

## Gestão de riscos: a recorrente ausência da administração empresarial

Abraão Danziger de Matos<sup>1</sup>, Adelcio Machado dos Santos<sup>2</sup>, Cristina Keiko Yamaguchi<sup>3</sup>, Maria Antônia do Socorro Rabelo Araújo<sup>4</sup>, Marcelo Leandro de Borba<sup>5</sup>, José Joel Monteiro Pinto<sup>6</sup>, Helberty Vinícios Coelho<sup>7</sup>

<sup>1</sup>(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), Brasil)

<sup>2</sup>(Universidade Alto Vale do Rio do Peixe-UNIARP, Caçador/SC, Brasil)

<sup>3</sup>(UNIPLAC, UNC. UNESCO e UNIVILLE, Brasil)

<sup>4</sup>(Faculdade FACINE, Brasil)

<sup>5</sup>((UNIPLAC, UNC. UNESCO e UNIVILLE, Brasil)

<sup>6</sup>(Instituto Federal do Ceará - IFCE, Brasil)

<sup>7</sup>(Universidade Vale do Rio Doce (UNIVALE), Brasil)

---

### Resumo:

O objetivo deste artigo é expor e esclarecer conceitos básicos de riscos e estimular, nos administradores e sócios das empresas, o aprendizado, especificamente, dos riscos empresariais. Da mesma forma, uma análise histórica lógica foi realizada para chegar à gestão de riscos contemporânea. As principais diretrizes são os documentos normativos do controle interno, as normas de gerenciamento de riscos e a literatura especializada no assunto. O desconhecimento deste assunto faz com que os planos de riscos empresariais tenham problemas conceituais que prejudicam a gestão e prevenção de riscos nas organizações.

**Palavras-chave** : Riscos; Gerenciamento de riscos; Normas de Risco. Responsabilidade corporativa.

---

Date of Submission: 02-08-2023

Date of Acceptance: 12-08-2023

---

### I. Introdução

Desde o surgimento das normas de controles internos na década de 1990, a gestão de riscos empresariais ganhou importância sem ignorar que os riscos sempre existiram, embora seu tratamento e a semântica dos riscos tenham mudado ao longo do tempo. Esta situação tem gerado alguma confusão nos conceitos de riscos, na definição de gestão de riscos, na aplicação de normativos sobre a matéria, bem como na pouca formação que existe nos centros de estudos de uma forma geral. lidar com diferentes concepções e termos aplicados ao tema da gestão de riscos, alguns partindo de uma perspectiva tradicional de prevenção e outros na busca de abordagens inovadoras para estratégias de redução da vulnerabilidade, mitigação de desastres e aproveitamento das oportunidades que os desastres também trazem. (CENTRO HUMBOLDT, 2009).

Obviamente, as sociedades estão em processo de aprendizagem sobre os riscos que por vezes levam à interpretação incorreta de conceitos e aplicações. Da mesma forma, as empresas que são produto do desenvolvimento das sociedades e da humanidade em geral, acumulam recursos financeiros, ativos intangíveis e tangíveis que contribuem para o desempenho dos negócios e uma vida melhor para trabalhadores, proprietários e empresas. No entanto, essas situações benéficas estão expostas a diversos eventos, ameaças e vulnerabilidades que podem influenciar no não cumprimento de seus objetivos. Alguns autores afirmam que: a maior pequena brecha na armadura corporativa é a gestão de riscos (BERNENS, 1997). Essa situação estimula os autores a apresentarem critérios favoráveis à análise.

Todas as organizações estão continuamente passando por mudanças: novos requisitos, mudanças no ambiente, mudanças regulatórias e outras. Da mesma forma, cada mudança que ocorre está associada a uma série de riscos que podem levar a resultados de inócuos a desastrosos (ROMERA & TORRES GALLEGU, 2008). Esta situação fez com que os proprietários (nas suas diferentes denominações) tentassem antecipar eventos perigosos, previsíveis ou não, para manter a estabilidade de seus processos e continuar o desenvolvimento de suas organizações produtoras de bens, serviços e produtos.

