



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

A Gestão de Risco na ISO 9001:2015

ARTUR CESAR SARTORI LOPES

artursartori@gmail.com

JOSÉ CARLOS BARBIERI

EAESP- ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

jose.barbieri@fgv.br

A Gestão de Risco na ISO 9001:2015

Resumo

Atualmente, ferramentas e dados estatísticos são muito utilizados para avaliar as condições perigosas enquanto, por outro lado, as pessoas usam o julgamento para perceber o risco, que tem como base a cultura do risco. A percepção do risco muda conforme o ambiente no qual a pessoa está imersa, e se diferencia conforme a cultura. O objetivo desta pesquisa é conhecer qual o papel dos diversos atores envolvidos na gestão de riscos em eventos indesejáveis. Foram investigados onze eventos indesejáveis, com dez entrevistados em seis organizações, com o objetivo de identificar e analisar como a gestão de risco funciona. A análise multifacetada reforçou a importância dos aspectos de cooperação para uma gestão de risco eficaz. A participação dos possíveis envolvidos no evento, desde o contexto da gestão, reforçado pelo controle compartilhado, identificação das habilidades individuais não prescritas, incentivo à cooperação entre esses atores, comunicação eficaz e simplificação dos processos são aspectos integradores a uma boa gestão de risco. Como oportunidade de investigação futura, a pesquisa reforça a necessidade de analisar aspectos de resiliência e cultura organizacional.

Palavras chave: Gestão de Risco; ISO 31000; ISO 9001; Percepção de Risco; Sistemas de Gestão.

Risk Management in ISO 9001:2015

Abstract

Today, many tools with statistical data are used to evaluate dangers. On the other hand, people use the judgment to evaluate the risk, which is based on culture of risk. The perception of risk changes as the environment in which the person is immersed and differentiates between the cultures itself. The aim of this research is understand the role of the various actors involved in risk management helps us with undesirable events. Eleven undesirable events were investigated with ten respondents, in six organizations, in order to identify and analyze how risk management works. The multifaceted analysis reinforced the importance of cooperation for an effective risk management. The possible participation of those people in the event, since the context of management, reinforced by shared control, identification of individual's abilities, not prescribed, encouraging cooperation between those actors, effective communication and simplification of procedures are aspects integrators to risk management. For further research opportunities, reinforces the need to analyze aspects of resilience and organizational culture.

Key-words: Risk Management; ISO 31000; ISO 9001; Risk Perception; Management Systems.

1. Introdução

Cada vez mais aumenta a demanda por inovações tecnológicas e entender o que é risco, como mensura-lo e classificar suas consequências tornou uma das demandas mais urgentes para aqueles que querem usar a gestão de risco na tomada de decisão e com isso, guiar questões econômicas, aumentar a qualidade de vida e implementar novas tecnologias. Atenta a essa realidade dos dias atuais, as normas de gestão, em especial a ISO 9001:2015 de gestão da qualidade, reconhecem a necessidade de incluir na sua estrutura a visão de risco para a melhor gerir as organizações e, com isso, fornecer produtos e serviços de modo consistente ao longo do tempo e que contribuam para sustentar a competitividade da empresa.

A ISO 9001, que trata dos requisitos de um sistema de gestão da qualidade é a mais vendida e utilizada no mundo, e está implementada em mais de um milhão de empresas e organizações, em mais de 170 países (ABNT, 2016). A ISO 9001:2015 não estabelece que a avaliação de risco deva ser baseada somente em análises quantitativas ou qualitativas, portanto a empresa deve definir qual a melhor forma para avaliar seus riscos. Apesar da possibilidade na escolha entre os dois tipos, a avaliação quantitativa aumenta os benefícios de uma avaliação de risco, visto que para o gestor da empresa é mais conveniente trabalhar com informações quantitativas (CONDAMIN; LOUISOT; NAIM, 2007). O grande desafio seria agrupar estes dois tipos de avaliação, porém não se pode descartar nenhuma das duas a priori, pois isso dependerá da situação analisada.

Hoje são muito utilizados ferramentas e dados estatísticos para avaliar as condições perigosas, enquanto, por outro lado, as pessoas usam o julgamento para perceber o risco (SLOVIC, 1987), que tem como base a cultura do risco. A percepção do risco muda conforme o ambiente no qual a pessoa está imersa, e se diferencia dentro da própria cultura (DUCKETT et al., 2015; PARK; KIM; ZHANG, 2016). A construção do risco é criada conforme a percepção cultural, segundo Adams (2009), e o que fazemos é na verdade uma mera simplificação e abstração na forma de lidar com o problema analisado (ADAMS, 2009, p. 31).

A percepção do risco considera o julgamento das pessoas, portanto, para a avaliação o gestor deve levar em conta como as pessoas pensam e como elas respondem ao risco para ter uma melhor avaliação do risco (BURNS; SLOVIC, 2012; SLOVIC; WEBER, 2002). A discussão entre aqueles que acreditam que a avaliação quantitativa é a melhor forma de embasar as decisões e os que acreditam que a visão qualitativa baseada na subjetividade é que pode ser uma melhor ferramenta para um futuro incerto não está resolvida, e talvez a melhor abordagem esteja na forma pela qual as instituições devem se adaptar, criando resiliência (DOUGLAS; WILDAVSKY, 1983; HOLLING, 2002, p. 435).

