



Interdisciplinary

LINKSCIENCEPLACE

DOI: 10.17115

ISSN: 2358-8411

Scientific Journal



Interdisciplinary Scientific Journal. ISSN: 2358-8411

Nº 3, volume 7, article nº 09, July/September 2020

D.O.I: <http://dx.doi.org/10.17115/2358-8411/v7n3a09>

Accepted: 01/02/2020 Published: 22/09/2020

DIRETRIZES PARA UM MODELO DE CULTURA DE RISCO

Diogo Rodrigues Pinheiro

Universidade Católica de Brasília

Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação

diogorpinheiro.adm@gmail.com

João Souza Neto

Universidade Católica de Brasília

Doutor em Engenharia Elétrica pela UNB

sznetoj@gmail.com

Tomás Roberto Cotta Orlandi

Universidade de Brasília

Doutor em Ciências da Informação pela UnB

tomasroberto@gmail.com

RESUMO

Na atualidade, as preocupações sobre riscos nas organizações estão voltadas para a cultura de riscos. Tais preocupações surgiram a partir das grandes crises evidenciadas pelas divulgações de falhas de conduta ao nível global. Especialmente após a crise financeira de 2008, diversos problemas culturais e organizacionais foram reconhecidos como fonte de riscos, desempenhando um papel notório para o início da crise. Percebeu-se, então, que cada colaborador deve estar alinhado à cultura de risco organizacional, bem como estar ciente das respectivas contribuições à estrutura de riscos da organização. Isto posto, a cultura de risco dos funcionários em uma organização tem de ser avaliada. Amparado nesta problemática e para melhor implementar uma cultura de risco, a presente pesquisa tem o objetivo de analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, nos âmbitos acadêmico e profissional, o estágio em que se encontram as discussões e proposições sobre os modelos de cultura de riscos nos últimos cinco anos. Mediante a perspectiva e cenários encontrados nesta pesquisa, bem como a abordagem dos autores sobre esta temática, este trabalho propõe o desenvolvimento de um novo modelo de Cultura de Riscos baseado no resultado de pesquisa com especialistas no tema, opinando sobre quais requisitos são os melhores princípios e dimensões abordados num modelo de cultura de riscos.

Palavras-chave: Risco. Cultura de Riscos. Cultura Organizacional. Modelo de Cultura de Riscos.

ABSTRACT

Currently, concerns about risks in organizations are focused on the risk culture. Such concerns arose from the great crises evidenced by the disclosure of flaws in conduct at the global level. Especially after the 2018 financial crisis, cultural and organizational problems were recognized for playing an important role. It was noted that each employee must be aligned with an organization's risk culture and be aware of how they contribute to the organization's risk structure. Because of this fact, the risk culture of employees in an organization has to be assessed. Supported by this problem and in order to better implement a risk culture, the present research aims to analyze through a bibliographic review in the academic and professional spheres the stage in which the discussions and proposals on risk culture models are found in the last five years. Based on the perspective and scenarios found in this research, as well as the approach of the authors on this theme, this work proposes the development of a new model of Risk Culture based on the result of research with specialists on the theme, giving an opinion on which requirements are the best principles and dimensions to be addressed in a risk culture model.

Keywords: Risk. Risk Culture. Organizational Culture. Risk Culture Model.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A cultura de um grupo surge do comportamento repetido de seus membros e, portanto, engloba uma descrição do ambiente de uma organização (IRM, 2012). Kennedy (1983, p.501) determina a cultura organizacional como “o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Esta definição expressa, com simplicidade, o mais puro sentido da cultura organizacional.

Não é diferente quando o enfoque está voltado para a cultura de riscos, que pode ser vista como um termo que descreve os valores, crenças, conhecimentos e entendimentos sobre riscos compartilhados por determinado grupo de pessoas com objetivos e comportamentos comuns (IRM, 2012). Tem havido uma por crescente conscientização da necessidade de mudança ou implantação de cultura de riscos dentro das organizações. A Ernst e Young (2008), por exemplo, desde a crise financeira mundial, já se questionava como essa mudança seria possível.

De acordo com Watson (2012), os reguladores nacionais e internacionais estão colocando maior ênfase em cultura de riscos, para que as empresas possam provar a existência e eficácia das suas culturas, induzindo, assim, as organizações a se concentrarem sobre ela.

1.2 ANÁLISE DE REVISÃO DA LITERATURA

Como revisão da literatura, foi pesquisado o tema “Cultura de Riscos” e “Risk Culture”, nas bases de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)¹, também foi realizada pesquisa na base BDTD (Biblioteca Digital de Teses e Dissertação)², ambas no período de 2014 a 2019. Na base CAPES, foram encontrados 31 artigos. Destes, apenas 17 tratavam sobre o tema cultura de riscos em ambientes corporativos; por conseguinte, os demais documentos com disciplinas e conteúdos fora deste escopo foram desprezados.

Em 2014, houve publicações relevantes sobre o tema cultura de riscos, como no artigo dos autores Shinkman e Herd. Neste, é defendido o papel do chefe de gerenciamento de riscos corporativos, como parte da criação de uma cultura de risco correta em toda a organização, em detrimento da perspectiva de simples executor de programa de gerenciamento de riscos.

Shinkman e Herd (2014) afirmam, ainda, que as organizações estão ignorando a ideia de que o aumento da conscientização sobre os riscos, especialmente o lado negativo, provavelmente tornará os funcionários mais avessos aos riscos, o que pode não ser a postura de risco mais apropriada.

Zeir (2014), apresenta uma abordagem cognitiva e dinâmica, sob o argumento de que a cultura de risco é o produto da aprendizagem organizacional sobre o que funcionou (ou não) no passado. Isto é, os membros de um grupo, em seu contexto local, aprendem quais políticas e procedimentos de gerenciamento de riscos prescritos contribuem para comportamento formal ou informal, incentivado ou desanimado, recompensado ou punido.

Ludwig (2015), afirma que uma estrutura de gerenciamento de riscos que não esteja alinhada a uma cultura forte não funcionará. Se os funcionários de uma entidade financeira, por exemplo, não exibirem ética, normas comportamentais e atitudes alinhadas às políticas de governança e gerenciamento de riscos da organização, essas políticas não serão implementadas com sucesso, para isso treinamentos devem ser obrigatórios.

Gupta e Leech (2014), afirmam que uma cultura de risco fraca é a causa-raiz de muitas falhas em grandes empresas. Os autores discorrem sobre o desafio que diretores corporativos enfrentam para diagnosticar e supervisionar a cultura de risco

¹ CAPES, disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>

² BDTD: disponível em <http://bdttd.ibict.br/vufind/>

das empresas, e quais ações devem ser tomadas caso a cultura seja considerada deficiente.

Mazzar (2016) aponta que, ao lidar com os riscos, fatores humanos sempre derrotam procedimentos. Há inúmeras evidências de que o problema fundamental na compreensão do risco estão relacionadas a comportamentos como excesso de confiança, por exemplo.

Segundo Munyara (2016) o impacto da autonomia gerencial e do apetite a riscos organizacionais, tanto pela academia quanto pelos reguladores, tem sido pleitear novas abordagens para gerenciar riscos corporativos e ascender a padrões e práticas racionais e culturais de riscos, das práticas mais antigas às mais atuais, nota-se que uma abordagem multidisciplinar e qualitativa fornece uma revisão histórica do desempenho das organizações.

Palermo e Ashby (2016) publicaram que, após a crise financeira mundial, as organizações do setor financeiro enfrentaram pressões para reformar as respectivas culturas de risco. Foi argumentado que, mediante o surgimento da atenção regulatória e gerencial à cultura de risco, pressões para redefinição de princípios fundamentais e reequilíbrio da lógica pré-crise se fizeram notar.

Iranmanesh e Zailani (2017) defendem que o problema de riscos e vulnerabilidade nas cadeias de suprimentos estava no conjunto de preocupações mais urgentes que as empresas enfrentavam à época, a cultura de riscos.

Farina e Schwizer (2017) sugerem que as principais características da cultura de risco de uma amostra de bancos centrais e autoridades de supervisão na Europa, bem como do Banco Central Europeu (BCE) com o intuito de mostrar que a cultura de riscos pode ser medida através do processamento de dados de texto dos discursos oficiais realizados pelas autoridades de supervisão, durante os anos de 1999 a 2012. Neste período, foram constatados resultados que destacam culturas de risco heterogêneas, mas convergentes para os supervisores da União Europeia (UE) e a presença de uma distância entre essas culturas e a cultura de risco do BCE.

Milkau (2017) detalhou que as culturas de risco se atrevem mais a lidar com os perigosos e ameaçadores mundos da segurança do que os da cultura de riscos para evitar qualquer perigo.

Pan, Siegel e Wang (2017) falam de um mundo no qual a cultura de riscos corporativos, de fato, poderia desempenhar um papel importante na coordenação e regulação das escolhas e decisões. Pouco se sabe, no entanto, de como as atitudes

em relação aos riscos e incertezas dentro das empresas se formam, evoluem ao longo do tempo e, finalmente, afetam as decisões corporativas.

