empresa foi estabelecido um sistema de organização – ERF – que trabalha a gerência

de incertezas por meio da identificação da natureza e do tipo de riscos a que o negócio está exposto. Da mesma maneira, pretender prover definições de como esses riscos são gerenciados dentro da instituição. [17]

O primeiro passo que foi tomado contou com a definição e geração da declaração de apetite de riscos que contém quantidade de incertezas que a empresa está disposta a correr, baseada na missão do negócio e nos princípios que vão além da filosofia de gerenciamento de riscos definidos pelo ERF. É nesse processo que os riscos devem estar de acordo com as estratégias do negócio, não podendo haver incertezas que gerem perdas significativas em um único evento e não levem a empresa a prejuízos em sua imagem e a consequente perda de confiança do mercado e de clientes. [17].

Durante a gerência de riscos no *TD Bank*, boas práticas são aplicadas quando tratam de identificar os riscos nas atividades empresariais. Após estas ações são disparadas atividades de criação de controle de incertezas, visando o reporte às características do risco para sua classificação e monitoramento do ciclo de vida. [17]

A tecnologia, na *TD Bank*, define um programa de controle e gerenciamento de riscos tecnológicos e de segurança da informação com o objetivo de proteger os funcionários e os clientes do banco pelo uso de controles empresariais que disseminam a cultura da prevenção de incertezas que, também, fomentam as ações de gerenciamento de vulnerabilidades e incidentes de TI. [17]

Como conclusão afirmamos que o caso do *TD Bank* possui alto nível de maturidade e comprometimento em relação ao gerenciamento de riscos por necessidade própria e, também, por imposição mercadológica em função do tipo de empresa por parte dos órgãos reguladores. Outro fator que pôde ser notado foi o comprometimento da empresa com o gerenciamento de riscos em todos os níveis de ação, assim como sua disseminação, indo de encontro à implantação da gerência de incertezas. [17]

4. Considerações Finais

Consideramos por fim a importância indiscutível da gestão organizacional de riscos para o controle de uma empresa, seus processos de produção e objetivos finais. Dentro desse aspecto, analisar os riscos em um negócio pode prevenir grandes incertezas, o que tem por consequência o gerenciamento da empresa que agrega valores atrelados à missão oficial da mesma, ou seja, transforma a instituição numa provável potência mercantil.

Podemos ver isso na prática ao analisar os casos da *TD Bank*, empresa canadense, e da *CEMIG*, empresa brasileira, em que ambas aplicaram os cuidados referentes aos riscos, adequando sua produção, tomando conta de seus processos, crescendo no mercado e aumentando sua competitividade frente a outras empresas do mesmo ramo de atuação e distribuição de serviços.

Este tema, portanto, se torna relevante na medida que toda empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte necessita de um processo organizacional eficiente para melhor identificar e gerir seus riscos, evitando que estes passem despercebidos. A gestão mais eficiente dos riscos contribui para alavancagem dos resultados Empresariais, seja a nível nacional ou mundial.

O presente artigo não tem a pretensão de esgotar o tema, pois este é muito amplo. Nossa intenção foi destacar sua importância e buscar evidências científicas acerca de sua aplicação e respectivos resultados obtidos.

Por fim, é importante entender que embora existam formas de implementação de controles de riscos totalmente distintas, as empresas que conseguem implementar estes mecanismos de gestão tendem obter resultados positivos. Isto revela que a aderência aos padrões internacionais para gestão de projetos e riscos podem contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional e torná-la mais resiliente em termos empresariais.

5. Referências

- [1] ASHRM. American Society For Healthcare Risk Management. *Defining the concept, recognizing its value*. part one. Monograph, 2006. Disponível em: <https://www.ashrm.org/sites/default/files/ashrm/ERMmonograph.pdf> Acesso em: 13 jan. 2022.
- [2] ASSI, M. *Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios*. 1ª ed. Editora: Saint Paul Institute of Finance, 2012.
- [3] ABNT. Associação Brasileira De Normas Técnicas (ISO 31000). *Gestão de Riscos*. Guidelines, 2ª ed., 2018. Disponível em: <https://www.apostilasopcao.com.br/arquivos-opcao/erratas/10677/66973/abnt-nbr-iso-31000-2018.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2022.
- [4] BIAGIO, L. A. *Manual de gerenciamento de projetos*. 2020. Disponível em ebook. 586p.
- [5] TCU. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de gestão de riscos*. Brasília. 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf Acesso em: 29 jan. 2022.
- [6] COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Gerenciamento de riscos corporativos. Estrutura integrada*. 2 v., 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf> Acesso em: 18 dez. 2021.
- [7] COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Enterprise Risk Management. Integrated Framework: executive summary*. 2004. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary.pdf> Acesso em: 19 jan. 2022.