2. Gestão de riscos

A gestão de riscos trouxe novas competências para os tomadores de decisão e novos desafios para as organizações. Por meio de técnicas, pode trazer novos conhecimentos acerca do assunto. A visão holística do risco é essencial na elaboração de uma avaliação. Diversos autores discutem como capturar uma visão da cultura do risco. A exemplo dos sociólogos e antropólogos, eles trabalham para mostrar diversos pontos de vista sobre a cultura do risco, que na verdade são construções de uma realidade muito distante. Com isso, fica evidente a impossibilidade de trabalhar com o conceito de risco com base em uma visão compartimentada e individualista (DOUGLAS, 2013).

O abandono de análises holísticas – como, por exemplo, do comportamento humano e dos agentes desse comportamento – leva a um modelo modular, e com isso à fragmentação dos

processos. Aparentemente, é mais fácil trabalhar com pedaços do que com o todo, porém, os critérios de validação usados para julgar as demonstrações são diferentes (DEJOURS, 2010).

A seção de terminologia da ISO 31000 define risco como o efeito da incerteza nos objetivos, podendo ser um efeito positivo ou negativo, sendo calculado com a combinação da probabilidade e sua consequência (ABNT, 2009a). A tradução falha dos termos *Hazard*, condição perigosa, e *Danger*, perigo, em normas, documentos de gestão de risco e principais leis de referência ao risco misturam os termos e conceitos. A tradução de *Hazard* vem sendo ligada ao termo de perigo e a tradução de *Danger* se perdeu. Estas traduções deficientes teve início na área ambiental e continuam a ser utilizadas em algumas normas e leis (ESTON, 2009).

As fases para a implementação da gestão de risco descritas abaixo são as seguintes: (1) objetivos, definição do escopo da gestão, ou seja, qual a amplitude da gestão, com base no planejamento estratégico da empresa e de acordo com o contexto interno e externo; (2) avaliação do risco, que contempla as fases de (a) identificação, (b) análise e (c) avaliação; e (3) tratamento e mitigação do risco. Já as fases (4) de monitoramento e análise crítica e (5) de comunicação e consulta (ABNT, 2009a; LOUISOT; KETCHAM, 2014).

Objetivos (1): Estão ligados ao planejamento estratégico da empresa, que por sua vez devem permear os objetivos de risco da empresa (OLIVA, 2016). A ISO 31000 relaciona o objetivo como sendo o contexto, que depende dos parâmetros internos e externos a serem levados em consideração para que se possa gerenciar os riscos (ABNT, 2009a).

Avaliação do risco (2): essa fase é iniciada com um inventário de todos os perigos, ou exposições às condições perigosas (*Hazards*), que possam impactar nos objetivos (ESTON, 2009; LOUISOT; KETCHAM, 2014). Para a identificação é importante lembrar experiências passadas, lições aprendidas, boas práticas de negócio, realizar pesquisa de mercado e ferramentas que possam levar conhecimento às práticas da empresa. Aqui são utilizadas várias ferramentas para a identificação, como por exemplo *Brainstorming*, entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, técnica Delphi, listas de verificação, análise preliminar de perigo, estudo de perigos e operabilidade (HAZOP), análise de impactos nos negócios, diagramas de causa e efeito, análise de modo de falha, árvore de falha, técnica estruturada “e se”, avaliação da confiabilidade humana, análise *bow tie*, matriz de probabilidade/consequência, análise de decisão por multicritérios (ABNT, 2009b; GIANNAKIS; PAPADOPOULOS, 2016; OJASALO, 2009). As metodologias para avaliação são, em sua maioria, quantitativas, porém uma avaliação qualitativa pode trazer informação nova ou desconhecida pelo gestor de risco, visto que a subjetividade melhor trabalha cenários de incertezas (BERNSTEIN, 1998).

Conforme o quadro 1, os principais perigos corporativos estão divididos em exposições pessoais, de terceira parte, externos, atividades criminosas e danos diretos.

Perigo	Exemplos de Perigos
Ambiental	Recursos disponíveis, mudanças climáticas, catástrofes ambientais, poluição
Econômico	Crédito, mercado, liquidez, litigações, boicotes
Político	Governança, <i>compliance</i>

Social	Conflitos locais, aspectos de saúde e segurança no trabalho, planejamento urbano, greve, cultura organizacional, pandemias
Tecnológico	Ataque cibernético, falhas nos sistemas informatizados, fraudes em dados, tecnologia defasada, biotecnologia

Fonte: adaptado de Louisot e Ketcham (2014); WEF (2016); Miller (1992); Giannakis e Papadopoulos (2016)

Quadro 1 - Perigos corporativos

Tratamento e mitigação do risco (3): o tratamento contempla adotar medidas de controle e planos de contingência para a gestão do evento, como por exemplo, a transferência, retenção, mitigação, prevenção e a combinação desses itens, com o intuito de eliminar ou reduzir seu efeito. A mitigação deve garantir que para todos os eventos controláveis se tenha um plano de ação ou um plano de mitigação (ABNT, 2009a; GIANNAKIS; PAPADOPOULOS, 2016; OJASALO, 2009).