Bott e Milkau (2018) esclarecem que, desde a crise financeira mundial até este período, a discussão sobre cultura de riscos continua atual. A última década viu uma longa lista de arrogância, má conduta e atividades criminosas, em bancos, na indústria ou em toda a economia.

Sinha e Arena (2018) afirmam em seu documento, que os escândalos e falhas bancárias frequentemente estiveram vinculados a uma cultura de risco desenfreada e inadequada, que permitiu o excesso de riscos assumidos e, como reação, reguladores como o Conselho de Estabilidade Financeira (FSB), além do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia (BCBS) e da Autoridade Bancária Europeia (EBA), emitiram diretrizes amplas sobre o controle da cultura de risco, envolvendo processos de auditoria interna (IA).

Para Giau e Fang (2018) um número cada vez maior de estudos reconhece a importância de cultura de risco, especialmente durante períodos de crise econômica. O nível do efeito de uma crise financeira sobre o desempenho de uma empresa é condicionado pela sua cultura de risco.

Agarwal e Kallapur (2018) exploraram as melhores práticas para melhorar a cultura de risco e definir o papel dos atores na governança de risco. Contrapondo com um caso exemplar de uma companhia de seguros britânica procederam uma abordagem qualitativa de pesquisa de caso. A empresa conseguiu mudar de uma cultura de risco defensiva e baseada em conformidade para uma cultura de risco cognitivo, usando uma abordagem de pensamento do sistema.

Lee e Switzer (2019) investigaram como a cultura modera o impacto do risco no comportamento comercial de investidores individuais em nove países da zona do euro, onde o risco é medido pelo risco convencional e extremo. Esses mercados foram particularmente afetados pela crise financeira global e a subsequente crise bancária europeia e a crise da dívida soberana europeia.

De acordo com os resultados apresentados na revisão da literatura, cabe notar que, a despeito das comparações que podem ser feitas entre os artigos, existem algumas equivalências que se referem aos fatores culturais precedentes.

Neste caso, é necessário partir do prisma da cultura de riscos, que mostra a importância da consistência das decisões de risco baseados nos princípios, valores

e formas de comportamento.

Portanto, uma estrutura de gerenciamento de riscos que não esteja alinhada a uma cultura forte não funcionará, pois a cultura de riscos apoia-se na conscientização, nos comportamentos e julgamentos de risco adequados a tomada de decisão.

1.3 PESQUISA DOCUMENTAL

Em complementação à revisão literária, de modo a dar o devido valor e relevância do tema junto ao mercado profissional, foram analisados artigos das maiores empresas do mercado de auditoria e consultoria. Essas empresas acabam por determinar as tendências do mercado profissional e diante disso, tornaram-se também excelentes autores de conteúdos sobre gestão de riscos.

Por esse motivo, foi realizada uma pesquisa nos sítios *web* das empresas, buscando pela palavra-chave “cultura de riscos” e tomando como critério as publicações dos últimos cinco anos sobre o tema. Foram escolhidos seis documentos com a ótica dessas grandes empresas;

A Deloitte, por meio dos autores Bulley e Gould (2019), indica que, mundialmente, os reguladores estão cada vez mais buscando avaliar, monitorar e influenciar a cultura de riscos nas empresas. Promover e estimular a cultura certa faz sentido comercial e regulatório.

Em complemento, a Deloitte (2019) afirma que é necessária uma avaliação para compreender plenamente a cultura de risco atual de uma organização e para acompanhar o progresso da mudança Cultural. A empresa desenvolveu uma abordagem ampla para ajudar a avaliar e medir a cultura de risco das organizações por meio do seu *framework* de cultura de risco. Este *framework* consiste na análise de dezesseis indicadores, alinhados a quatro influenciadores da cultura de risco, permitindo avaliar uma organização em relação a cada indicador. Após o entendimento sobre a cultura de risco de uma determinada organização pode-se aplicar a estrutura para identificar e recomendar vulnerabilidades em áreas específicas, a fim de ajudar a fortalecê-las.

Figura 1 – Framework de cultura de riscos – Deloitte



Fonte: Deloitte (2019)

Os quatro influenciadores têm atenção específica, em cada uma das categorias de riscos relacionados, que devem ser observados nesse processo, tais como:

- Construção de uma competência de risco
- Alinhamento dos sistemas motivacionais
- Fortalecer os relacionamentos
- Promover infraestruturas de gerenciamento de riscos organizacionais

Wimjan Bos da Ernest Yang (2016), afirma que uma cultura apropriada é uma variedade de mecanismos que precisam ser eficazes, e quando estes mecanismos estão no lugar, contribuem para entregar os resultados e comportamentos desejados.

Para tanto, a Ernest Yang traz a abordagem de um modelo de cultura de risco, que é iniciado pela definição dos riscos aceitáveis e os inaceitáveis, considerando o propósito, a missão e valores da organização. Desta forma, a divisão da cultura de risco em vários componentes, torna possível concentrar-se nos mecanismos e aprimorar o comportamento, capacitando-se a fornecer as alterações necessárias.

O modelo da EY incorpora os elementos *tangíveis* de estruturas organizacionais e sistemas de gestão de risco com os elementos mais *intangíveis* de comportamento. O modelo de cultura de risco EY incorpora, ainda, quatro elementos fundamentais que influenciam e ajudam a determinar uma cultura de risco: liderança, organização, estrutura de riscos e incentivos.

Figura 2 – Modelo de Cultura de Riscos – EY



Fonte: Ernest Yang (2016)

A KPMG (2017), outra grande organização pesquisada, defende, que não é mais “*possível ou aceitável para os reguladores dizer que é impossível medir a cultura*”. Afirma, que muitas empresas estão criando estruturas para avaliar, medir e desafiar a respectiva cultura existente. Para tanto, consultam dados de conduta, feedback do cliente e conformidade com as políticas comportamentais.

A KPMG (2017) desenvolveu um modelo de avaliação da cultura de risco que analisa os fatores que afetam as empresas, estabelecendo um estado de destino desejado e testando o estado atual, sempre de cima para baixo (*top-down*) e engajamento (*bottom-up*). Tal procedimento de avaliação objetiva mudanças de atitudes para crenças essenciais, que direcionam prioridades implícitas e explícitas.

Figura 3 – Modelo de avaliação de Cultura de Riscos - KPMG



Fonte: KPMG (2017)

O modelo tem cinco habilitadores, intercalados pela visão de comportamentos e resultados.

- Habilitador Liderança e Direção;
- Habilitador Compromisso Individual;
- Habilitador Propriedade Conjunta,;
- Habilitador Capacidade de Resposta e Melhoria;
- Habilitador Cliente.

A PwC (2018) de forma complementar menciona cinco ações que as empresas podem executar para melhorar a cultura de risco:

- Identificar lacunas e fraquezas: revisar a estrutura de cultura de risco e certificar-se de que ela abranja um conjunto amplo, mas realista de dimensões, incluindo elementos de liderança, governança, talento, comunicação e normas operacionais globais.
- Concentrar-se nas necessidades críticas: O entendimento da cultura de risco da sua organização. Determinar as causas principais de quaisquer diferenças reais na cultura de risco entre regiões, funções, linhas de negócios e como elas mudam ao longo do tempo.
- Encarar os fatos: existe uma desconexão entre a cultura de conformidade da empresa e as decisões que os funcionários tomam no trabalho? A gerência é consistente nas tomadas de decisão?
- Colocar as comunicações da cultura de risco em repetição: quando se

trata de explicar a cultura de risco para as partes interessadas, qualquer quantidade de comunicação nunca é suficiente.

- Deve-se repetir as mensagens através de vários veículos de comunicação. Sua cadência e estilo podem afetar a maneira como os funcionários ouvem.
- As pessoas vêm em primeiro lugar: os investimentos na cultura de risco podem melhorar a experiência geral dos funcionários.



Figura 4 – Modelo de Cultura de Riscos – PWC

Fonte: PWC (2018)

A mudança cultural e as iniciativas de conduta são passíveis de falha, caso o foco principal seja uma exigência de conformidade. As organizações precisam olhar para além dos requisitos regulamentares e pensar sobre como a cultura terá um impacto duradouro sobre a reputação e competitividade futuras.

Levy e Stegemann da Mckinsey (2015), explicam que os comportamentos das pessoas e respectivas escolhas geram julgamentos sobre o comportamento alheio. Isso ocorre no contexto das organizações como um mecanismo complexo de sistemas, processos e estruturas. O contexto organizacional formal estabelece limites para comportamentos aceitáveis, conseqüentemente, as fragilidades nos comportamentos da cultura de risco são, na maioria das vezes, a conseqüência de fragilidades nesses sistemas e estruturas formais.

Portanto, um modelo de cultura de risco bem-sucedido precisa considerar todas as interações significativas que acontecem dentro das organizações, incluindo aquelas entre indivíduos e entre grupos de indivíduos que atuam em equipes ou unidades de negócios, bem como interações no nível institucional que envolvem a gerência sênior e a decisão estratégica.

