

# ICOR RESPONSE NEWSLETTER

## Cultura de Risco e seu Impacto na Resiliência Operacional

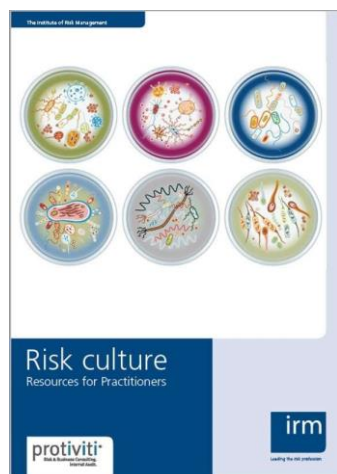


***A importância de entender a cultura de risco da sua organização e como ela pode ser usada para gerenciar os riscos de forma mais eficaz e aumentar a resiliência operacional.***

A cultura de risco refere-se à mentalidade e às normas comportamentais que determinam como uma organização identifica e gerencia o risco. Uma cultura de risco saudável é mais importante do que nunca em um mundo pós-pandemia. A longo prazo, uma cultura de risco saudável é um elemento crítico de resiliência contra o risco.

Uma cultura de risco saudável também é um facilitador de uma gestão de risco mais dinâmica e flexível. Este blog explora como configurar um programa de cultura de risco eficaz e como construir uma abordagem mais dinâmica e flexível para gerenciar riscos e aumentar a resiliência operacional

O Instituto de Gestão de Riscos (The IRM), apoiado pela Protiviti, publicou um documento intitulado "Cultura de Risco — Recursos para Praticantes" que vamos explorar para entender melhor o impacto de cultura de risco na resiliência operacional de uma organização.



## Cultura de Risco - Recursos para Praticantes

O Instituto de Gestão de Riscos (IRM) apoiado pela Protiviti, publicou um documento intitulado "Cultura de Risco — Recursos para Praticantes" que vamos explorar para entender melhor o impacto da cultura de risco sobre a resiliência operacional de uma organização.

[IRM Full Paper](#)

Incorporar o gerenciamento de riscos em uma organização na medida em que faz a diferença continua sendo uma tarefa difícil. Aqueles que procuram fazê-lo inevitavelmente se deparam com o desafio final: as pessoas.

Os seres humanos, agindo como indivíduos e interagindo em grupos, são os "wetware" no sistema - não necessariamente se comportando da maneira lógica, previsível e controlável que gostaríamos que eles.

Cada indivíduo traz para o trabalho uma percepção única de risco. Cada grupo e organização tem sua própria abordagem ao risco - sua cultura de risco - que pode ou não ser útil no gerenciamento bem-sucedido do risco.

## Definindo a Cultura de Risco

*"Os valores, crenças, conhecimento e compreensão sobre o risco, compartilhados por um grupo de pessoas com um propósito comum".*

Uma questão fundamental a ser abordada no início é se mais de uma cultura de risco pode existir em uma única organização. Claramente, uma organização é um grupo desse tipo, mas geralmente também compreende vários grupos subsidiários, cada um com sua própria identidade e propósito (departamentos, funções, equipes etc.).

Como resultado, é possível que grupos dentro de uma organização desenvolvam e exibam sua própria cultura de risco distinta, refletindo os indivíduos dentro do grupo, bem como os desafios e restrições específicos relacionados ao propósito e desempenho do grupo. É possível que a cultura de risco existente nos grupos de nível inferior possa diferir significativamente da cultura geral de risco da organização mais ampla, embora seja provável que haja uma influência de cima para baixo.

*A cultura de risco é definida deliberadamente e intencionalmente ou normalmente emerge naturalmente dentro de uma organização?*

A cultura de risco pode ser definida de qualquer direção. Definir a cultura de risco diretamente do topo requer uma declaração clara de intenção dos líderes da organização, estabelecendo sua visão e política para gerenciamento de risco, descrevendo seus valores e crenças sobre risco e explicando a abordagem que eles pretendem adotar para explorar risco e criar benefícios.

A cultura de risco desejada deve ser ativamente comunicada a todos os funcionários, para que ninguém tenha dúvidas sobre como o risco será tratado dentro da organização, e o comportamento adequado relacionado ao risco é ativamente promovido e incentivado.

Uma segunda opção é permitir que a cultura de risco surja naturalmente. Esta abordagem concentra-se em colocar todos os elementos práticos em prática dentro da organização para permitir que os riscos sejam gerenciados adequadamente, com bons pessoas, processos e ferramentas. À medida que as pessoas em toda a organização colocarem em prática o gerenciamento de riscos em seus trabalhos de rotina, elas começarão a ter menos problemas e benefícios aprimorados.