Monitoramento e análise crítica (4): o monitoramento deve garantir a implementação das ações estratégicas e tácitas, sua relevância e eficiência. A organização deve medir o desempenho de sua gestão de riscos de acordo com o plano definido para a área, verificando se a política ainda é apropriada ao contexto da organização e se a estrutura de risco é eficaz. Tal análise deve ser utilizada para melhorar os objetivos e a política de gestão de riscos (ABNT, 2009a).

Comunicação e consulta (5): considerados como processos contínuos e interativos que uma organização possui para fornecer, compartilhar ou receber informações, com o intuito de manter um contato com as partes interessadas para melhor gerenciar o risco (ABNT, 2009a). A comunicação é de suma importância para que o risco possa ser melhor gerenciado. Em casos de grande abrangência, como por exemplo em biodesastres, a mídia pode mudar hábitos culturais e com isso influenciar na redução do impacto (SILVA et al., 2016).

3. Percepção de risco

A natureza do risco construído pela sociedade necessita de um entendimento de sua percepção. Há uma confusão entre o risco percebido e as questões relacionadas à probabilidade do risco, e isso ocorre devido a fatores relacionados a como as pessoas entendem e respondem ao risco. Diferentes tipos de riscos geram reações diversas: por exemplo, atividades voluntárias não são consideradas tão arriscadas como as atividades involuntárias, e riscos novos são vistos de forma diferente de riscos a que estamos mais familiarizados (BOTTERILL; MAZUR, 2004; HOFSTEDE; MCCRAE, 2004).

Quando avaliamos a percepção do risco do público em geral e suas implicações para a gestão de riscos é necessário entender que nesse caso o conceito de risco contém elementos multidimensionais e subjetivos, fornecendo informações importantes dentro da complexidade dessa percepção. Como já abordado anteriormente, o risco tem várias definições, e isso sempre causa problemas na comunicação. A primeira definição está relacionada com a probabilidade e as consequências de eventos adversos, e aqui o risco é tipicamente assumido como objetivo e quantificado (SLOVIC; WEBER, 2002).

Quando postos em situações de alto risco, os tomadores de decisão são levados pelas emoções, e teorias de decisão de risco nesse caso são ignoradas. Logo, não valem para esse tipo de

situação, visto que as pessoas não reagem ao risco por meio da avaliação cognitiva, portanto reagindo emocionalmente (LOEWENSTEIN et al., 2001).

Uma questão importante relacionada às questões cognitivas, e que cumpre um papel importante na tomada de decisão, é a influência do medo. As pessoas podem reagir ao medo mesmo não sabendo o que temem; isso pode mudar a avaliação do risco, fazendo com que as decisões sejam baseadas em influências não concretas (LOEWENSTEIN et al., 2001).

As decisões são baseadas em diferentes observações da percepção do risco, resultado de diferenças individuais, situacionais ou culturais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). A percepção do risco é influenciada por diferentes fatores, incluindo experiências passadas de cada tomador de decisão, níveis de aspiração, confiança, expectativas e perdas provenientes de expectativas passadas (PARK; KIM; ZHANG, 2016; WEBER; HSEE, 1998).

Também podemos separar a percepção do risco em duas dimensões: (1) ameaça e avaliação da vulnerabilidade e (2) controle e apreciação de recursos (MULILIS; DUVAL; ROGERS, 2003). Entende-se por recursos: questões psicológicas (por exemplo, otimismo) e pessoais (como habilidades), econômicas (um exemplo são os recursos financeiros) ou sociais (como a rede de suporte social) (JOFFE; ROSSETTO; ADAMS, 2013).

A vulnerabilidade é definida como sendo "... as características de uma pessoa ou grupo e da sua situação, que influenciam a sua capacidade para antecipar, enfrentar, resistir e recuperar do impacto a um perigo natural" (BLAIKIE et al., 2014, p. 11 tradução nossa), e envolve vários fatores. Ela determina o grau que cada um está na vida, seu entorno, propriedade e outros bens, quando colocados em risco ou o desencadeamento desses eventos, na natureza ou sociedade (BLAIKIE et al., 2014).

A análise da vulnerabilidade, ou ciência da vulnerabilidade como vem sendo chamada, está atualmente formulada como uma ampla abordagem teórica para a investigação dos perigos, os problemas ambientais e questões de sustentabilidade. Pesquisadores que estudam a vulnerabilidades têm, por algum tempo, argumentado que desastres ambientais são determinados pelas condições sociais, políticas, ambientais e econômicas já existentes e, portanto, não devem ser considerados como ocorrências "naturais" (KENNEDY et al., 2009).

A diferença entre as percepções sobre um mesmo risco fica clara quando separamos dois tipos de grupos, o primeiro composto por pessoas experientes e que conhecem bem o perigo e o outro por pessoas leigas, do qual faz parte a maioria da população. É muito importante haver uma boa base técnica e científica para que os tomadores de decisão não sejam levados pelos seus sentimentos. Os responsáveis pela tomada de decisão precisam se basear em conhecimentos sólidos, para que sua percepção seja influenciada ao mínimo, resultando em decisões mais assertivas (DOUGLAS, 2013).