Essa abordagem permitiu a McKinsey identificar dez fatores-chave da cultura de risco, que foram observados como fatores chave de contribuição para as falhas, embora em maior ou menor grau em cada caso. Esses fatores estão presentes em todas as organizações e são mensuráveis ao longo do tempo. Observe-se a Figura 5.

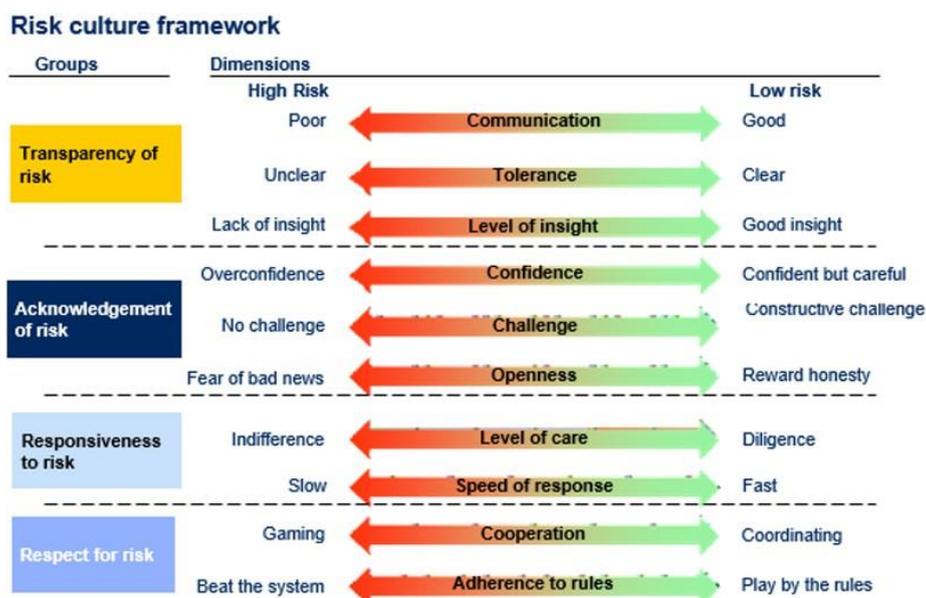


Figura 5 – Framework de Cultura de Riscos - McKinsey

Fonte: McKinsey (2015 apud 2010)

Os dez fatores podem ser reunidos em quatro grupos que associados podem indicar tendências a falhas na cultura de risco de organizações. Os grupos são: transparência do risco, reconhecimento de risco, capacidade de resposta à risco, e

projeção à risco.

O Institute of Risk Management (IRM, 2012) destaca as responsabilidades dos Conselhos de Diretores na abordagem da cultura de risco de uma organização. É responsabilidade dos Conselhos definir, comunicar e impor uma cultura de risco alinhada aos objetivos e estratégias da organização. O IRM enfatiza que essa implementação começa com atitudes e comportamentos e se espalha pela organização. O Conselho deve fornecer as respostas para as mudanças que devem ser feitas em favor da melhoria cultural.

O Institute of Risk Management (IRM), como uma das primeiras organizações a apresentar o conceito de cultura de risco, gerou extensa literatura sobre o tema. Após uma explicação de como é formada a cultura de riscos, o IRM gerou um modelo de aspectos da cultura de risco semelhante ao framework McKinsey e PWC, para explorar cultura de risco em uma organização, conforme Figura 6.

Figura 6 – Modelo de Cultura de Risco - IRM



Fonte: IRM (2012)

O Modelo é composto pelas seguintes dimensões:

- **Predisposição pessoal ao risco:** Os indivíduos em uma organização têm sua própria percepção de risco como resultado da natureza e histórico pessoal. Isso requer suplementação baseada em riscos, testes de personalidade para explorar as tendências de risco de indivíduos, além calibração de testes para analisar se os indivíduos são capazes de estimar o risco que estão assumindo.
- **Ética pessoal:** os valores éticos dos indivíduos em uma organização também fazem parte da cultura de riscos, posto que influenciam significativamente a tomada de decisão dos indivíduos. Ética do raciocínio, obediência e cuidado são importantes nesse sentido.
- **Comportamentos:** os comportamentos dos indivíduos devem ser

incentivados sobre o comportamento correto em relação ao risco, como contribuir para a cultura geral de uma organização, além de ser afetado pela cultura geral.

O IRM afirma, a partir desse modelo, que mudanças na cultura de risco em uma organização não devem ser simplesmente impostas através de documentos. Devem, na verdade, ser definidas responsabilidades claras dos departamentos e, principalmente, os riscos sobre responsabilidade dos departamentos de gestão e RH, que devem trabalhar em colaboração para realizar as alterações necessárias.

Como mostrado nas pesquisas supramencionadas, pode-se observar que na academia ou nos documentos do mercado profissional, as referências sobre Cultura de Risco são cada vez mais citadas, entretanto de forma limitada e singular. Mesmo nas empresas cuja prática da gestão de riscos demonstra ser mais madura, a ausência de um consenso eleva a ideia da complexidade no entendimento sobre a cultura de riscos.

Portanto, em busca desta compreensão, este trabalho busca elaborar um novo modelo de Cultura de Riscos. Este modelo será composto por características escolhidas através de estudo entre os modelos da atualidade e o resultado dos tópicos mais abordados. Dentre as características mais citadas, essas serão postas à prova em pesquisa de campo para análise do ponto de vista de entrevistados e escolha dos temas mais apropriados para um novo modelo de cultura de Riscos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma empresa é o conjunto de crenças e valores que a rege. Em razão da subjetividade inerente a *crenças* e *valores* (MAGALDI, 2019).

Warrick (2017) afirma que culturas saudáveis são aquelas que levam as estratégias para um ambiente de trabalho favorável ao negócio e ao bem-estar das pessoas. São resultados de uma liderança efetiva, enquanto as culturas não saudáveis são o resultado de gestão e lideranças não efetivas.

A cultura condiciona o comportamento das pessoas a ponto de se admitir a constituição de uma nova personalidade. Sendo esta de caráter organizacional, que em alguns casos exercem tanto poder subjetivo junto aos indivíduos que os faz serem capazes de se despersonalizar e renunciar a seus objetivos particulares para se consagrarem aos desígnios da organização (FGV, 2015).

Se, por um lado, a cultura é a maneira como a organização pensa e age, por outro, ela se modela e é modelada pela ação individual dos colaboradores nas práticas diárias, ou seja, não se modela diretamente a cultura, mas se articulam os elementos que a influenciam e impactam (SALIBI; MAGALDI, 2019c, 1:50).

Deve-se, entretanto, destacar que a cultura não é uma construção puramente mental e impenetrável, na qual as crenças e valores são igualmente compartilhados por toda a organização. A maioria das grandes organizações é constituída por diversas subculturas e suas diferenças não devem ser subestimadas (BARBOSA, 2002).

Levin e Gottlieb (2009) acrescentam que esses padrões se apresentam na organização por meio das estratégias do negócio, práticas de gestão e regras que orientam os comportamentos. Pode-se encontrar até mesmo repetições de comportamento específicos entre indivíduos, servindo como um aglutinador social.

Por fim, Magaldi (2019) revelou que existe uma enorme confusão entre entender que a cultura é um resultado, e não uma causa. Diante de tal argumento, ele afirma que não se modela direta ou propriamente a cultura, mas articulam-se os elementos que a influenciam. Um passo importante nessa jornada é entender que tipo de cultura organizacional é mais adequado à realidade da organização.

2.2 CULTURA DE RISCOS

Segundo Christopher e Peck (2017 apud Mohammad Iranmanesh, 2004), a cultura de risco precisa ser integrada na cultura de uma organização para fornecer caminho legal para as atividades de gestão de risco. Organizações que construírem uma forma proativa de cultura de riscos, como a capacidade de absorver e responder eficazmente a um choque nos seus organismos, serão mais capazes de reagir e recuperar-se de interrupções na gestão.

A cultura de risco está melhorando em comparação ao passado, mas ainda existe um longo caminho a ser percorrido. Deve-se evidenciar que, para muitos, ainda é novidade o cenário da gestão de riscos (ASSI, 2018).

Enquanto alguns autores sugerem que qualquer distinção entre cultura e cultura de risco é inútil, Palermo (2017) afirma que a cultura de risco em organizações deve ser considerada como indissociável da cultura organizacional. A ênfase crescente no gerenciamento de riscos na literatura e em toda a empresa de riscos, mostra a importância de se discutir os comportamentos de riscos, assim como

os princípios, valores e formas de comportamento mais amplos da organização.

Hillson (2013), em sua proposta de modelo, esclarece que as atitudes escolhidas diante de um risco não devem ser denominadas como cultura de risco. Para o autor, não é correto afirmar que uma organização tem uma cultura de aversão ao risco ou uma cultura de procura de risco. Termos como estes descrevem diferentes atitudes, logo o comportamento em relação ao risco não é o mesmo que cultura de risco. Por isso, não é correto afirmar que cultura de risco é “a forma como fazemos as coisas por aqui em relação ao risco”.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta uma abordagem mista (quali-quantitativa), quando expõe a preocupação com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, convergindo na compreensão e explicação da dinâmica das relações corporativas, contra motivos, crenças e valores. As características quantitativas deste estudo são demonstradas na aplicação do questionário de pesquisa demográfica e colaborativa, coletando informações do ponto de vista de determinados grupos de indivíduos, cujas características serão demonstradas na seção a seguir. A pesquisa direciona-se para uma orientação qualitativa quando aplica uma metodologia de grupo focal do tipo: Associação Livre. Os participantes podem fazer associações, concordar com o que já foi dito ou mostrar opiniões divergentes (GASKELL, 2008).