É importante esclarecer que por vários séculos os donos de organizações que concentravam grandes recursos, tomavam providências para manter a estabilidade dos negócios. São os casos da indústria naval, produção de energia, aviação comercial, grandes plantações agrícolas e outros setores. Para essas grandes indústrias sempre existiram riscos e sua forma de mitigá-los ou transferi-los. À medida que as empresas se

desenvolvem, a cultura do risco se espalha para outros setores industriais e de serviços. No final da década de 1990, diferentes comissões ou grupos de trabalho foram criados em vários países para trabalhar o tema, propondo modelos de controle interno que defendiam uma nova corrente de pensamento, com uma concepção ampla da organização e maior participação da direção e do pessoal em geral (COOPERS; LYBRAND, 1997).

Os Estados, como máximo representante das nações, são os principais proprietários dos recursos e têm expedido esquemas de controle para garantir o bom desenvolvimento de suas organizações e a proteção de seus bens. Essas previsões dos estados têm sido os principais direcionadores da gestão de riscos que hoje faz parte das culturas das organizações. O período do crescimento da cultura de riscos é enquadrado a partir dos anos noventa quando o governo dos EUA emitiu um documento que promovia o controle interno de organizações públicas denominado COSO (Report Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (COSO, 1992). Este instrumento é um regulamento obrigatório para organizações públicas e ao longo do tempo muitos países fizeram ajustes no Relatório COSO, adaptando-o aos seus contextos e contribuíram para a formalização dos regulamentos de controles internos.

Dentro do controle interno, a gestão de riscos é um dos temas abordados por essas normas que contribui para o desenvolvimento da especialidade. Hoje existem novas normas que orientam como enfrentar os riscos do ponto de vista da gestão que contribuem para aumentar a cultura de riscos, fazendo com que a gestão de riscos se torne prática em todas as organizações, sejam elas com fins lucrativos ou não. Atualmente existe uma série de normas que tratam da gestão de riscos, como os casos da ISO 31000, (International Organization for Standardization, 2010) e da Norma Australiana/ Nova Zelândia (AS/NZS 4360, 1999) que estão tendo réplicas nacionais através dos diferentes países. No entanto, nessa tendência contemporânea de desenvolvimento da gestão de riscos, surgem problemas que refletem a confusão dos riscos com responsabilidades, com eventos perigosos e outras variáveis.

Da mesma forma, existe uma série de trabalhos que abordam a questão dos riscos e que divulgam a implantação da gestão de riscos nas empresas, porém, estima-se que muitas dessas informações estejam dispersas e seja difícil alinhar ideias para entender os conceitos centrais de gerenciamento de riscos. Diante dos precedentes acima, o objetivo deste trabalho é explicar de forma geral o que é um risco? O que é gestão de riscos? Elaborar suas classificações e ferramentas, bem como visar fornecer conhecimentos primários ao pessoal que faz parte das empresas para promover cultura de risco de crescimento nas organizações. Este estudo histórico lógico foi realizado a partir de uma abordagem qualitativo-analítica, a partir de um fio condutor.

## **II. Material e Métodos**

Revisões sistemáticas (artigos científicos, periódicos indexados, livros de métodos de pesquisa de editoras internacionais reconhecidas) foram usadas como técnica exploratória e analítica para reunir informações relevantes sobre procedimentos existentes, atualizados e eficazes para revisão de literatura. Ao comparar as técnicas, as informações relevantes são sintetizadas para que as etapas ou diretrizes necessárias possam ser estabelecidas para criar uma abordagem de revisão da literatura.

## **III. Resultado e Discussões**

### **3.1 Evolução histórica do conceito de risco**

Nesse campo epistemológico, o conceito de risco possui diferentes deslocamentos semânticos que chegam até os dias atuais. O termo vem do árabe rizq (plural al-zarh) e aparece disperso, mas a partir de 1500, com a introdução da imprensa, difunde-se sobretudo na linguagem comercial e jurídica (MEJÍA, 2012). O termo risco na antiguidade estava ligado a fortuna, perigo, acaso, sorte ou providência para que o termo de referência teve mudanças e o que hoje é chamado de riscos passou por diferentes semânticas que evidenciam a existência de riscos há muitos anos.

É claro que o risco é algo inerente a quase todas as atividades empresariais, por isso é necessário que os profissionais aprendam a identificá-lo, avaliá-lo e cobri-lo da melhor forma possível. Não existe risco zero, o risco é inerente ao negócio, mas pode ser significativamente reduzido identificando as ameaças que a organização possui e fazendo um esforço para mantê-lo dentro dos limites estabelecidos (QUINCOSA DÍAZ, 2006).