Slovic (1999) defende que o conceito de risco não é algo que nos leva a uma fácil quantificação ou uma única definição, visto que o risco é socialmente construído, e conforme o autor:

... não existe 'lá fora', independente de nossa mente e cultura, esperando para ser mensurado. Na verdade, o ser humano inventou o conceito de risco para ajudar a entender e trabalhar com os perigos e as incertezas do dia a dia. Apesar destes perigos serem reais, não existe o 'risco real' ou o 'risco objetivo'. As ferramentas de probabilidade usadas na área nuclear para estimar um possível acidente ou a estimativa toxicológica de um risco carcinogênico relacionado a um risco químico são baseadas

em modelos teóricos, cuja estrutura é subjetiva e baseada em pressupostos onde os dados de entrada são fundamentados no julgamento (SLOVIC, 1999, p. 690 tradução nossa).

As opiniões formadas pelos tomadores de decisão são difíceis de mudar, particularmente quando as pessoas se sentem seguras do quanto conhecem sobre o tema. Quando as pessoas enxergam benefícios em suas atividades, podem estar mais receptivas a riscos e perigos com consequências severas; mas quando eles têm relação com baixas probabilidades, passam despercebidos pela maioria da população (BOTTERILL; MAZUR, 2004).

O público em geral está mais preocupado com os efeitos desconhecidos das atividades de risco e as consequências negativas relacionadas às baixas probabilidades, de que com o que os cientistas não sabem e o quanto desconfiam dos dados apresentados sobre um determinado risco (BOTTERILL; MAZUR, 2004).

3. Aspectos Metodológicos

A coleta de dados foi realizada por triangulação, ou seja, foram usadas várias fontes de evidências de dados de forma a fornecer uma análise holística e convergente sobre os resultados (EISENHARDT, 1989; GODOY, 2006; STAKE, 2000; YIN, 2015). Entrevistas foram realizadas com dez tomadores de decisão em seis organizações relatando onze eventos indesejáveis que afetaram o desempenho da organização.

Foram analisados documentos que apresentavam características das fases de gestão de risco, como a exemplo de procedimentos do sistema de gestão, relatórios de auditorias, comunicações internas e externas. As entrevistas foram semiestruturadas, com perguntas abertas para os profissionais. As perguntas tiveram tanto caráter subjetivo, sobre visão da gestão de risco – onde foram verificadas as ações que contribuíram para a efetividade da gestão de risco –, como planos de contingência, planos de emergência ou treinamentos.

A escolha dos entrevistados foi realizada com base em suas experiências, principalmente relacionadas à gestão da qualidade e influência na tomada de decisão. Nessa pesquisa, para as entrevistas, mantivemos em mente as considerações de Goldenberg (2007), optando por um roteiro compatível com a entrevista focada, semiestruturada. Nessa etapa, os respondentes também foram informados sobre o seu anonimato.

A entrevista iniciou com a explicação dos objetivos da pesquisa e em seguida, foi solicitado ao entrevistado que relatasse um evento indesejado ao qual o desempenho da organização foi afetada. Para ajudar na análise do discurso, foi utilizado o software Atlas/TI® o qual foi essencial para criar as categorias de acordo com a causa e de forma não linear e foi realizada uma microanálise de dados parcial na primeira fase de codificação, portanto com códigos não bem definidos, para melhor separação e agrupamento das variáveis.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Para contextualizar o leitor quanto aos relatos dos eventos indesejáveis é apresentada, na tabela 1, uma breve história desses eventos.

Organização (Caso)	Evento relatado
A (1)	Fechamento de contrato de tamanho expressivo, sendo o maior contrato até então. Foram utilizados recursos antecipadamente para atender fases do projeto. O cliente,

	devido a problemas financeiros, não cumpriu as fases de pagamento, levando a empresa a perder crédito no mercado e 95% do corpo técnico.
B (2)	Atraso do pagamento de um grande cliente, impactando no fluxo de caixa.
B (2)	Devido a uma falha no projeto de um produto, houve atraso no seu lançamento.
C (3)	Devido a uma rachadura no galpão, a Defesa Civil fechou toda a empresa devido a um perigo de desabamento.
C (3)	Prestador não disponibilizou veículo para coleta, portanto, não foi possível cumprir com contratos existentes e houve queda nas vendas.
D (4)	Acidente interno, envolvendo motorista e veículo de terceiro levando à morte, e parando parcialmente a operação.
D (4)	Greve de motorista, paralisando rotas de entrega e veículos em trânsito.
D (4)	Assalto dentro do armazém.
E (5)	Atraso na entrega de mercadoria devido a uma falha na aeronave.
E (5)	Multa de órgão público devido ao carregamento indevido de produto sem a devida licença.
F (6)	Indisponibilidade de crédito devido ao atraso no pagamento do cliente.

Fonte: elaboração dos autores

Tabela 1 - Resumo do relato do evento e organização

Ao final da análise de dados foi realizada uma “análise cruzada de casos”, conforme a análise desenvolvida no trabalho de Pagell e Wu (2009). Essa forma de análise reorganiza as informações de um formato caso por caso e busca identificar padrões entre os casos estudados. Assim, pretende-se apresentar as convergências e divergências encontradas nos casos estudados.