A natureza deste estudo apresenta-se como pesquisa aplicada, caracterizando-se pela aplicação conceitual e teórica de uma abordagem qualitativa, de modo a identificar possibilidades de criação de modelo de cultura de riscos, numa perspectiva investigativa quanto ao ponto de vista de especialistas.

As características dos objetivos da pesquisa possuem traços descritivos e exploratórios, sobre os quais foram realizadas revisões sobre o tema *Cultura de Riscos* dentro do contexto acadêmico e organizacional. Outro fator preponderante na formação do objetivo de pesquisa refere-se ao desenvolvimento e aplicação de um *survey* e um grupo focal, cujo objetivo é obter dados e informações para construir uma proposta de um modelo de Cultura de Riscos.

3.2 O PERCURSO METODOLÓGICO

Os procedimentos aqui desenvolvidos apresentam, inicialmente, características da pesquisa bibliográfica e de campo. Pesquisa bibliográfica por ter realizado uma revisão e seleção de material disponível ao público. Pesquisa de campo pela proposta de investigação empírica ao incluir a aplicação de questionários para observação das informações coletadas. Em um segundo momento, este estudo apresenta características de pesquisa avaliativa, direcionando-se a grupos específicos de especialistas para analisar um determinado evento (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A metodologia desta pesquisa foi desenvolvida conforme as seguintes etapas:

- Etapa 1 - Revisão da literatura acadêmica, objetivando compreender a percepção sobre quais são as práticas utilizadas na abordagem da cultura de riscos nas organizações ou, na ausência deste tipo de discussão, o que tem sido proposto para mudar esse cenário. Estudo realizado através de pesquisa nas bases acadêmicas em documentos como dissertações, teses e artigos.
- Etapa 2 - Revisão documental, analisando documentos do mercado profissional sobre a aplicação do tema cultura de riscos em grandes organizações. Foi realizada uma busca sobre publicações que possam contribuir para o estado da arte acerca de cultura de riscos em organizações como as *Big Four*.
- Etapa 3 – *Survey* - de forma suplementar será aplicado um questionário estruturado e apresentado a determinada amostra de população contendo profissionais em níveis de gestão, especialistas e técnicos na carreira de gerenciamento de riscos. O intuito da aplicação do *survey* é definir dentre a primeira seleção de características, quais são as mais apropriadas, a fim de subsidiar o desenvolvimento do modelo proposto.
- Etapa 4 - Avaliar os resultados e respostas obtidas, considerando os estudos até então realizados, aferir quais aspectos foram melhor avaliados, e complementar o desenvolvimento desta pesquisa.
- Etapa 5 – Elaborar um modelo de Cultura de Riscos com base na Dimensão/Habilitador/Influenciador melhor conceituado(a)(s) na coleta de dados, bem como os Princípios/Indicadores/ Fatores melhor

classificados.

- Etapa 6 – Grupo Focal – Elaborar uma dinâmica com grupo focal em técnica de Associação Livre, quando uma proposta de novo modelo de Cultura de Riscos será apresentada e discutida. O Grupo Focal será apresentado com o intermédio de um moderador, que pedirá aos entrevistados que expressem opiniões e percepções sobre o modelo.
- Etapa 7 – Apresentação dos resultados, tendo como produto este trabalho formalmente apresentado para conquista de título de desenvolvimento acadêmico/profissional e mestrado da Universidade Católica de Brasília.

3.3 COLETA DE DADOS

Para conhecer o perfil do público alvo, definiu-se a aplicação de pesquisa, de modo a compreender o ponto de vista dos entrevistados. Os dados levantados para esta pesquisa buscaram observar o consenso de especialistas acerca das características mais adequadas para um modelo de Cultura de Riscos, haja vista a necessidade apontada como o problema deste estudo.

Todos os aspectos propostos no questionário, como a escala de seleção para os entrevistados, foram previamente extraídos dos modelos de Cultura de Riscos já difundidos no mercado profissional e anteriormente apresentados neste trabalho. O critério para a seleção dos aspectos foi a recorrência destas características em cada um dos modelos das grandes empresas aqui mencionadas.

Como mecanismo para a coleta dos dados, utilizou-se o modelo de questionário estruturado, no intuito de identificar a partir da opinião de *pseudo*-especialistas, com relação as melhores abordagens para um modelo de Cultura de Riscos.

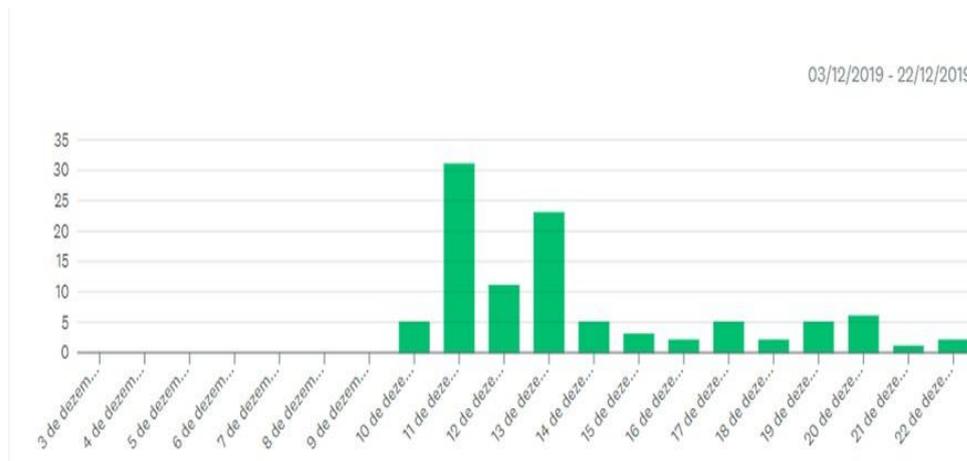
O questionário foi disponibilizado em meios eletrônicos, na web, e redes sociais com temas sobre Riscos, Controle Interno e *Compliance*.

3.4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

O questionário foi criado em 03 de dezembro 2019, e até a data em que foi disponibilizado para o público, em 10 dezembro 2019, este foi submetido a testes para identificação de falhas. Procurou-se identificar a melhor ordem para as perguntas, qual o melhor tempo de aplicação para o questionário, a existência de

perguntas redundantes e o meio como seria a aplicação do teste.

Figura 7 – Resultado Pesquisa de Campo – Volume de Respostas



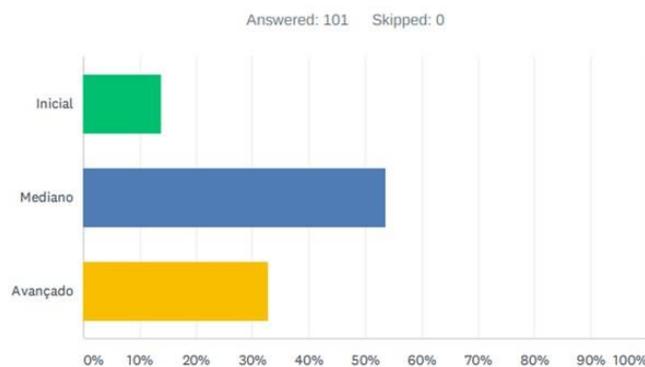
Fonte: elaborado pelos autores - Pesquisa de Campo Survey Monkey (2019)

3.5 PERFIL DOS RESPONDENTES

Foram obtidas 101 respostas no período citado, desta forma essa será a amostra analisada nesta pesquisa. A questão 1 inicia com uma abordagem demográfica, buscando entender qual o grau de conhecimento sobre Gestão de Riscos dos entrevistados. Oferecendo uma escala alternativa entre os níveis: Inicial, Mediano e Avançado.

Figura 8 – Questão 1

Q1 Qual o seu conhecimento sobre Gestão de Riscos?



ANSWER CHOICES	RESPONSES	Quantidade
Inicial	13.86%	14
Mediano	53.47%	54
Avançado	32.67%	33
TOTAL		101

Fonte: elaborado pelos autores - Survey Monkey (2019)

Observa-se que, nesta questão, o foco é saber se o respondente conhece sobre o tema de modo generalizado. Este tema é considerado mais difundido na literatura e no mercado profissional, conforme COSO (2007): “Nos últimos anos, intensificou-se o foco e a preocupação com o gerenciamento de riscos, e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos.”

Conforme demonstrado na figura 8, como resultado para questão 1, obtiveram-se 53,4% das respostas na escala “mediano”, o que denota uma confirmação do que diz a literatura quanto a maturidade dos gestores sobre Gerenciamento de Riscos.