Ao verem o gerenciamento de riscos funcionando para eles, as pessoas reconhecerão a importância de gerenciar riscos. Sua crença no valor da gestão de risco reforçará o comportamento correto. Um ciclo positivo é criado onde agir adequadamente em relação ao risco cria uma forte cultura de risco e isso, por sua vez, incentiva o comportamento correto relacionado ao risco.

Abordagens de cima para baixo e de baixo para cima para desenvolver o trabalho de cultura de risco, e uma organização pode adotar qualquer uma das abordagens: lidar primeiro com a cultura de risco ou permitir que a cultura de risco surja. Ambos têm pontos fortes e fracos, e a administração deve considerar cuidadosamente qual abordagem funcionaria melhor em seu próprio contexto organizacional específico ou se deve adotar uma combinação de ambos para incentivar a cultura de risco ideal.

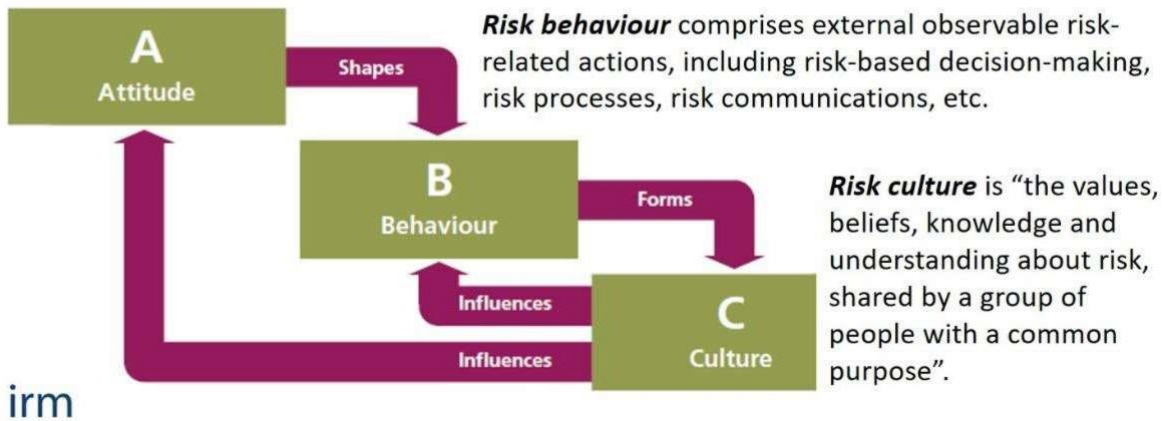
## **Cultura de Risco — o Método A-B-C**

Este modelo reflete as seguintes considerações:

- A Cultura de um grupo surge do comportamento repetido de seus membros
- O comportamento do grupo e seus indivíduos constituintes é moldado por suas atitudes subjacentes
- Tanto o Comportamento quanto as Atitudes são influenciados pela cultura predominante do grupo.

**Risk attitude** is “the chosen position adopted by an individual or group towards risk, influenced by risk perception.”

“Culture is formed by behaviour which in turn is shaped by attitude”



Uma característica chave do modelo A-B-C é o ciclo de retroalimentação da Cultura para a Atitude e o Comportamento. Isso ilustra que a cultura não é estática: a cultura é formada pelo comportamento que, por sua vez, é moldado pela atitude, mas também influencia as atitudes e comportamentos atuais e futuros.

## O Impacto dos Indivíduos



É importante compreender os efeitos da **predisposição em relação ao risco** e da ética pessoal na formação de atitudes e comportamentos.

Cada indivíduo traz para o trabalho uma percepção única de risco. A predisposição pessoal de cada indivíduo ao risco contribui para sua postura ética, como se comporta e toma decisões.

Cada grupo e organização tem sua própria abordagem ao risco - sua cultura de risco - que pode ou não ser útil no gerenciamento bem-sucedido do risco.

A cultura de risco, por sua vez, é um produto da cultura geral da organização.

## A Teoria Cultural do Risco

A Teoria Cultural do Risco (ou simplesmente Teoria Cultural) foi desenvolvida pela antropóloga Mary Douglas e pelo cientista político Aaron Wildavsky (Douglas e Wildavsky, 1982). A Teoria Cultural identifica quatro tipos possíveis de cultura – hierárquica, individualista, igualitária e fatalista – e afirma que cada cultura presta atenção aos riscos de maneiras diferentes.

Os quatro tipos de cultura resultam da estrutura de grid-group bidimensional de Douglas, conforme mostrado na figura abaixo. A dimensão do grupo diz respeito ao nível de compromisso que um indivíduo tem com os outros membros do grupo.