4.1. Análise dos dados

A primeira fase da gestão de risco é conhecida como a definição de objetivos (GIANNAKIS; PAPADOPOULOS, 2016; OJASALO, 2009). Na organização D, a implementação das normas de gestão trouxe a sistemática do registro de não conformidade, e com isso a análise das causas e melhorias conforme requisito das normas.

Porém, as questões ficam restritas ao escopo do sistema de gestão. O entendimento de escopo de gestão é visto pelas empresas como aquilo que impacta diretamente na prestação do serviço ou realização do produto (ABNT, 2015a), e a visão de impacto indireto não é levada em consideração. Conforme os processos definidos pelo sistema de gestão integrado da organização C, extraído do Manual do Sistema Integrado de Gestão, os processos de apoio – como por exemplo, o processo financeiro –, não estão submetidos a auditoria e nem possuem a mesma sistemática dos processos principais, definidos como processos que influenciam na realização do produto ou serviço (ABNT, 2015b).

Os objetivos do sistema de gestão devem estar ligados ao objetivo estratégico da empresa. Nesse caso, toda empresa que tem como objetivo gerar lucro deve ter como controle e escopo na sua gestão os processos que influenciam diretamente ou indiretamente seu desempenho (ABNT, 2015b; OLIVA, 2016).

Apesar das organizações não terem uma sistemática de gestão de risco, com um procedimento formalizado e a utilização formal de uma ferramenta de avaliação, os gestores se utilizam de experiências pessoais e coleta constante de informações do mercado para tomarem ações de prevenção e mitigação. A organização C, entrevistado 1, e a organização F, relataram utilizar-se de técnicas de avaliação de risco abordadas na ISO/IEC 31010 (ABNT, 2009b). A análise é realizada por uma só pessoa (entrevistado C-1), e com isso se perde a participação de todos na

identificação dos perigos. Portanto, uma questão social – responsabilizar-se por tudo –, gera uma gestão de risco com baixa participação.

A organização B avalia o risco com base em experiência passada, e toma como ação a transferência do risco (GIANNAKIS; PAPADOPOULOS, 2016; OJASALO, 2009). Nesse caso, temos também a questão da satisfação do cliente, citado pela ISO 9001 (ABNT, 2015a), ao transferir o risco.

Conforme o entrevistado C-1, o risco é entendido como sendo pontual, não é causado ou sendo consequência de vários envolvidos. O entrevistado C-1 expõe a dependência de recursos do seu maior cliente, a prefeitura. A questão da política da cidade altera fortemente as condições de funcionamento, visto que a cada mudança de governo as regras podem mudar.

O processo financeiro não faz parte do escopo do sistema, porém pode impactar na realização do produto ou serviço. Por não haver uma boa avaliação dos riscos existentes, a organização C optou por reduzir seu lucro e criar um fundo. A priori, pode ser uma forma de transferência do risco, mas, se não for bem identificado, pode gerar um gasto desnecessário ou uma ação ineficaz. Na organização C, a avaliação do risco é realizada somente pelo diretor e não há a participação de outros envolvidos, apesar de ser solicitado a participação de todos. Um aspecto que foi verificado ao longo das entrevistas foi o baixo conhecimento no planejamento e na previsibilidade para gerir o risco.

O problema é tratado ao passo que as demandas aparecem, portanto não há a previsibilidade de ações. Na organização D, o tratamento é exclusivamente focado na pessoa responsável pela solução do problema, não considerando aspectos exógenos ao evento, portanto colocando a culpa no executor. Isso influencia negativamente na gestão do risco, visto que a abrangência da análise acaba sendo ineficiente.

A abertura de não conformidade na organização C é utilizada para a investigação da causa raiz; porém, essa ferramenta de investigação de eventos é utilizada somente após o problema ter sido ocorrido, e não se investiga a causa raiz, nesse caso da não identificação inicial. Fica claro que as causas são investigadas até certo nível de ação, ao qual o investigador poderá tomar medidas de correção, ou mesmo a falta de uma visão mais ampla da causalidade do evento.

Mesmo tendo como base os riscos percebidos, a organização B, entrevistado 2 os acompanha mensalmente. Pouco se comunica com as partes internas interessadas; o que acontece é a comunicação das ações corretivas relacionadas aos eventos, mas não das ameaças.

O risco econômico teve grande proximidade com a fase de tratamento e mitigação do risco. O evento, perda financeira, traz uma questão de urgência que nos outros riscos não aparece. O gestor, nesse tipo de risco, adota medidas de mitigação. Estas ações são na verdade ações de contingência, pois não foram previstas, quando na verdade um plano de mitigação deveria prever as ações para minimizar o impacto (GIANNAKIS; PAPADOPOULOS, 2016; OJASALO, 2009).

Este risco é o mais presente em toda a pesquisa, e mostra a importância dada pelos tomadores de decisão, o que não causa surpresa, dada a importância das questões econômicas no dia a dia das organizações. Porém, é importante notar que o impacto percebido pelo gestor é, a priori, econômico, mas a causa raiz, o risco inicial, não é necessariamente econômico.

A questão do risco social interno é clara na organização C, visto que a cultura organizacional é citada pelo diretor e colocada como algo importante a ser trabalhado, que se relaciona à cultura individual, influenciando a percepção do risco (ADAMS, 2009).