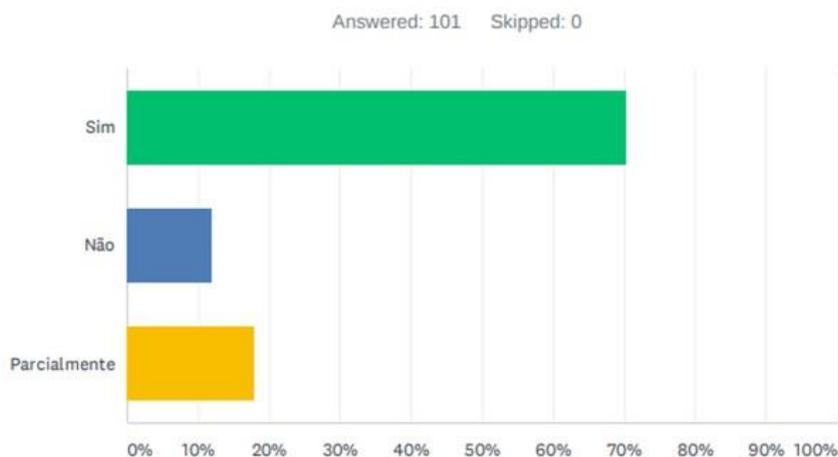
Segundo Assi (2012),

O principal desafio é fazer com que a estratégia global e a perspectiva de risco sejam comunicadas e entendidas por todos os níveis da organização, refletindo no processo de tomada de decisão (-), e somente com essa conscientização poderemos gerenciá-los melhor.

A questão 2, ainda numa abordagem demográfica, pergunta sobre o grau de responsabilidade do entrevistado frente aos riscos da sua organização.

Figura 9 – Questão 2

Q2 No seu trabalho, você tem responsabilidades sobre Riscos?



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Sim	70.30% 71
Não	11.88% 12
Parcialmente	17.82% 18
TOTAL	101

Fonte: elaborado pelos autores - Survey Monkey (2019)

Pode-se observar que, dentre as opções “sim”, “não” e “parcialmente”, a resposta afirmativa prevaleceu em 70,3% dos formulários, o que corrobora a questão anterior, na qual o destaque da amostra reflete que 88,12% têm algum grau de conhecimento sobre riscos.

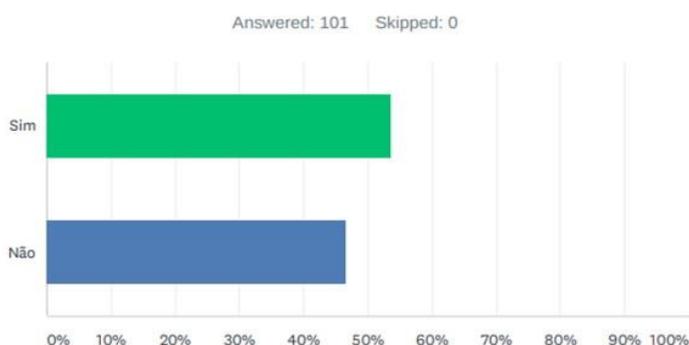
O IBGC (2007) nos alerta que risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Costuma-se entender risco como possibilidade de algo não dar certo, mas seu conceito envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas, quanto aos ganhos.

Em face do exposto, admitem-se entendimentos diferentes acerca de riscos, o que pode ser considerado como uma limitação desta pesquisa no tocante a certeza da percepção do entrevistado quanto a natureza dos riscos. Contudo pode ser justificado nas respostas posteriores, de acordo com a perícia em que estes demonstrem ao responder as demais perguntas.

Como observado na figura 9, a maioria dos entrevistados afirma ter um Modelo de Cultura de Riscos em sua organização. Isto posto, 53,4% da amostra encontra-se num patamar divergente do encontrado nesta revisão da literatura, onde mesmo as grandes empresas supramencionadas entendem que a Cultura de Riscos é pouco formalizada nas organizações, considerando-a apenas como parte intangível de motivações e comportamentos individuais dos colaboradores.

Figura 10 – Questão 3

Q3 A sua organização tem um modelo de Cultura de Riscos?



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Sim	53.47% 54
Não	46.53% 47
TOTAL	101

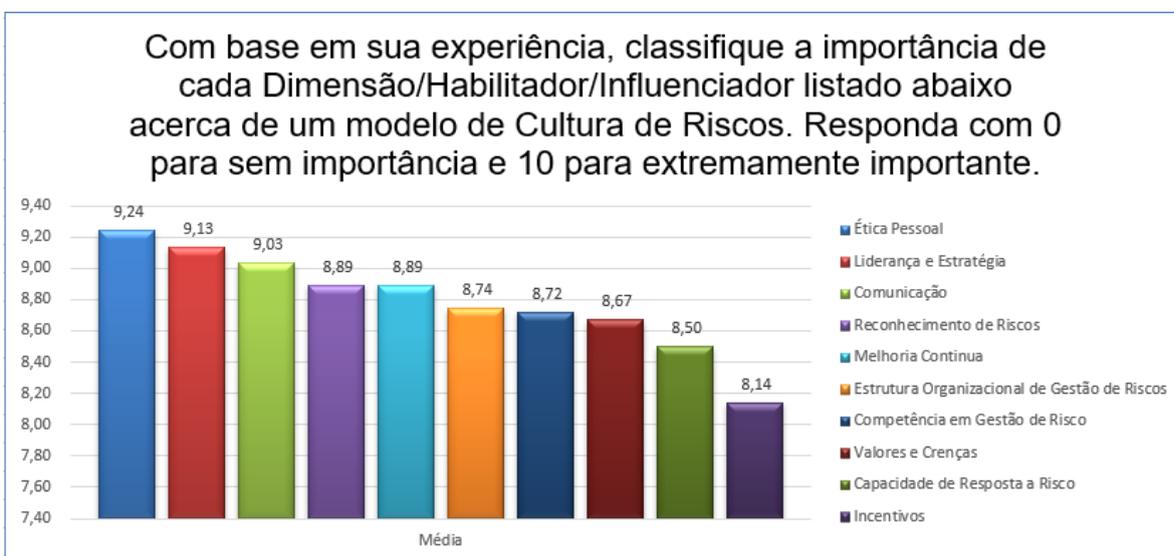
Fonte: elaborado pelos autores - Survey Monkey (2019)

Embora exista a possibilidade de os entrevistados não conhecerem um modelo de Cultura de Riscos, o contrário também é verdadeiro. Um pouco menos da metade da amostra entrevistada afirma não ter um modelo de cultura de riscos na organização, mas conhecem sobre riscos e têm responsabilidade sobre eles.

Estes dados consolidam a hipótese desse trabalho, quanto à necessidade desta pesquisa e seu objetivo de propor um modelo que se atenha à realidade das empresas nos dias atuais.

Na questão 4, buscou-se conhecer o ponto de vista técnico dos entrevistados que, diante das escalas de alternativas disponíveis, chegaram à conclusão demonstrada na figura 10.

Figura 11 – Questão 4



Fonte: elaborado pelos autores - Survey Monkey 2019

Como observado no gráfico, a pesquisa obteve resultados aproximados entre uma dimensão e outra, o que demonstra concordância dos entrevistados quanto a importância destas dimensões como parte de um contexto apropriado para um modelo de Cultura de Risco.

Entretanto, o escopo é realizar uma proposta de um novo modelo que seja mais consensual, deste modo, foram classificadas as cinco dimensões avaliadas com as melhores pontuações.

Para a efetividade do cálculo, foram atribuídos pesos para cada pontuação, sendo o peso 1 para a Dimensão/Habilitador/Influenciador menos importante e peso 10 para a Dimensão/Habilitador/Influenciador mais importante, e então fora aplicada a média ponderada, chegando no resultado demonstrado na Figura 11.

Embora tenha havido uma votação acirrada, na Tabela 1 é possível identificar quais as cinco dimensões mais votadas, bem como os seus respectivos pesos.