- [8] COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Gerenciamento de riscos corporativos: integrado com estratégia e performance – sumário executivo*. 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf Acesso em: 11 jan. 2022.
- [9] CRO FORUM. *A guide to defining, embedding and Managing risk culture*. 2017. Disponível em: <https://www.thecroforum.org/wp-content/uploads/2017/10/CRO-Forum-A-Guide-to-Defining-Embedding-and-Managing-Risk-Culture.pdf> Acesso em: 10 jan. 2022.
- [10] GOVERNMENT FINANCE FUNCTION. *Risk appetite guidance note*. 2021. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1012891/20210805_-_Risk_Appetite_Guidance_Note_v2.0.pdf Acesso em: 28 jan. 2022.
- [11] HM TREASURY. *The Orange book: management of risk – Principles and concepts*. 2004. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191513/The_Orange_Book.pdf Acesso em: 18 dez. 2021.
- [12] IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia*. São Paulo, SP: IBGC, 2017. Cadernos de Governança Corporativa, 2017. Disponível em: <https://www.egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/IBGC-%E2%80%93-Gerenciamento-de-Riscos-Corporativos-%E2%80%93-2017.pdf> Acesso em: 10 de nov. 2021.
- [13] IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos*. São Paulo, SP: Cadernos de Governança Corporativa, 2007. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656825/mod_resource/content/1/3.pdf Acesso em: 10 nov. 2021.
- [14] USP. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5 ed., São Paulo, SP: 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf Acesso em: 20 jan. 2022.
- [15] TCE BA. Tribunal de Contas do Estado da Bahia. *Organização internacional de entidades fiscalizadoras superiores. Diretrizes para as normas de controle interno do setor público*. Salvador: 2007. Disponível em: https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf Acesso em: 29 dez. 2021.
- [16] THE INSTITUTE OF RISK MANAGEMENT. *Risk culture: under the microscope guidance for boards*. 2021. Disponível em: file:///C:/Users/proft/Downloads/The_Institute_of_Risk_Management_Risk_culture.pdf Acesso em: 29 nov. 2021.
- [17] MARCIANO, V. *Gestão de riscos: compreensão dos riscos e aplicação da gestão*. UNISUL, 2017. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/12196/1/VITOR_MARCIANO-Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20-%20Compreens%C3%A3o%20e%20aplic%C3%A7%C3%A3o.pdf Acesso em: 19 nov. 2021.
- [18] MENDES, J. R. B.; VALLE, A. B.; FABRA, M. *Gerenciamento de projetos*. Editora: FGV, 2014. Disponível no Kindle.
- [19] MIGLIAVACCA, P. *Controles internos: nas organizações*. 2017. Disponível no Kindle.
- [20] PMI. *Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK*. 6ª ed. 2018. Disponível em:

- [file:///C:/Users/proft/Downloads/PMBO K_5a_Edicao_Portugues_BR%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/proft/Downloads/PMBO K_5a_Edicao_Portugues_BR%20(2).pdf)
Acesso em: 10 jan. 2022.
- [21] SIN, A. O. Y. *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. Editora: Saraiva Uni, 2012.
- [22] SOUZA, M. B. D. V. *Análise da cultura organizacional de uma empresa do setor elétrico*. Dissertação. Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica Minas Gerais. 2007. Disponível em:
http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SouzaMB_1.pdf Acesso em: 28 jan. 2022.
- [23] VARGAS, R. V. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 7ª ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2009. p.5 Disponível em:
<file:///C:/Users/proft/Downloads/Gerenciamento De Projetos Ricardo Vargas.pdf> Acesso em: 29 jan. 2022.
- [24] PMI. Project Management Institute. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK*. 5ª ed., 2013. Disponível em:
[file:///C:/Users/proft/Downloads/PMBO K_5a_Edicao_Portugues_BR%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/proft/Downloads/PMBO K_5a_Edicao_Portugues_BR%20(2).pdf)
Acesso em: 10 jan. 2022.
- [25] KNIGHT, F. H. *Risk, uncertainty and profit*. Editora: Cosimo Classics, 2005. Disponível no kindle