Diferentemente de grandes empresas, com mais fácil acesso a recursos técnicos, as pequenas empresas necessitam de um modelo mais simples e eficaz de gestão de risco. A questão de troca de papéis foi muito importante, mesmo com uma legislação pouco flexível.

O entrevistado A-1 enfatiza as questões da proximidade com o cliente e da necessidade de governança interna e externa, estando atento em como seus clientes, ou fornecedores, estão gerenciando seu negócio para que suas atividades não fiquem vulneráveis.

O risco político aparece na citação do entrevistado C-1 quando expõe sua preocupação com a governança da organização. Há uma grande dependência conforme a visão de todos. Isso faz com que a organização, em um evento onde o comando é afastado, fique fragilizada.

A participação dos trabalhadores, mesmo com a organização passando por dificuldades foi crucial para que a empresa pudesse manter-se em funcionamento. Nessa colaboração foram identificados aspectos de melhoria e redução de gastos, antes não percebidos.

Quando as organizações determinam momentos obrigatórios para reflexão e análise crítica do sistema de gestão elas contribuem, mesmo de forma não voluntária, na participação de vários atores. É o caso das reuniões do comitê gestor da qualidade, tais momentos são importantes para discussão e troca de experiência.

O evento indesejável pode ter revelado pessoas mais comprometidas ou as pessoas começaram a se envolver mais devido a uma questão de sobrevivência.

Conforme entrevistado E-2, a organização E demonstra a habilidade de identificar e comunicar o risco antes de iniciar a atividade no novo endereço. No caso do entrevistado D-3, houve identificação, porém, a comunicação não foi eficaz.

A organização C é muito dependente do órgão público, que por ser burocrático e resulta na lentidão das ações. Portanto, a capacidade em responder a um evento indesejável se torna lenta. A mesma organização criou um fundo para investimento em equipamentos e treinamento, porém o mesmo foi usado para outro fim, no caso, para uma situação emergencial. Apesar de ter funcionado como forma de mitigação, houve a transferência de risco. O mais importante foi ter servido para a sobrevivência da organização.

Por fim, uma discussão promovida pelos achados empíricos, juntamente à discussão conceitual acerca da interação das famílias – como, eventualmente, complementam-se, substituem-se, incluem-se – leva ao debate de como podem se articular para gerar um novo modelo, mais amplo, para a gestão risco com base na percepção de risco. Esta análise é apresentada no quadro 2.

O quadro 2 foi elaborado com o propósito de resumir os achados da análise cruzada de todas as categorias pesquisadas e identificar onde houve convergências e divergências em seus comportamentos. Para tanto, foram atribuídas na coluna “aderência” as siglas CT – Convergência Total (para respostas totalmente similares), CP – Convergência Parcial (para respostas parcialmente similares) e D – Divergência (para respostas que não obtiveram qualquer similaridade).

Assim, divergências não foram identificadas, mostrando uma homogeneidade nos casos analisados. As convergências totais ocorreram em três pontos, na definição de objetivo, comunicação e consulta – família de gestão de risco – e risco econômico – família de perigos corporativos –, sendo, porém em menor que as convergências parciais. As convergências parciais aparecem na maioria das famílias, demonstrando que, aspectos culturais e visões dos gestores influenciam na gestão de risco, com isso, resulta em caminhos distintos, no que tange a vida da organização e sua cultura de risco.

FAMÍLIAS	Fases da gestão de risco					Perigos corporativos					Percepção de risco
	CÓDIGOS	Definição de objetivos	Avaliação do risco	Tratamento e mitigação	Monitoramento e revisão	Comunicação e consulta	Ambiental	Econômico	Político	Social	
CASO 1 (A)	restrito (fraco)	experiências passadas (forte)	reativo (forte) e abrangente (fraco)	baixa participação e alta frequência	sem comunicação objetiva	não citado	citado muitas vezes	identificado no relato algumas vezes	identificado no relato algumas vezes	não mencionado	experiências passadas (fraco)
CASO 2 (B)	restrito (fraco)	experiências passadas e SWOT (fraco)	reativo (moderado) e abrangente (fraco)	participação moderada e baixa frequência	sem comunicação objetiva	não citado	citado muitas vezes	identificado no relato poucas vezes	não mencionado	não mencionado	experiências passadas (fraco)
CASO 3 (C)	restrito (fraco)	experiências passadas (fraco)	reativo (moderado), preventivo (fraco) e abrangente (fraco)	participação moderada e baixa frequência	sem comunicação objetiva	identificado em auditoria	citado muitas vezes	identificado no relato muitas vezes	identificado no relato muitas vezes	identificado em auditoria	visão do gestor (forte)
CASO 4 (D)	restrito (fraco)	experiências passadas (fraco)	reativo (forte) e abrangente (fraco)	baixa participação e baixa frequência	sem comunicação objetiva	identificado em auditoria	citado algumas vezes	identificado no relato poucas vezes	identificado no relato muitas vezes	identificado em auditoria	não identificado
CASO 5 (E)	restrito (fraco)	experiências passadas (moderado)	reativo (moderado), preventivo e abrangente (fraco)	baixa participação e frequência moderada	sem comunicação objetiva	identificado no relato	citado algumas vezes	identificado no relato muitas vezes	identificado no relato poucas vezes	identificado no relato poucas vezes	experiências passadas (moderado)
CASO 6 (F)	restrito (fraco)	experiências passadas e HAZOP (fraco)	reativo (moderado), preventivo (fraco) e abrangente (moderado)	participação moderada e baixa frequência	sem comunicação objetiva	não citado	citado muitas vezes	identificado no relato poucas vezes	identificado no relato algumas vezes	não mencionado	visão do gestor (forte)
ADERÊNCIA	CT	CP	CP	CP	CT	CP	CT	CP	CP	CP	CP