Tabela 1 – Análise de resultados das Dimensões Legenda

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Peso	Média Ponderada
Ética Pessoal	1	0	1	0	1	1	4	15	9	68	10	9,24
Liderança e Estratégia	1	0	0	1	2	0	3	15	24	55	9	9,13
Comunicação	1	0	1	0	5	2	4	14	9	65	8	9,03
Reconhecimento dos Riscos	1	0	4	1	1	1	4	13	22	54	7	8,89
Melhoria Contínua	1	0	0	3	2	2	5	17	18	53	6	8,89
Estrutura Organizacional de Gestão de Riscos	1	0	1	1	4	0	8	16	29	41	5	8,74
Competência em Gestão de Riscos	1	0	1	0	4	2	12	16	17	48	4	8,72
Valores e Crenças	1	0	0	1	6	6	5	14	22	46	3	8,67
Capacidade de Resposta ao Risco	2	0	2	1	6	1	8	18	19	44	2	8,50
Incentivos	1	1	2	1	6	5	9	29	16	31	1	8,14

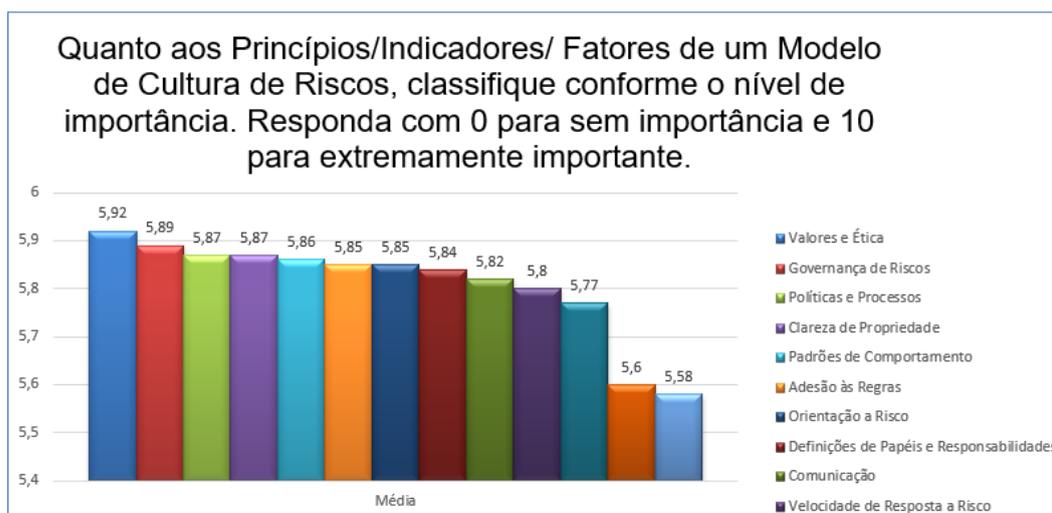
Fonte: elaborado pelos autores

Como visto, as 5 dimensões mais votadas são: Ética Pessoal, Liderança e Estratégia, Comunicação, Reconhecimento dos Riscos e Melhorias Contínua. A partir deste cenário, será proposto um modelo no qual as dimensões da matriz serão compostas por essas indicações.

No capítulo 4, serão abordadas as conceituações dos princípios e das dimensões, bem como características e aspectos que comporão o modelo de Cultura de Riscos.

Na questão 5 dando continuidade à análise técnica do conteúdo oferecido, apresentou-se o cenário da figura 12.

Figura 12 – Questão 5



Fonte: elaborado pelos autores - Survey Monkey (2019)

Como observado no gráfico acima, esta parte da pesquisa também retornou resultados aproximados entre um princípio e outro, o que mais uma vez demonstra concordância da amostra quanto à importância destes princípios como parte de um contexto apropriado para um modelo de Cultura de Risco.

Entretanto, ratifica-se que o escopo desta pesquisa é realizar uma proposta de um modelo que seja consensual entre especialistas, como uma boa prática para identificar a Cultura de Riscos de uma organização, deste modo, foram classificadas as cinco dimensões avaliadas com as melhores pontuações.

Para a efetividade do cálculo, foram atribuídos pesos para cada pontuação, tomando como base uma crescente numérica de 2 a 6. A fim de testar a possibilidade de uma maior precisão em comparação ao aplicado na questão 4.

Sendo considerado 2 como a menor faixa de peso e 6 como a maior faixa de peso para definir os Princípios/Indicadores/Fatores, conforme mostra a Tabela 2.

Desta forma, com base na classificação dos cinco elementos no *ranking*, estes serão usados como norteadores de comportamento dentro de prismas de uma Cultura de Riscos.

Tabela 2 – Análise de Resultado dos Princípios

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Peso	Média Ponderada
Valor e Ética	1	0	0	0	4	3	4	11	16	62	6	5,92
Governança de Riscos	1	0	0	2	3	3	2	18	23	49	6	5,89
Políticas e	1	0	2	1	1	4	8	18	15	51	6	5,87

Processos												
Clareza de propriedade	1	0	1	1	4	2	8	21	19	44	6	5,87
Padrão de comportamento	1	0	2	0	4	4	11	24	20	35	6	5,86
Adesão às regras	1	0	1	2	4	1	6	12	24	50	5	5,85
Orientação a riscos	1	0	2	1	3	5	6	20	12	51	4	5,85
Definição de papéis e responsabilidades	2	0	1	2	1	5	6	7	20	57	3	5,84
Comunicação	1	1	2	1	2	7	2	12	8	65	2	5,82
Velocidade de Resposta a Risco	1	1	1	3	3	1	7	13	22	49	2	5,80
Apetite a riscos	1	2	1	1	6	6	11	20	25	28	1	5,77
Tolerância a riscos	2	3	2	3	8	6	12	27	12	26	1	5,60
Recompensas	4	1	1	2	15	7	15	27	12	17	1	5,58

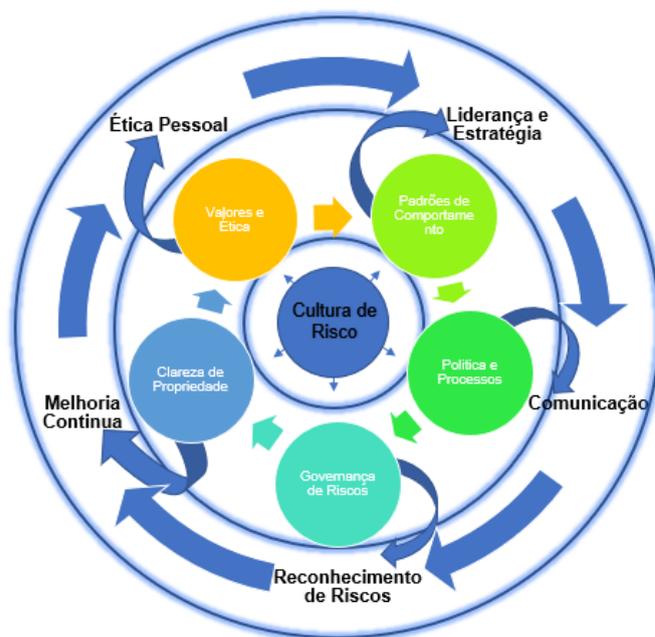
Fonte: elaborado pelos autores - Survey Monkey (2019)

Os 5 princípios mais votados foram: Valores e Ética, Governança de Riscos, Políticas e Processos, Clareza de Propriedade, Padrões de Comportamento.

4 RESULTADOS

4.1 PROPOSTA DE MODELO DE CULTURA DE RISCOS

Figura 13 – Proposta de Modelo de Cultura de Riscos



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Como observado na figura 14, fora proposto um modelo pensado de forma a

retratar uma estrutura integrada, em que a Cultura de Risco é o núcleo interrelacionado aos 5 princípios e às 5 dimensões definidas na pesquisa de campo.

Os princípios exercem um papel direcionador para as dimensões, apresentando características necessárias para uma boa condução de uma Cultura de Riscos.

As dimensões foram distribuídas frente aos princípios pertinentes em face às naturezas comuns entre si. Desta forma, fazendo um ciclo que se retroalimenta, tornando-o uma proposta de modelo que exerce um fluxo contínuo onde essas características devem ser sempre observadas e reavaliadas.

4.2 ESTRUTURA DO MODELO

Como premissa, o modelo propõe que exista um fluxo que deva ser analisado por camadas e circular, respectivamente, entre os princípios e as dimensões. Os princípios devem ser os norteadores das funções dos riscos e dos valores culturais da organização. As dimensões devem ser a concretização das ações elaboradas a partir dos princípios.

Conforme afirma Sandro Magaldi (2019): *“conhecer o tipo de cultura organizacional dominante em uma companhia é essencialmente o ponto inicial para qualquer iniciativa de transformação”*.

Isto posto, antes da aplicação do modelo, é necessário realizar um diagnóstico quanto ao status atual da cultura de riscos da organização. É preciso identificar os principais riscos e oportunidades, quais as probabilidades de materialização dos riscos e seus principais impactos, forças, além do jeito que a organização reage a esses riscos.

Para a aplicação do modelo, deve-se começar de dentro para fora, no formato de camadas. Parte-se do núcleo, ou seja, a cultura de riscos, e então inicia-se a análise a partir da primeira camada onde estão distribuídos os princípios, que devem ser vistos como os valores que a organização preconiza para sua cultura e devem também ser enxergados como os norteadores que conduzem à uma boa estratégia e tomada de ações frente as dimensões que são as concretizações do que foi planejado em consonância com os princípios.

Nesta etapa, analisam-se os seguintes aspectos:

- **Valores e ética:** são os valores, crenças, conhecimentos e compreensão acerca dos riscos da organização.
- **Padrões de Comportamento:** deve existir alinhamento entre os

comportamentos dos colaboradores e gestores em prol de um propósito de riscos comum (HILLSON, 2013).

- **Política e Processos:** devem ser definidas políticas e normas internas que garantam o direcionamento devido quanto as ações e aos processos frente aos riscos e esclarecendo aos colaboradores quais atitudes devem ser realizadas na resolução das criticidades sobre riscos (VIDAL, 2010).
- **Governança de Riscos:** A governança deve dar o tom da organização, reforçando a importância e instituindo responsabilidades de supervisão sobre o gerenciamento de riscos corporativos e sobre a cultura de riscos (COSO, 2017).
- **Clareza de Propriedade:** deve haver definição de papéis, o conselho deve definir limites claros, quem é o responsável pela adequada integração do processo de gestão dos riscos corporativos no sistema de governança e de controle interno dentro da organização (RAMOS, 2018).