### **3.2 O que se entende por risco?**

A definição de um risco não é uma análise mecanicista de uma determinada situação. Um risco é uma possível perda produzida por eventos perigosos e incertos ligados a vulnerabilidades existentes. Podem ser considerados cenários de possibilidade de perda, é a probabilidade de um perigo causar um incidente com consequências que não podem ser estimadas em uma atividade determinada durante um período definido, é o potencial de perda que existe associado a uma operação produtiva, quando as condições previamente definidas mudam de forma não planejada.

Diante desse dilema, proliferam diferentes afirmações: há várias definições na literatura consultada mostra que o risco não tem sido conceituado de forma integral, mas sim fragmentada, de acordo com a abordagem de cada disciplina envolvida na sua avaliação, razão pela qual tem aumentado a sua complexidade e a forma como as pessoas o compreendem (CASAS, 2004). Existem diferentes definições de risco e todas elas estão ligadas à incerteza, por isso a análise de incerteza e risco é necessária quando os resultados são de grande importância e você deseja tomar decisões para atingir objetivos pessoais ou empresariais.

### **3.3 Conceitos de risco**

Pode-se dizer que o conceito de risco é uma construção mutável que está sempre relacionada ao contexto do evento e à incerteza. Alguns conceitos de risco são apresentados a seguir: A incerteza sempre existe quando não se sabe ao certo o que acontecerá no futuro. O risco é a incerteza que importa porque afeta o bem-estar das pessoas. Toda situação de risco é incerta, mas pode haver incerteza sem risco. (BODIE, 1998).

Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam fatores e influências internas e fatores externos que tornam incerto quando seus objetivos serão alcançados. A incidência que esta incerteza tem sobre a realização de objetivos de uma organização constitui "risco". (ISO31000, 2010)

O risco é considerado na maioria dos casos como um evento negativo com probabilidade de impacto no desenvolvimento do projeto. Para alguns autores, sua ocorrência gera prejuízos caso se torne realidade, pois podem ocorrer atrasos no planejamento provisório do projeto e aumento de custos (PÉREZ, 2011). Há uma tendência diferente às vezes de enfrentamento do risco como a ação reativa frente aos eventos perigosos e outra inovadora (proativa) onde as organizações para lidar com o evento e mitigar os danos, buscando as oportunidades que eles criam. Alguns autores e organizações têm opiniões sobre o assunto:

Há a tendência tradicional de ver o risco como o desastre futuro que pode ocorrer e causar danos consideráveis e estar associado ao impacto (danos econômicos e perda de vidas humanas) e à frequência de ocorrência (HUMBOLDT CENTER, 2009). No entanto, em outras ocasiões, um evento meteorológico perigoso produziu uma tendência positiva para evitar futuras inundações de rios com a construção de barragens que acumularam água e se tornaram fontes de recursos para as populações do entorno.

O risco deve ser analisado em relação à vulnerabilidade, com a velocidade do evento e também associado à oportunidade que pode representar o surgimento de um evento que também pode causar grandes danos. Um evento perigoso é uma ameaça que pode ser classificada como natural, socionatural e provocada pelo homem. As ameaças naturais dependem da dinâmica do próprio terreno, as ameaças socionaturais se expressam por meio de fenômenos naturais, mas a ação humana e as ameaças antrópicas intervêm em sua ocorrência ou intensidade atribuíveis à ação humana sobre os elementos da natureza.

### **3.4 Vulnerabilidade**

“Vulnerabilidade” refere-se a uma série de características diferenciadas da sociedade, ou subconjuntos dela, que a predispõem a sofrer danos pelo impacto de um evento, e que dificultam sua posterior recuperação. Vulnerabilidade é sinônimo de fraqueza ou fragilidade e a antítese de capacidade e força. Por fim, a vulnerabilidade é a propensão de uma sociedade a sofrer danos ou ser prejudicada, e encontrar dificuldades para se recuperar posteriormente (HUMBOLDT CENTER, 2009).