Fonte: elaboração dos autores
 Quadro 2 – Análise cruzada dos casos

5. Conclusão

Como discutido nas fases da gestão de risco, os objetivos do sistema de gestão da qualidade das empresas não consideram os processos geradores dos riscos. No caso do processo financeiro, responsável por verificar se o pagamento foi realizado pelo cliente, não é foco de controle direto no sistema de gestão. Ao não incluir esse processo no sistema de gestão, a empresa negligencia os perigos gerados no processo e, com isso, aumenta seu risco econômico.

Somente duas das organizações entrevistadas utilizam ferramentas de avaliação formal de risco, mas nenhuma delas comunica o risco às partes interessadas. A avaliação de risco é realizada, muitas das vezes, informalmente, e com base em critérios pessoais e experiências passadas.

No caso de tratamento do risco por meio de sua transferência (GIANNAKIS; PAPADOPOULOS, 2016; OJASALO, 2009), a organização deve considerar a estrutura desse receptor para que realmente seja eficaz e não acabe negligenciando o risco.

A gestão de risco ainda não está consolidada, e tampouco faz parte da cultura das organizações pesquisadas. Ações pontuais contemplando o assunto, como por exemplo a análise de ameaças

de crédito, foram realizadas por dois terços das organizações investigadas. A responsabilidade pela gestão é exclusiva de uma pessoa, e sua visão é influenciada por seu histórico pessoal e profissional, enfraquecendo com isso a gestão. A visão multifacetada deve ser agregada à identificação das suas vulnerabilidades para que outros atores possam enriquecer as avaliações (DOUGLAS, 2013), propondo ações de prevenção e mitigação ao risco.

Subestimar ou nem mesmo considerar o risco é comum a todas as organizações analisadas. Os impactos são vistos como questões de má sorte e, quando ocorrem, são tratados como infortúnios, e a mesma energia gasta para solucioná-los nunca é empregada para preveni-los. Uma forte característica apresentada em todos os casos foi a questão da baixa previsibilidade do risco e a noção de vulnerabilidade.

A percepção do risco é uma característica forte de empresas onde há somente um gestor da área. As vulnerabilidades identificadas são influenciadas por questões pessoais e, com isso, se restringem ao mundo desse gestor.

As empresas, apesar de terem passado por eventos de quase interrupção da operação, como por exemplo a organização C, que teve seu galpão interditado e com isso ficou sete meses inoperante, e também a organização A, ao passar por falta de pagamento do principal cliente e ter mantido saldo negativo por mais de um ano, conseguiram se adaptar e voltar a operar, porém não no mesmo nível anterior ao evento indesejado.

O aspecto de cooperação está fortemente presente nos relatos, e isso pode ser devido ao papel do líder, nesse caso, os tomadores de decisão que são, em sua maioria, donos ou pessoas com alto cargo na hierarquia organizacional. Um achado importante desta pesquisa foi identificar outras competências dos funcionários; essas competências podem ser úteis em eventos indesejáveis. Portanto, sair das questões mínimas definidas na descrição de cargo – muito utilizada para reforçar os papéis oficiais dentro das organizações – e passar para competências que propiciem a relação humana contribui com o propósito individual e engajamento no trabalho.

Um modelo de gestão de risco, além da forma recomendada pela ISO 31000 (ABNT, 2009a), deveria contemplar a participação da liderança na solução de problemas para que o evento de risco possa ser abraçado por todos dentro da organização, e as soluções devem aparecer por meio da cooperação.

Os resultados desta pesquisa permitem concluir cinco observações para uma boa gestão do risco: (1) a identificação das ameaças deve abarcar a captação da visão dos vários atores envolvidos; (2) os controles devem ser compartilhados entre as empresas que compõe uma cadeia de valor e sua eficácia deve permear todo o ciclo do produto ou serviço; (3) é importante identificar as habilidades dos atores envolvidos que podem ser úteis para a gestão de risco, além das prescritas para a realização de suas atribuições; (4) também é importante criar situações que propiciem cooperação e troca de experiência interna e externa e (5) sempre que possível, simplificar processos e atividades, tornando-os mais ágeis e menos burocráticos.

Referências

ABNT. ISO 31000 - Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Associação Brasileira de Normas Técnicas, p. 24, 2009a.

ABNT. NBR ISO/IEC 31010 - Gestão de riscos — Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Associação Brasileira de Normas Técnicas, p. 96, 2009b.

ABNT. NBR ISO 9000 - Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Associação Brasileira de

Normas Técnicas, p. 59, 2015a.

ABNT. NBR ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Associação Brasileira de Normas Técnicas, p. 32, 2015b.