“Grupo alto” denota que o indivíduo coloca os objetivos do grupo acima de seus próprios objetivos, enquanto “grupo baixo” denota que o indivíduo considera seus próprios objetivos mais importantes.

A dimensão da grade diz respeito à quantidade de liberdade que um indivíduo tem sobre sua escolha de papel social. "Grade alta" denota que há restrições sobre os papéis sociais que um indivíduo pode escolher, enquanto "grade baixa" denota que há poucas restrições sobre os papéis sociais e os indivíduos podem escolher livremente com quem desejam colaborar.

Um aspecto importante da Teoria Cultural é que, em qualquer organização ou grupo, todas as quatro culturas estarão presentes e, embora uma cultura possa ser dominante em um determinado período, ela pode ser superada à medida que outra cultura alcança o domínio.

A Teoria Cultural também afirma que, se os gerentes de uma organização podem identificar as quatro culturas e suas atitudes em relação ao risco, eles podem encorajar cada cultura a se envolver com as outras culturas. Isso não apenas garante que todas as quatro vozes sejam ouvidas, mas porque todas elas podem contribuir de forma útil para os debates sobre riscos, pode produzir melhores resultados de gerenciamento de riscos.

## Modelo de Aspectos da Cultura de Risco - Indicadores-chave

Esse modelo identifica oito aspectos da cultura de risco, agrupados em quatro temas, indicadores-chave da "saúde" de uma cultura de risco, alinhados ao modelo de negócios de uma organização.



Essa abordagem exige que a organização se autoavalie nas áreas de:

### Tom no topo

- **Liderança de risco.** A alta administração define de forma clara e consistente expectativas para o gerenciamento de riscos. Os líderes modelam o pensamento de gerenciamento de risco e discutem ativamente a tolerância a questões de risco.
- **Como a organização responde a más notícias.** A alta administração busca ativamente informações sobre eventos de risco. Aqueles que são abertos e honestos sobre o risco são recompensados. **Governança**
- **A clareza da responsabilidade pelo gerenciamento de riscos.** A administração é clara sobre sua responsabilidade pelo gerenciamento dos riscos do negócio. Descrições de funções e metas incluem responsabilidades de risco.
- **A transparência e pontualidade das informações de risco.** Comunicação oportuna de informações de risco em toda a organização. Os eventos de risco são vistos como uma oportunidade de aprendizado.

## Competência

- **O status, recursos e capacitação da função de risco.** A função de risco tem um mandato definido e conta com o apoio dos líderes. É capaz de desafiar nossos riscos são gerenciados.
- **Habilidades de risco** - a incorporação de habilidades de gerenciamento de risco em toda a organização. Uma estrutura de defensores do risco apoia aqueles que gerenciam os riscos. Programas de treinamento estão em vigor para todos os funcionários.

## Tomada de decisão

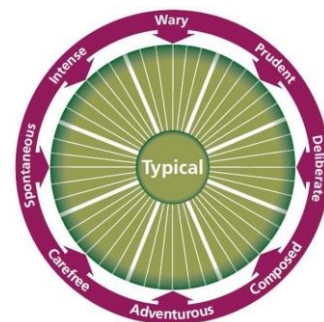
- **Decisões de risco bem informadas.** Os líderes buscam informações de risco para apoiar as decisões. A disposição do negócio em assumir riscos é compreendida e comunicada.
- **Assumir riscos de maneira apropriada e recompensada e gestão de desempenho ligada à essa conduta.** A gestão do desempenho está ligada à tomada de decisões. Os líderes apoiam aqueles que buscam ativamente entender e gerenciar os riscos.

O modelo de aspectos da cultura de risco vincula-se à análise sociabilidade versus solidariedade por meio de ações planejadas para suprir deficiências na cultura atual. As intervenções necessárias podem estar relacionadas a impulsionar o aumento dos níveis de sociabilidade e/ou solidariedade e levar a organização a uma posição mais propícia a uma gestão de risco eficaz.

O modelo de aspectos da cultura de risco vincula especificamente os aspectos mostrados em azul no diagrama a um maior impacto na sociabilidade e os aspectos vermelhos a melhorias na solidariedade.

## O Indivíduo e a Predisposição ao Risco

No que diz respeito à tomada de risco, as diferenças individuais estão profundamente ancoradas na personalidade. Isso não torna todos os seus atos precisamente previsíveis, mas o Tipo de Risco tem uma influência abrangente e persistente.



Você é *espontâneo e desafia a convenção* ou *organizado, sistemático e compatível*?

Você é *cauteloso, pessimista e ansioso* ou *otimista, resiliente e destemido*?