Na segunda etapa são necessárias avaliações quanto a tomada de ações e decisões acerca das dimensões frente as suas aplicações dentro do contexto de cada organização. As dimensões devem ser analisadas no formato circular a partir da ética pessoal e seguindo até a melhoria contínua, quais sejam essas dimensões:

- **Ética Pessoal:** avaliar³ a ética pessoal de cada indivíduo envolvido na gestão dos riscos, identificando a formação de atitudes e comportamentos, bem como a predisposição pessoal ao risco, o que contribui para a postura ética.
- **Liderança e Estratégia:** analisar como os gestores se comportam e tomam decisões baseadas em risco. Assegurar que os recursos necessários sejam alocados para gerenciar riscos, deve existir clareza de direcionamento, e discussão quanto a tolerância a riscos da organização (IRM, 2012; RAMOS, 2018).
- **Comunicação:** comunicar antecipadamente as informações sobre riscos na organização, seja por políticas, declaração de apetite a riscos e normas internas. Deve haver transparência sobre os riscos críticos

³ Os verbos devem estar no infinitivo para dar o sentido de ações a serem realizadas.

existentes na organização. As comunicações entre as partes envolvidas devem acontecer naturalmente (IRM, 2012; RAMOS, 2018; MAGALDI, 2019).

- **Reconhecimento de Riscos:** reconhecer e descrever os riscos que afetam a organização. Estes devem ser tratados com uma abordagem de gestão de risco global e integrada. O sistema e a estrutura de riscos devem ser compreendidos pelos colaboradores na totalidade. Possíveis fontes de riscos devem ser previamente identificadas e comunicadas a todos (TCU, SEGECEX/COGER, 2018; RAMOS, 2018, IRM, 2012; NBR ISO 31000, 2018).
- **Melhoria Contínua:** este aspecto é chave para que os demais possam ser concretizados, deve-se facilitar a melhoria contínua da organização, desenvolvendo estratégia e controles que melhorem a maturidade cultural, bem como os demais aspectos de riscos das organizações. Por exemplo, com treinamentos, 'workshops'.. (ASSI, 2018).

4.3 GRUPO FOCAL–AVALIAÇÃO DO NOVO MODELO DE CULTURA DE RISCOS

De forma a proporcionar o aprimoramento do Modelo de cultura de riscos, foi implementado um debate acerca do tema em estudo, o Modelo construído foi objeto do debate por meio de Grupo Focal.

Este Grupo Focal, fora realizado às 19h do dia 05 de janeiro de 2020, no Campus II da Universidade Católica de Brasília, contou com a presença de 8 especialistas de diferentes empresas. A escolha de composição do grupo por profissionais com diferentes vivências teve como objetivo fomentar o debate e a melhoria do modelo proposto.

Na Tabela 3, destaca-se a vivência e a experiência dos especialistas envolvidos. De forma a respeitar o anonimato, os participantes foram representados por números.

Tabela 3 – Especialistas participantes do grupo focal

Especialista	Formação acadêmica	Tempo de Experiência	Função Atual
1	Graduação em Contabilidade; Pós-Graduação em Finanças	9 anos	Analista Sr. de Auditoria
2	Graduação em Contabilidade; Mestrado em Gestão de Pessoas	18 anos	Superintendente de Auditoria
3	Graduação em Sistemas de Informação; Graduação em Contabilidade	13 anos	Especialista de Auditoria

4	Graduação em Sistemas de Informação	10 anos	Supervisora de Riscos
5	Graduação em Ciências da Computação; Pós-Graduação em Governança de TI	9 anos	Analista Sr. de Controle Interno
6	Graduação em Sistemas de Informação; Mestrado em Governança Tecnologia e Inovação	13 anos	Líder de Auditoria
7	Graduação em Administração; Pós-Graduação em Finanças	4 anos	Analista de Riscos
8	Graduação em Engenharia Eletrônica	30 anos	Professor

O debate acerca do Modelo foi gravado em áudio, com a permissão dos participantes, de forma a possibilitar o registro das contribuições realizadas pelo Grupo. Baseado na experiência dos profissionais convidados o grupo foi orientado a avaliar e amadurecer o modelo proposto, a fim de tornar um exemplo do que os especialistas ora consultados entendem por ser o melhor para incluir num novo modelo. Objetivando um modelo mais compreensível e adequado ao dia a dia dos profissionais e organizações.

4.4 RESULTADO E INSERÇÃO DE MELHORIAS PROPOSTAS

Conforme sugestões realizadas em debate de grupo focal, foram acatadas as sugestões dos especialistas participantes do grupo focal realizado. Quais sejam:

- **Transparência:** *a priori*, transparência apareceu na definição de comunicação, quando cada uma das dimensões escolhidas foi previamente fundamentada. Por sugestão da especialista nº 1, a característica transparência, mesmo que não tenha sido votada entre as cinco mais indicadas, deveria aparecer evidenciada no modelo. Particularmente na camada de princípios, em face da respectiva importância e peso.

A especialista nº 4 propôs, de forma justificada, que a nova característica deveria ser alocada na camada de dimensão. Diante do impasse, e por se tratar de uma característica reconhecida no mercado profissional, a sugestão foi acatada e será alocada na camada dimensões, pois entende-se que exista uma natureza de ação a ser tomada.

Conforme fundamenta o IBGC (2007), deve existir uma promoção do aumento da transparência para o mercado sobre os mecanismos de gerenciamento de riscos adotados pela organização. Isto posto, a característica *comunicação* será substituída, na camada Dimensão, pela característica *transparência*, subentendendo-se que comunicação faz parte de um processo de transparência.

- **Apetite a Riscos:** Segundo o IBGC,

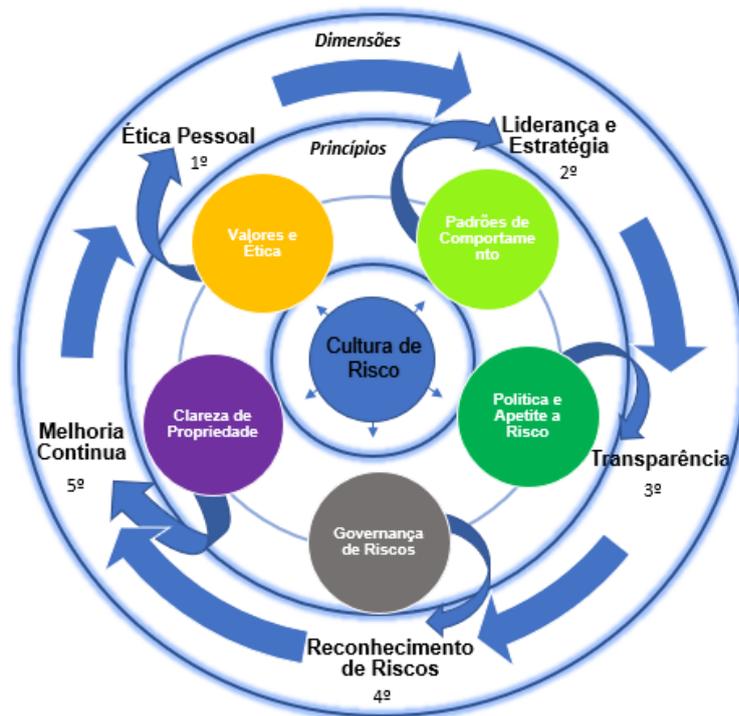
O conselho de administração deve ser o responsável por determinar os

objetivos estratégicos e o perfil de riscos da organização. Definir seu perfil consiste em identificar o grau de apetite a riscos da organização, bem como as faixas de tolerância a desvios em relação aos níveis de riscos determinados como aceitáveis (...).”

A partir de tal afirmação, entende-se que a característica *Apetite a Risco* deva fazer parte do modelo na camada Princípios, substituindo parcialmente a característica *Política e Processos*, reenquadrando-a com Política e *Apetite a Riscos*:

- **Processos:** esta característica passará a compor apenas a fundamentação teórica de cada princípio e dimensão, por entender-se que, para concretização das características, são necessários diversos processos que dão o suporte necessário para a sua manutenção.
- **Numeração:** O especialista nº 3 sugeriu enumerar a ordem das etapas de análise das Dimensões, de forma a facilitar a compreensão do modelo. A sugestão foi acatada e será mostrada na figura 14.
- **Camadas destacadas:** O especialista nº 2 sugeriu que as camadas sejam categorizadas, pois em uma primeira observação do modelo, sem explicação verbal ou escrita, o entendimento das diferentes camadas não seria de fácil compreensão. A sugestão foi acatada e também será evidenciada na figura 14.
- **Linha contínua:** foi sugerida pela especialista nº 1 a mudança do sentido das setas que permeavam as características dos Princípios, por darem a ilustração de um fluxo de processo. Como o objetivo é caracterizar um envolvimento permanente e circular, as características dos Princípios passarão a ser interligadas por uma linha contínua, demonstrado na figura 14.