ABNT. ISO 9001, sucesso há 25 anos. Disponível em: <<http://abnt.org.br/noticias/3647-iso-9001-sucesso-ha-25-anos>>. Acesso em: 14 maio. 2016.

ADAMS, J. Risco. 1. ed. São Paulo: Editora Senac, 2009.

BERNSTEIN, P. L. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. John Wiley & Sons, 1998.

BLAIKIE, P. et al. *At risk: natural hazards, people's vulnerability and disasters*. Routledge, 2014.

BOTTERILL, L.; MAZUR, N. *Risk and risk perception: A literature review*. Project No. BRR-8A, Rural Industries Research and Development Corporation, Barton, 2004.

BURNS, W. J.; SLOVIC, P. *Risk perception and behaviors: anticipating and responding to crises*. Risk Analysis, v. 32, n. 4, p. 579–582, 2012.

CONDAMIN, L.; LOUISOT, J.-P.; NAIM, P. *Risk quantification: management, diagnosis and hedging*. John Wiley & Sons, 2007. v. 409

DEJOURS, C. *Le facteur humain: «Que sais-je?» n° 2996*. Presses universitaires de France, 2010.

DOUGLAS, M. *Risk and blame*. Routledge, 2013.

DOUGLAS, M.; WILDAVSKY, A. *Risk and culture: An essay on the selection of technological and environmental dangers*. Univ of California Press, 1983.

DUCKETT, D. et al. *Can Policy Be Risk-Based? The Cultural Theory of Risk and the Case of Livestock Disease Containment*. Sociologia Ruralis, v. 55, n. 4, p. 379–399, 1 out. 2015.

EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. Academy of management review, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ESTON, S. M. DE. Gestão Estratégica de Segurança como Fator de Competitividade. 13º Congresso Brasileiro de Mineração. A mineração e o novo cenário socioeconômico, 2009

GIANNAKIS, M.; PAPADOPOULOS, T. *Supply chain sustainability: A risk management approach*. International Journal of Production Economics, v. 171, p. 455–470, 2016.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115–146, 2006.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. São Paulo: Ed. Record, 2007.

HOFSTEDÉ, G.; HOFSTEDÉ, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and organizations: Software of the mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010

HOFSTEDÉ, G.; MCCRAE, R. R. *Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture*. Cross-cultural research, v. 38, n. 1, p. 52–88, 2004.

HOLLING, C. S. *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Washington: Island Press, , 2002.

JOFFE, H.; ROSSETTO, T.; ADAMS, J. *Cities at risk: living with perils in the 21st Century*. Springer Science & Business Media, 2013. v. 33

KENNEDY, P. J. et al. *Handbook of disaster research*. Springer Science & Business Media, 2009.

LOEWENSTEIN, G. F. et al. *Risk as feelings*. Psychological bulletin, v. 127, n. 2, p. 267, 2001.

LOUISOT, J. P.; KETCHAM, C. *ERM-Enterprise Risk Management: Issues and Cases*. John Wiley & Sons, 2014.

MILLER, K. D. *A framework for integrated risk management in international business*. Journal of international business studies, p. 311–331, 1992.

MULILIS, J.-P.; DUVAL, T. S.; ROGERS, R. *The Effect of a swarm of local tornados on tornado preparedness: a quasi-comparable cohort investigation*. Journal of Applied Social Psychology VO - 33, n. 8, p. 1716, 2003.

- OJASALO, J.** *A Model of Risk Management in Globalizing Companies*. The Business Review, Cambridge, v. 13, n. 1, p. 200–209, 2009.
- OLIVA, F. L.** *A maturity model for enterprise risk management*. International Journal of Production Economics, v. 173, p. 66–79, 2016.
- PAGELL, M.; WU, Z.** *Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars*. Journal of Supply Chain Management, v. 45, n. 2, p. 37–56, 1 jan. 2009.
- PARK, J.; KIM, D.-Y.; ZHANG, C.** *Understanding Cross-National Differences in Risk Through a Localized Cultural Perspective*. Cross-Cultural Research, v. 50, n. 1, p. 34–62, 2016.
- SILVA, R. de O. et al.** *Ebola outbreak: Huge challenges for the humanitarian workers*. 27th Production and Operations Management Society - POMS. Anais...Orlando: Production and Operations Management Society, 2016
- SLOVIC, P.** *Perception of risk*. Science, v. 236, n. 4799, p. 280–285, 1987.
- SLOVIC, P.** *Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield*. Risk analysis, v. 19, n. 4, p. 689–701, 1999.
- SLOVIC, P.; WEBER, E.** *Perception of Risk Posed by Extreme Events*. Risk Management Strategies in an Uncertain World. Anais. Palisades, NY: 2002
- STAKE, R.** *Case Studies' in Handbook of Qualitative Research, Denzin, N. and Y. Sage, Thousand Oaks, 2000.*
- WEBER, E. U.; HSEE, C.** *Cross-Cultural Differences in Risk Perception, but Cross-Cultural Similarities in Attitudes towards Perceived Risk*. Management Science, v. 44, n. 9, p. 1205–1217, 1 set. 1998.
- WEF.** *The Global Risks Report 2016*. 11th ed. Disponível em: <<http://www3.weforum.org/docs/Media/TheGlobalRisksReport2016.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2016.
- YIN, R. K.** *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora, 2015.