O “Risk Type Compass™” é uma ferramenta recentemente desenvolvida com base em práticas consensuais, bem pesquisadas e validadas de avaliação de personalidade. Sua lógica básica é que, no que diz respeito à tomada de risco, as diferenças individuais estão profundamente ancoradas na personalidade.

Para fins ilustrativos, os oito tipos de risco podem ser caracterizados amplamente da seguinte forma:

**Cauteloso** - (Tolerância a risco muito baixa). Este tipo provavelmente será autodisciplinado, cauteloso, inquieto e conservador. Ultrassensíveis sobre a vulnerabilidade ao risco, eles são zelosos e buscam fervorosamente controlar.

**Prudente** - (Baixa tolerância ao risco). Este tipo provavelmente será detalhado/organizado, sistemático e consciente. Sua principal preocupação é trazer ordem a tudo e eliminar riscos e incertezas.

**Intenso** - (Baixa tolerância ao risco). Este tipo provavelmente será ardente, ansioso, nervoso e apaixonado. Eles investem apaixonadamente em pessoas e projetos, mas, assombrados pelo medo da decepção, isso muitas vezes se torna uma profecia auto-realizável.

**Deliberado** - (Tolerância média ao risco). Esse tipo provavelmente será analítico, investigativo, calmo e empresarial. Calculistas e firmes, eles testam o terreno e nunca entram em nada despreparados.

**Espontâneo** - (Tolerância média ao risco). Este tipo é provavelmente excitável, imprevisível, entusiasmado e impulsivo. Como mariposas para uma chama, eles são atraídos pela ideia de espontaneidade e risco, mas vivem para se arrepender de decisões tomadas às pressas.

**Composto** - (Alta tolerância ao risco). Este tipo é provavelmente cabeça fria, auto-suficiente e imperturbável. Estranhos à ansiedade e alheios ao risco, eles mantêm a cabeça quando os outros perdem a sua.

**Despreocupado** - (alta tolerância ao risco). Este tipo provavelmente entra em busca de excitação, não convencional e impetuoso. Eles apreciam a emoção da tomada de decisão em tempo real necessária em situações de movimento rápido.

**Aventureiro** - (Tolerância ao risco muito alta). Este tipo provavelmente será desinibido, destemido, desafiador e aventureiro. Ao mesmo tempo destemidos e impulsivos, eles estão preparados para tentar coisas que ninguém jamais tentou.



## Influência do tipo de risco

Compreender seu próprio tipo, o de seus colegas de trabalho e de outras partes da organização pode dar uma visão de como as decisões relacionadas ao gerenciamento de risco estão sendo tomadas. Ele pode informar a liderança sobre como lidar melhor com o risco e como ele está sendo gerenciado.



A grande vantagem de abordar a cultura a partir da perspectiva dos indivíduos constituintes é que o Tipo de Risco é mensurável de uma forma que quase nada mais associado à cultura de risco é. Faz sentido que os de Auditoria Interna tenham uma zona de conforto de risco muito baixo, enquanto os de Marketing/Relações Públicas tenham uma zona de conforto de risco mais alto.

A abordagem da cultura de risco por meio do Tipo de Risco garante que essa estrutura seja mantida, oferecendo alguma resistência aos processos de nivelamento. Da perspectiva do tipo de risco, você pode visualizar o cenário de risco de uma maneira muito tangível.

Avaliar a influência geral de cada tipo de risco na dinâmica da equipe envolve observar:

1. A proporção de cada Tipo de Risco na equipe
2. A força das características do Tipo de Risco
3. O impacto combinado da prevalência e força de cada Tipo de Risco.

Em toda a organização, funções ou níveis de gerenciamento ou dentro de seções, departamentos ou equipes, você sabe onde os diferentes Tipos de Risco estão mais concentrados ou onde há representação ou ausência completa de um Tipo de Risco.



Em termos de gerenciamento de risco e desenvolvimento organizacional, esta é uma informação poderosa, um ponto expandido na seção Aplicações e Intervenções no verso. Esses dispositivos de mapeamento também podem ser complementados por uma escala composta de Índice de Tolerância ao Risco (RTI - Risk Tolerance Index).

Essa métrica geral resume a propensão a assumir riscos da equipe, departamento, estrato ou seção e complementa os gráficos mais detalhados do Tipo de risco. Ele também pode fornecer uma medida da tolerância geral ao risco da organização e inferências sobre a cultura geral de risco podem ser extraídas disso.

## Referências

1. <https://www.theirm.org/what-we-say/thought-leadership/risk-culture/>

Top Tier Infrastructure - Av. Paulista, 726 – 17º andar – conjunto 1707

CEP 01310-910 – Bela Vista – São Paulo/SP

contato@toptier.net.br / toptier@toptier.net.br

Telefone: +55 11 3280-8437 / 3937-6416