Figura 14 – Atualização do modelo de cultura de Riscos



Fonte: elaborado pelos autores

Na figura 14 evidencia-se o caráter PDCA⁴ deste modelo, evidenciando a necessidade de iniciar as ações de implantação da cultura de riscos a partir da Ética Pessoal até a Melhoria Contínua.

4.5 LIMITAÇÕES ENCONTRADAS

Ao realizar o presente trabalho de pesquisa, admite-se algumas limitações de caráter plausível num contexto acadêmico, dado o escopo e tempo definido para este trabalho. Destacam-se como limitações: a ausência de certeza quanto ao grau de conhecimento dos entrevistados: mesmo diante de questionário demográfico, no qual foi perguntado o grau de conhecimento do respondente. As afirmações destes não foram submetidas à auditoria; e o método de apuração da pesquisa: apesar da abrangência da internet, reconhece-se alguma limitação, pois alguns profissionais cuja contribuição poderia ser de extrema importância, talvez não tenham tido acesso a este questionário.

4.6 OPORTUNIDADES DE TRABALHOS FUTUROS

Por ser um assunto bastante extenso, mas também de pouca pesquisa acadêmica, reconhece-se a possibilidade de trabalhos futuros com aspectos não explorados neste estudo. Desta forma, sugere-se:

- Aplicação dessa metodologia numa amostra de maior abrangência e

⁴ O PDCA é uma ferramenta da Qualidade utilizada no controle de processos, que tem como foco a solução de problemas.

- num maior período de tempo;
- Aplicação desta metodologia mediante apuração da veracidade dos resultados obtidos no *survey*;
- Aplicação de case em empresa pública ou privada, submetendo à avaliação o modelo proposto;

5 CONCLUSÃO

Embora a literatura tenha identificado a cultura de risco como um elemento crítico e notoriamente reconhecido como uma das principais dificuldades na implantação da gestão de riscos, avaliou-se através do resultado desta pesquisa (demonstrado no capítulo 2) a ausência de estudos aprofundados sobre o tema.

A academia retornou apenas 17 documentos, encontrados de acordo com as bases e as palavras-chave pesquisadas. Nota-se, ainda, que grandes empresas de auditoria e consultoria têm dado foco neste assunto, especialmente desde a crise financeira de 2008 e como consequência da necessidade de seus maiores clientes, as instituições financeiras.

Poucos resultados sobre modelos de cultura de riscos foram obtidos; destes, mesmo sendo realizados por empresas renomadas do setor, demonstram ser baseados em teorias.

Dado o exposto, acreditamos que esta pesquisa tem a contribuir para literatura com um conjunto de informações do estado da arte sobre o tema, bem como ratificar a necessidade da elaboração de um modelo que facilite o dia a dia dos profissionais na implantação da cultura de riscos nas organizações.

Portanto, entende-se que o objetivo desta pesquisa foi atingido, uma vez que fora desenvolvido um novo modelo de cultura de riscos, cuja contribuição atende o caráter empírico esperado nos objetivos específicos deste documento, reforçado ainda pela elaboração realizada por este autor, profissional da área estudada, assim como a contribuição através de consulta a especialistas, e adicionalmente o modelo fora criticado e debatido por outros especialistas cujo saber e experiência fora comprovado conforme tabela 3 deste documento.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000:2018**: Gestão de Riscos Diretrizes - Risk management — Guidelines – 2. Ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 6023 - Information and documentation**: References – Development. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

AGARWAL, A.; RUCHI Sanjay Kallapur. Cognitive risk culture and advanced roles of actors in risk governance: a case study. **The Journal of Risk Finance**, v. 19, n. 4, p.327-342, 2018.

ASSI, Marcos. **Gestão de Riscos com Controles Internos Ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

ASSI, Marcos. **Governança, Riscos e Compliance, mudando a conduta nos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2018.

BARBOSA, L. (Org.). **Administração Contemporânea: Perspectivas Analíticas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002. v. 1.

BOTT, J.; Milkau, U. Risk Culture and the Role Model of the Honorable Merchant. **J. Risk Financial Manag.**, v. 11, n. 40, 2018

BULLEY, Andrew **Culture**: why does it matter? DELOITTE. Disponível em: <https://insidenow.deloitte.lu/culture-why-does-it-matter/article/>. Acesso em: 28 de Outubro de 2019.

FINANCIAL Stability Board. Disponível em: <https://www.fsb.org/2014/11/2014-update-of-list-of-global-systemically-important-insurers-g-siis/>. Acesso em: 30 dez 2019

GASKELL, George. Entrevista Individuais e Grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (ed.). **Pesquisa Qualitativa com texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2008.

GUPTA, Parveen P.; LEECH, Tim. Risk Oversight: Evolving Expectations for Boards **The Conference Board's Director Notes**, No. DN-V6N1. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2532215> - Jan 2014.

HILLSON, D. **O ABC da cultura de risco**: como ser de risco maduro. [Trabalho apresentado no PMI Congresso Global do 2013-North]. Nova Orleans: Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.

IRANMANESH Mohammad; ZAILANI Suhaiza. **The effects of vulnerability mitigation strategies on supply chain effectiveness**: risk culture as moderator. Malasia: University Sains Malaysia, 2017.

INSTITUTO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS (IRM). **Cultura de Risco, Recursos para Profissionais**. Londres: IRM, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. [s.l]: IBGC, 2007.

LEE, Seungho; SWITZER; Lorne; Nabil El Meslmani. **Pricing Efficiency and Arbitrage in the Bitcoin Spot and Futures Markets**. Aberdeen: University of

Aberdeen, 2019.

LEVIN, I; GOTTLIEB, J. Z. Realigning Organization Culture for Optimal Performance: Six principles & eight practices. **Organization Development Journal**, v. 27, n. 4, p. 31-46, 2009.

LUDWIG, Eugene. Sound risk culture and risk culture programs: an evolving necessity. **Aba Banking Journal**, May-Jun. 2015, p. 1.

KPMG AUDITORES INDEPENDENTES. **Cutting through complexity** - O que esperar do gerenciamento de riscos - É hora de agir - As oito prioridades em gerenciamento de risco para os executivos. 2013. Disponível em: http://www.kpmg.com.br/publicacoes/sum_expc_rm_outpacing_capabilities.pdf. Acesso em: 15 de outubro 2019.

KPMG AUDITORES INDEPENDENTES. **How to create a robust risk culture**. 2017. Disponível em: <https://home.kpmg/uk/en/home/insights/2017/04/how-to-create-a-robust-risk-culture.html>. Acesso em: 29 de Outubro de 2019.

MAGALDI, Sandro. **O novo código da cultura**: vida ou morte na era exponencial. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MCKINSEY & Company – Levy C. e Stegemann U. **Enterprise Risk Management and Risk Culture**. 2015 Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/how-we-help-clients/enterprise-risk-management-and-risk-culture>. Acesso em: 15 dez 2019

MCKINSEY & Company – Levy C. e Twining J. **Taking control of organizational risk culture**. 2010 Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/taking-control-of-organizational-risk-culture>. Acesso em: 11 jan 2018

PALERMO, Tommaso and POWER, Michael K. and ASHBY, Simon, Navigating Institutional Complexity: The Production of Risk Culture in the Financial Sector. **Journal of Management Studies**, v. 54, Issue 2, p. 154-181, 2017. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2912547> 1

PAN, Yihui; SIEGEL, Stephan; WANG, Tracy Yue, **Corporate Risk Culture**. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2675594>. Doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2675594>

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). **Financial services risk culture survey**. 2018. Disponível em <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/risk-culture-survey.html>> Acesso em: 31 outubro 2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). **Risco e Cultura Organizacional**: PWC revela a estratégia de empresas de alta performance. Disponível em: https://www.amcham.com.br/connect/conteudo/publicacoes/riscos-e-cultura-organizacional/riscos_cultura_organizacional_pwc.pdf/view> Acesso em: 16 janeiro de 2019.

RAMOS, César, 1971 **Gestão de riscos corporativos**. Como integrar a gestão dos riscos com a estratégia, a governança e o controle interno? 2. ed. São Paulo : Ed. do Autor, 2018.

SINHA, M.; ARENA. Manifold Conceptions of the Internal Auditing of Risk Culture in the Financial Sector. **Journal of Business Ethics**. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3969-0>, 2018.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SHINKMAN, Matthew, and Daniel Herd. Establishing an appropriate risk culture. **Risk Management**, July-Aug. 2014. Gale Academic OneFile, Acesso em 07 Out. 2019

Disponível em: <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA379198249&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00355593&p=AONE&sw=w>

VIDAL, Sérgio. **Manual de Controles Internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

WARRICK, D. D. **What leaders need to know about organization culture**. Kelley School of Business, Indiana University: Elsevier Inc, 2017.

WATSON, Towers. **Measuring risk culture**, 2012.

Disponível em: towerwatson.com. Acesso em: 27 dez 2019.