Vulnerabilidade é a condição sob a qual um sujeito, sistema ou população está ou está exposto ou não a um perigo e pode ser afetado. Também se refere à capacidade de uma comunidade se recuperar dos efeitos de um desastre. A vulnerabilidade deve ser analisada face às condições particulares do contexto onde se desenvolve. A vulnerabilidade deve ser interpretada sob uma abordagem multidimensional e um processo de causa e efeito. Existem diferentes tipos de vulnerabilidades, como vulnerabilidade ambiental, física, vulnerabilidade econômica, vulnerabilidade social, vulnerabilidade educacional, vulnerabilidade política, vulnerabilidade institucional e vulnerabilidade social relacionada à organização.

### **3.5 Classificação de risco**

Existem várias classificações de risco, como riscos internos ou externos, que se baseiam na forma como o impacto é analisado ou na causa que gera o impacto. Nesses casos, o risco geralmente é analisado com base na causa. Existe outra classificação de riscos relacionada ao risco financeiro e ao risco puro. O risco financeiro é aquele risco em que existe a possibilidade de ganhar ou perder. Por outro lado, o risco puro permite não perder, mas nunca ganhar.

As empresas de um modo geral estão ligadas aos riscos financeiros e os riscos inerentes à sua atividade (riscos puros) que são amplamente gerenciados ou repassados para seguradoras que assumem os riscos sob certas condições que são chamadas de exclusões na apólice de seguro. O risco puro é definido como a incerteza de que um determinado evento ocorrerá que cause uma perda econômica. O risco especulativo é definido como a incerteza da ocorrência de determinado evento cuja ocorrência produziria a materialização de uma expectativa de lucro ou prejuízo, indistintamente (AVENTÍN, 1990).

Em geral, a distinção é bastante significativa, uma vez que a cobertura financeira de riscos fornecida pela instituição seguradora geralmente atende a riscos puros (AVENTÍN, 1990). Os riscos financeiros são normalmente assumidos pelo empregador com base no seu conhecimento e estão fora do âmbito do seguro. Atualmente existe uma certa aproximação do seguro contra certos riscos financeiros. Da mesma forma, os seres humanos estão expostos a riscos financeiros e a riscos puros e gerenciá-los deve levar em conta diferentes mecanismos e cuidados para ter uma vida agradável e segura.

### **3.6 Riscos e oportunidades**

Atualmente existe uma tendência de ver riscos associados a ameaças e oportunidades. Certamente, todos os riscos estão associados a vulnerabilidades, que geram ações para reduzi-las e criar condições de melhoria. Isso pode estar vinculado à melhoria contínua de um processo ou a uma oportunidade que, em decorrência de um risco, levou a uma ação de melhoria. Alguns autores abordam esta questão.

Tradicionalmente, o risco é considerado uma situação negativa, caracterizada como uma ameaça com a consequente adversidade para os objetivos da organização. No entanto, outras tendências consideram o risco associado às perdas, mas também às oportunidades (HILLSON, 2001). Existem diferentes ações relacionadas a esta situação, como a eliminação ou redução da incerteza que pode ocorrer em um evento perigoso, na transferência do risco para terceiros pagando uma apólice de seguro para proteger os recursos para qualquer evento, tentando mitigar os danos causados por um evento arriscado ou vivendo com um risco que pode ser gerenciado e aproveitar de suas oportunidades de melhoria. Em outras palavras, o risco pode ser uma fonte de oportunidades, pois pode levar a melhorias futuras nos processos de negócios e na vida dos seres humanos.

Porém, para enxergar os riscos como fonte de oportunidade ou melhoria contínua, é preciso fazer uma análise profissional dos riscos e não encher os documentos com palavras relacionadas à irresponsabilidade e fraude. Por isso, estima-se que a maior prioridade no momento seja conhecer e identificar os riscos, analisá-los juntamente com os eventos perigosos e as vulnerabilidades. Com plena consciência dos riscos, será possível discernir quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas.

### **3.7 Controle Interno: Componente de Prevenção e Gestão de Riscos**

Com o surgimento das normas de controle interno através do surgimento do relatório COSO (COOPERS E LYBRAND, 1997), e o desenvolvimento delas por muitos países, tem levado a gestão de riscos a ganhar destaque, uma vez que um dos componentes desses documentos é dedicado à gestão e prevenção de riscos empresariais. No entanto, quando a componente de gestão de riscos é desenvolvida com base no desenvolvimento do controle interno, não são tidas em conta as normas de gestão de riscos e existe obviamente uma lacuna de gestão nesta prática. Da mesma forma, não são poucos os empresários que não possuem uma cultura de risco e embora existam diferentes capacitações de outras normativas relacionadas às empresas, a capacitação para gestão de riscos não é comum.

