

Em minhas andanças pelo mundo corporativo, deparo-me frequentemente com organizações que investem tempo e capital consideráveis na implantação de processos de gerenciamento de riscos. No entanto, o resultado é, muitas vezes, frustrante: inventários parciais, tratamentos equivocados e, o que é pior, um processo visto pela alta gestão apenas como uma carga burocrática necessária, mas sem valor prático.

Minha leitura é que muitas corporações, e até alguns especialistas, ainda não compreenderam corretamente os conceitos e o valor real de uma gestão de riscos adequada para a sustentabilidade e perenidade do negócio. Confunde-se o gerenciamento de riscos com um exercício protocolar de listar ameaças de forma não Diferente da visão burocrática, posso afirmar que o gerenciamento de riscos é um processo proativo de identificação, avaliação e tratamento de eventos futuros que, se materializados, impactam diretamente a capacidade da organização em cumprir com sua missão.

Para que ele gere valor real e seja a base da governança corporativa, ele precisa estar entranhado no dia a dia da gestão. Considerando que a organização já disponha de métricas de probabilidade e impacto, além de um apetite a risco claramente definido, trago para nossa reflexão dois tópicos imprescindíveis para transformar o gerenciamento estruturado de riscos em um pilar eficaz e integrado à gestão corporativa.

1 - Iniciando pelo início - O risco em função do objetivo

Para gerenciar riscos com eficácia, é preciso primeiro compreender a hierarquia dos objetivos organizacionais. Afinal, a definição técnica de risco que adotamos é:

“Risco é todo evento que, se materializado, impacta a capacidade da organização de alcançar seus objetivos.”

Sob essa ótica, o risco não é um evento isolado, mas um obstáculo ao sucesso. A identificação do risco deve respeitar a hierarquia dos objetivos, a qual defino da seguinte maneira:

- **Objetivos Estratégicos:** Relacionados à visão de médio e longo prazo, alinhado com o cumprimento da missão da organização
- **Objetivos Corporativos:** Ligados à governança de cada diretoria, e suas ações para o atingimento dos objetivos estratégicos.
- **Objetivos Operacionais:** Focados na execução diária, relacionando aos objetivos (intrínseco, TI, Integridade e Compliance) de cada processo operacional. Lembrando que o processo operacional é o condutor dos recursos, ações e decisões de gestão, sempre relacionado com a capacidade operacional de cumprir com os objetivos corporativos e/ou estratégicos.

Desta forma, fica claro que conhecer os objetivos, considerando esta hierarquia, é o ponto de partida para a adequada identificação dos riscos. Posso até dizer, que o risco, de forma simplista, é a negativa do objetivo.

Exemplo: Se um dos objetivos intrínsecos ao processo de folha de pagamento é - “Garantir o pagamento justo a todos os funcionários” - O risco seria não garantir o pagamento justo para todos os funcionários, simples assim.

Desta forma é possível compreender que conhecer o objetivo permite a identificação dos riscos de forma abrangente, ampliando a possibilidade de ser mais assertivo neste processo.

2 - Tratando a causa, não o sintoma

Um dos equívocos na gestão corporativa de riscos, é negligenciar a origem do risco, focar apenas na sua consequência. Para um adequado gerenciamento, é necessário conhecer a causa do risco, o

qual chamo de fator de risco.

Avaliar esses fatores é essencial porque o tratamento eficaz ocorre na causa raiz. Se tratarmos apenas o sintoma, o risco voltará a se materializar ciclicamente, drenando a capacidade da empresa.

Para identificar as causas que podem impactar a capacidade de alcance dos objetivos, olhamos para:

- **Fatores Internos (gerenciáveis):** Estão sob o domínio da gestão. Incluem processos mal desenhados, carência de treinamento técnico, obsolescência tecnológica, falhas de controle ou uma cultura que ignora sinais de alerta.
- **Fatores Externos (Influenciáveis ou Monitoráveis):** Variáveis de mercado, como mudanças regulatórias, crises econômicas ou instabilidade geopolítica. Conhecer esses fatores permite criar redundâncias para que a capacidade da organização não seja interrompida por eventos fora de seu controle.

A pergunta que deve ser feita é: **O que pode causar a materialização do risco?**

Para tornar este ponto mais compreensível, vamos voltar ao exemplo anterior do objetivo do processo de folha de pagamento:

- **Objetivo:** “Garantir a remuneração justo a todos os funcionários”
- **Risco1:** “Não garantir a remuneração justa para todos os funcionários”
- **Causa 1:** “Erro nas informações das horas trabalhadas”
- **Causa 2:** “Informação salarial não atualizada”
- **Causa 3:** “Percentuais de impostos previdenciários errados”
- **Causa 4:** “Fraude no cálculo dos valores adicionados de periculosidade”

Observe que um risco pode ter mais do que uma causa, como também um objetivo pode ter mais do que um risco.

Cada uma das causas precisará ser avaliada em relação a sua magnitude (risco bruto), que é o produto do cálculo probabilidade vs impacto. Cada uma das causas poderá apresentar magnitudes distintas, como também, raiz distinta. Algumas originadas de fatores internos e outras de fatores externos.

A avaliação profunda dos fatores de risco permite que a organização deixe de ser reativa e passe a ser proativa. Ao compreender as causas, a gestão obtém:

- **Previsibilidade:** Monitorar os fatores (causas) permite antecipar a materialização do risco.
- **Otimização de Recursos:** É mais barato agir na causa do que reconstruir a capacidade operacional após um impacto.

Ao compreender que um risco pode ter múltiplas causas (como erros de dados, falhas salariais ou fraudes), a gestão ganha previsibilidade e otimização de recursos. É sempre mais barato agir na causa do que reconstruir a operação após o impacto.

Com isto podemos compreender que gerenciar riscos não é sobre preencher planilhas para satisfazer auditorias; é sobre garantir que a rota estratégica da organização permaneça livre de interrupções. Quando compreendemos que o risco é um impacto direto nos nossos objetivos e que sua mitigação depende da análise rigorosa das causas, abandonamos a postura defensiva.

Uma organização que domina seus fatores de risco não apenas sobrevive a crises, mas ganha a confiança necessária para acelerar quando a concorrência ainda hesita.

O gerenciamento de riscos, portanto, não é o freio do negócio — é o sistema de navegação que

permite chegar ao destino com segurança, previsibilidade e lucro.

Seja Feliz!

(19.12.2025)