### **3.8 Gerenciamento de riscos**

Em 1999, os governos da Austrália e da Nova Zelândia emitiram o padrão de gerenciamento de riscos (AS/NZS 4360, 1999) que, juntamente com os do Canadá (CAN/CSA Q850-97), tornou-se único para a época. Em 2010, a International Organization for Standardization (ISO) emitiu as primeiras normas de risco dessa organização e foram denominadas ISO 31000 e ISO 31010, a primeira dedicada a diretrizes e conceitos de risco e a segunda dedicada a técnicas de avaliação e mensuração de risco.

Saber sobre o risco não significa saber sobre o gerenciamento de riscos. A gestão de riscos refere-se às atividades coerentes que as organizações realizam para identificar, analisar, avaliar os riscos e classificá-los a fim de agir sobre eles a fim de mitigar suas consequências (ISO31000, 2010). Estado de outros padrões; A gestão de riscos são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização em relação ao risco (ISO31000, 2010), é a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as tarefas de comunicação, definição do contexto, identificação de riscos, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e revisão (AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND STANDARDS ASSOCIATION, 1999).

A Gestão de Riscos é um processo que inclui uma série de atividades inter-relacionadas que promovem a gestão de riscos. Os regulamentos de riscos incluem em suas apresentações as atividades de analisar o contexto, identificar os riscos, analisá-los, avaliá-los e tratar os de maior impacto. Talvez o aspecto mais complicado seja a identificação do risco, dizem alguns autores a esse respeito: É um processo iterativo que está integrado à estratégia e ao planejamento. Para identificar o risco, é conveniente começar do zero e não se basear no esquema de risco identificado em estudos anteriores (ARCE, 2005). Para definir um risco é necessário conhecer a sua causa, que é o que vai determinar a sua existência e se pode afetar a empresa ou não (TOLEDANO, 2003). As ferramentas mais utilizadas para desenvolver a atividade de identificação de riscos são questionários, organogramas, fluxogramas, inspeções, entrevistas, entre outros (DEL TORO, 2005).

Com base nas afirmações anteriores, a gestão de riscos é um conjunto de atividades vinculadas que, a partir de um determinado contexto, identificam, analisam e avaliam os riscos para determinar os principais e mitigá-los com as ações pertinentes.

### **3.9 Estimativa de risco**

Em muitas ocasiões, as entidades identificam áreas críticas de forma intuitiva, ponderando apenas o valor da sua potencial perda e não ponderando conjuntamente critérios de ameaça e vulnerabilidade, pelo que, em alguns casos, as áreas que as entidades consideram ser o seu foco de atenção são também as que apresentam maior força e têm mais salvaguardas e, portanto, são suficientemente controladas (DMR – Consulting, 2005).

Existem diferentes modelos de gestão de riscos que diferem na caracterização do contexto, mas têm muito em comum nas demais etapas declaradas nas regras dos padrões de risco. É o caso do Guia de Gerenciamento de Projetos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2010), onde em seu capítulo 11 denominado Project Risk Management descreve os processos envolvidos na identificação, análise e controle de riscos para o projeto. Embora toda a base desses processos esteja vinculada ao gerenciamento de projetos, seus princípios são baseados nas Normas de Gerenciamento de Riscos da Austrália-Nova Zelândia (AS/NZS 4360, 1999), entretanto, este documento não faz alusão a esta norma. Esta situação é recorrente em outros modelos, o que causa um desalinhamento com os regulamentos internacionais que descrevem as metodologias de gestão de riscos.

No entanto, essas não são as únicas ferramentas utilizadas, existem outras como Redes Bayesianas (RB) e Mapas Cognitivos Fuzzy (MCD) que também são aplicáveis ao gerenciamento de riscos. Da mesma forma, existem ferramentas relacionadas com a teoria de redes que também são utilizadas, como é o caso do software UCINET (BORGATTI & EVERETT, 1992), que pode ser utilizado para relacionar riscos a objetivos de projeto ou de negócio.

### **3.10 Gerenciamento de riscos do projeto**

Existem certas organizações industriais que possuem modelos específicos de gestão de riscos a partir de seu contexto. É o caso dos riscos no desenvolvimento da administração de projetos onde o chamado Instituto de Administração de Projetos possui um modelo de gestão para este assunto. O gerenciamento de riscos do projeto inclui os processos relacionados à execução do planejamento, identificação, análise, planejamento de resposta aos riscos e monitoramento e controle do gerenciamento de riscos em um projeto. Os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos para o projeto (Project Management Institute, 2010).

No setor de gerenciamento de projetos existem algumas especificidades para garantir o cumprimento dos objetivos que estão relacionados à entrega no prazo das execuções, dos fornecedores e outros. O gerenciamento de riscos do projeto são mecanismos para a proteção e controle dos projetos de negócios. Da mesma forma, existem diferentes modelos para gerenciar os riscos de projetos de software, como os casos citados: Boehm, McFarlan, Magerit, MoGeRi, Microsoft Solution Frameworks e outros. Foi possível investigar a este respeito que outras indústrias como a naval, a nuclear e a aeronáutica e outras têm modelos de gestão de risco adequados aos seus contextos mas a forma de identificar os riscos, analisá-los, avaliá-los e dar-lhes o respetivo tratamento é análogo aos padrões internacionais de gestão de riscos.

Ou seja, dependendo de seu contexto, as empresas desenvolvem um modelo de gestão de riscos que geralmente todos possuem fases de identificação, análise e avaliação de riscos, como dizem as normas contemporâneas vigentes. No entanto, os modelos existentes não satisfazem plenamente as expectativas das empresas, a esse respeito diferentes autores fazem referências a ferramentas que podem ser utilizadas para gerenciar riscos.

Os modelos mais usados em todo o mundo para análise de risco, eles não são capazes de modelar as dependências entre os fatores de risco, no entanto, os métodos probabilísticos causais tiveram um bom boom nos últimos anos, pois conseguiram representar as interdependências entre os riscos combinando-os de alguma forma com a opinião de especialistas (DÍAZ, 2013, p.66).

Ou seja, existem outras formas além dos modelos de gestão pré-estabelecidos que podem ser utilizados para a gestão de riscos. A exposição a seguir é um reflexo das ferramentas utilizadas para tais propósitos na indústria de software.

### **3.11 Modelos causais**

Existem métodos e teorias que, sem ter modelos de gestão estabelecidos, podem fornecer soluções para a gestão de riscos, como Redes Bayesianas (RB), Mapas Cognitivos Fuzzy (MCD) e Teoria de Redes, que consideram causalidade e ambiguidade como fatores fundamentais. Entre os mais conhecidos estão os relacionados GCD e Teoria de Redes. GCDs são modelos difusos com feedback para representar causalidade. Eles combinam ferramentas teóricas de mapas cognitivos, lógica fuzzy, redes neurais, redes semânticas, sistemas

especialistas e sistemas dinâmicos não lineares (LEYVA, 2012). Este procedimento é utilizado em diversas análises de projetos e análises de diversas execuções.

Com base na teoria dos gráficos e redes sociais (AGUIRRE, 2011), também é possível analisar as tendências e características dos riscos em uma organização. O uso de software como UCINET (BORGATTI & EVERETT, 1992) é usado em diferentes contextos para a análise causal de riscos em objetivos e outras considerações. Em outras palavras, os modelos de risco estão relacionados a regulamentações, resoluções e contextos específicos da indústria e serviços. Porém, também existem ferramentas que podem ser utilizadas para gerenciar riscos, assim como os próprios modelos de gestão, já comentados neste artigo.

### **3.12 Os riscos da gestão estratégica nas organizações**

Todas as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, necessitam de planos estratégicos para desenvolver seu trabalho que serão pautados em sua missão social. No entanto, planejamento estratégico são exercícios profissionais que são ensinados nas universidades e em determinadas carreiras. Essa situação leva a interações recorrentes com organizações que não internalizam o plano estratégico e o criam como mais um documento. Essa situação se complica quando os gestores tentam administrar empresas utilizando resultados econômicos financeiros (em empresas com fins lucrativos) e difícil mesmo em organizações sem fins lucrativos onde os resultados da gestão são baseados em aspectos intangíveis e vagos. Alguns riscos no planejamento estratégico podem ser considerados a seguir.

### **3.13 Desenho inadequado de planejamento estratégico**

Todas as empresas precisam de planejamento estratégico para definir os rumos futuros da organização. Para o seu desenho é necessário procurar pessoas habituadas a desenhar estes planos e a implementá-los. A maioria dos executivos vem de carreiras onde o ensino de planos estratégicos é mínimo e aprendem a comandar com base no equilíbrio econômico. Ter um chefe que desconhece os cânones da gestão da empresa é um risco porque não saberá dar ao planejamento a importância que ele merece e pelo seu desenho não fará a melhor seleção na hora de tomar decisões e gerir a empresa.

### **3.14 Riscos na implementação**

Uma questão é o planejamento estratégico e outra é sua implementação. A modernidade tem favorecido a implantação com uso de scorecards mas isso não basta, uma Gestão Estratégica (planejamento, implantação e controle) requer conhecimento e competência para comandar. É recorrente encontrar empresas que possuem planejamento estratégico, mas não o possuem implementado.

### **3.15 Monitoramento e controle de riscos**

A execução do planejamento estratégico não é um exercício fortuito e causal, é um exercício recorrente no dia a dia. Abaixa valorização da necessidade de controlar e avaliar a qualidade do processo; A má articulação entre desenho, implementação e os mecanismos previstos para monitoramento e avaliação é um risco (LÓPEZ & ALMUIÑAS, 2015). De forma geral, os riscos apontados são uma realidade em muitas empresas onde o planejamento contribui para aumentar os documentos, mas não para aprimorar a gestão da organização.

Os riscos da gestão estratégica têm diferentes origens que estão associados à cultura da organização e dos chefes. A gestão do risco não é um projeto com vida limitada, que termina assim que os objetivos previamente definidos são alcançados, mas é parte integrante do processo contínuo de gestão empresarial, é uma forma de pensar e um padrão a trabalhar em toda a empresa. organização, que faz parte de tudo o que é feito na empresa (LÓPEZ & ALMUIÑAS, 2015).

## **IV. Conclusão**

As organizações empresariais, com ou sem fins lucrativos, devem desenvolver uma gestão de riscos empresariais fundamentada fundamentalmente na regulamentação de riscos para que estabeleçam planos que promovam a proteção de recursos e transações financeiras. O estudo especializado do assunto deve ser uma necessidade para aprender mais sobre gerenciamento de riscos e a correta definição de termos que não devem incluir erros conceituais. A utilização das ferramentas recomendadas por normas e obras deve ser uma das formas de desenvolver obras de risco.

As indicações dos documentos normativos de controle interno são importantes para a sustentabilidade dos negócios, mas não são uma metodologia para desenvolver a gestão de riscos, os cânones da gestão de riscos empresariais são descritos por padrões de risco estabelecidos em nível internacional e nacional. O desenvolvimento de formações relacionadas com o risco deve ser realizado por todas as entidades, à semelhança do que acontecia quando os padrões de qualidade surgiram no mercado sob a égide da família ISO9000, é necessário promover a cultura de risco sob os conceitos das normas de gestão de riscos ISO 31000 e 31010.

Essas abordagens não significam negar outros modelos de contextos específicos, mas é necessário alinhar o conhecimento do risco e especificá-lo dependendo do contexto.

Se, com essas obras, os planos de risco passarem a ser instrumentos de trabalho para as empresas, os autores deste artigo cumprirão sua missão. Se é possível construir planos de prevenção contextualizados à empresa, as reivindicações dos autores foram superadas. Esta obra é um compêndio de conceitos e pontos de vista sobre riscos, principalmente para aqueles que são iniciantes na gestão de riscos e precisam aumentar seu patrimônio cultural a esse respeito.

### Referências

- [1]. [http://semanatecnologica.fordes.co.cu/index.php/st/xi/paper/viewFile/13/41].
- [2]. Aguirre, L. (2011). Introdução à Análise de Redes Sociais. Buenos Aires, Argentina.
- [3]. ARENA. (1992). Estrutura Integrada de Controle Interno. EYE mais informações estão faltando
- [4]. AS/NZS 4360. (1999). Gestão de Riscos (Vol.). Austrália.
- [5]. Associação de Padrões da Austrália e Nova Zelândia. (1999). AS/NZS 4360., Risk Management Australia.
- [6]. Aventin, JA (1990). Classificação de riscos na empresa. Gestão de Riscos e Seguros (MANFRE), 45-53.
- [7]. Bernens, R. (1997). O maior pequenino da armadura corporativa. Auditoria Interna, 54 38-46.
- [8]. Bodie, Z., Kane Alex e Marcus, Alan. (1998). Investimentos Irwin. Homewood (II).
- [9]. Borgatti, S. & Everett, M. (1992). Noções de Posição na Análise de Redes Sociais. Metodologia Sociológica, 22, 1-35.
- [10]. CAN/CSA Q850-97. (1997). Diretriz de Gerenciamento de Riscos para. Tomadores de decisão: Ontário.
- [11]. Casas G. (2004). Gestão de riscos. Trabalho apresentado na IV Reunião de Auditores Internos do Banco Central. , Cartagena das Índias, Colômbia.
- [12]. Centro Humboldt. (2009). O ABC da Gestão de Riscos (<https://protejete.files.wordpress.com/2009/07/abc-de-la-gestion-de-riesgos.pdf>)
- [13]. Coopers e Lybrand. (1997). Os novos conceitos de controle interno. Relatório COSO. (1), Díaz de Santos, Madrid.
- [14]. Del Toro, JC, Fonteboa, A., Armada, E., Santos, CM. . (2005). Programa de Preparação Económica de Quadros. Material de referência. Havana, Cuba: CombinedGranmaNewspapers.
- [15]. Díaz, L., Cuza. (2013, p.66). Modelos Causais para Gestão de Riscos Revista Cubana de Ciências Informáticas, Vol. 7, No. 4., 58-74
- [16]. DMR-Consultoria. (2005). Novo esquema de gerenciamento de risco. [www.dmr-consulting.com.mx](http://www.dmr-consulting.com.mx).
- [17]. Hillson, D. (2001). Estratégias eficazes para explorar oportunidades. Trabalhoapresentado no Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, Tennessee, EUA.
- [18]. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Responsabilidad-Empresarial/6021262.html>
- [19]. Instituto de Gerenciamento de Projetos. (2010). Guia para os Fundamentos do Gerenciamento de Projetos (P. Publicações Ed. 4ª ed.). Pelsilvânia, EUA.
- [20]. ISO31000. (2010). Gestão de riscos. Princípios e Diretrizes (Vol. 31000). Genebra.
- [21]. Koprinarov, B. (2005). Risco empresarial e sua gestão. do Analytics. com
- [22]. Leyva, MY ea (2012). Mapas cognitivos fuzzy para a seleção de projetos de tecnologia da informação. México: Divisão de Pesquisa da Faculdade de Contabilidade e Administração da UNAM.
- [23]. López, J., &Almuiñas, JL (2015). Planejamento estratégico de gestão de riscos em instituições de ensino superior. Ensino superior cubano, 2, 45-53
- [24]. Maple M. (2005). Documentação para gerenciamento de riscos. Grupo Kaisen, SA [www.grupokaisen.com](http://www.grupokaisen.com)
- [25]. Mejía, M. (2012). Responsabilidade corporativa.
- [26]. Melo, J. (2015). Gestão de Riscos (1ª ed.). Havana: Editora Academia.
- [27]. Organização Internacional para Padronização. (2010). ISO31010. Técnicas de avaliação de gerenciamento de risco (Vol. 31010). Genebra.: ISO
- [28]. Pérez, O. (2011). Riscos na Gestão de Projetos.
- [29]. Quincosa Diaz, Y. (2006). Metodologia de Gestão de Riscos Empresariais Uma ferramenta indispensável para a empresa moderna. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [30]. Quincosa, Y. (2007). Metodologia de Gestão de Riscos Empresariais Uma ferramenta indispensável para a empresa moderna. [www.gestiópolis.com](http://www.gestiópolis.com)
- [31]. Romera, L., & Torres Gallego, Á. (2008). Gestão de Risco Tecnológico. RPM-AEMES, 5 (1), 14-22.
- [32]. Toledano J. (2003.). Curso workshop de riscos, causas e controles de riscos. Especialidade em Gestão Econômico-Financeira da Educação Superior Comunicação apresentada no Congresso 3, Cuba.