

Novos paradigmas e postulados na gestão de risco



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Novos paradigmas e postulados na gestão de risco

No contexto industrial, associamos historicamente a gestão de risco principalmente à segurança dos funcionários. Hoje, muitas empresas mantêm esse modelo e esse escopo que incorporam conceitos fundamentais, mas limita as possibilidades de avaliação e controle de eventos ou situações capazes de afetar significativamente a organização.

Quando se promovem alterações no foco e nos agentes, os processos de gestão de risco passam a ser entendidos de forma mais ampla e abrangente, e é nesse ponto em que começamos a perceber que riscos devem ser identificados, analisados, avaliados e, em última instância, gerenciados, todos da mesma forma. Riscos na área de qualidade relacionados a processos críticos e variáveis ambientais são associados a aspectos e impactos; já riscos no setor de equipamentos e instalações são associados à integridade e à continuidade das operações.

Paralelamente, nos processos administrativos, econômicos e financeiros, sempre houve gestão de risco. Muitas vezes não formalizada ou estruturada, mas, sem dúvida, tem conseguido garantir a perenidade das empresas.

Normas e padrões internacionais também têm contribuído para a compreensão e a disseminação dos processos de gestão de risco.

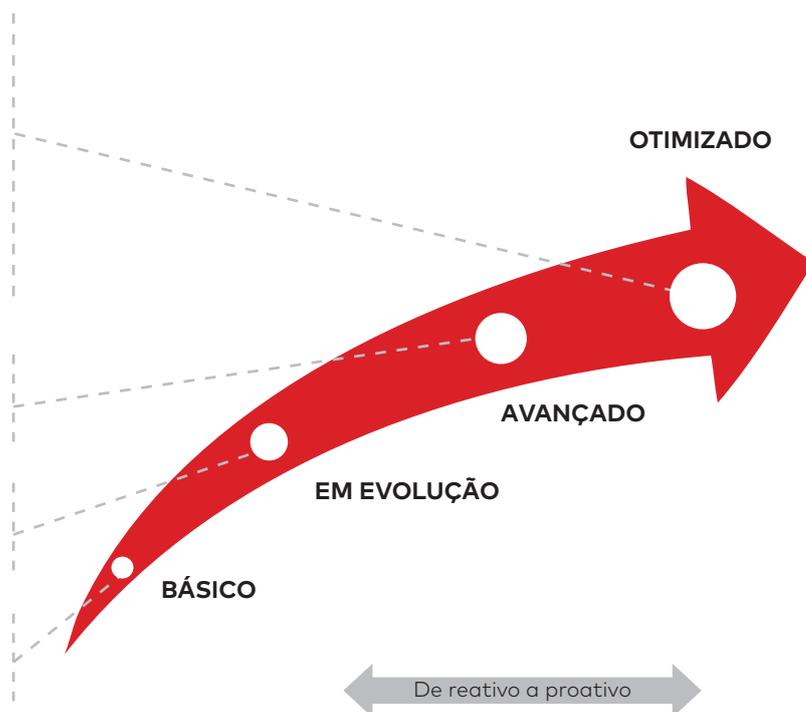
De modo equivalente ao nível de maturidade em segurança gerado pela curva de Bradley, podemos avaliar a gestão de risco com o modelo pró-ativo, contínuo e integrado representado no esquema a seguir.

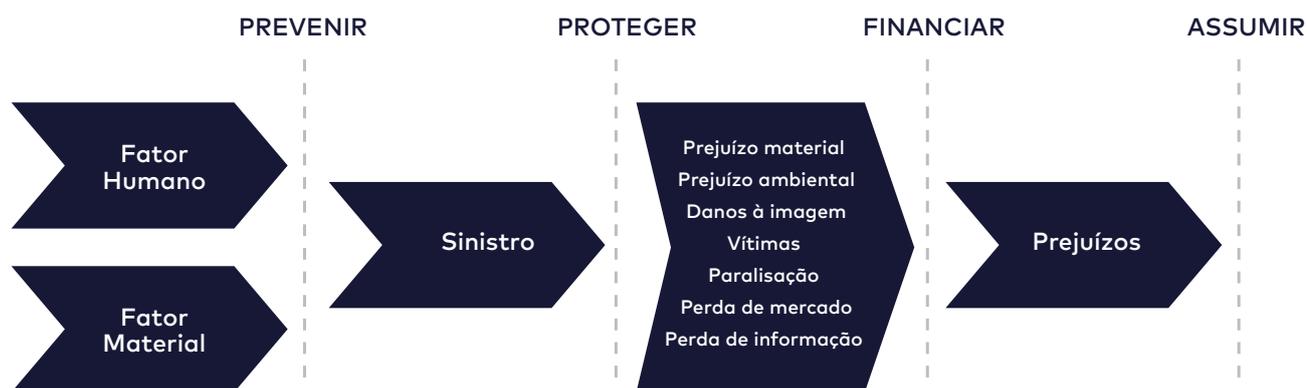
- A gestão de risco gera **vantagens sobre a concorrência e está integrada ao planejamento estratégico**
- Processos de classe mundial **totalmente integrados aos processos de negócio de forma permanente**
- **Surgem riscos e oportunidades identificados** por meio do planejamento de cenários e outras ferramentas de análise
- **Integração plena do ORM** e maximização dos benefícios

- **Processos** de gestão de risco, políticas e procedimentos estabelecidos
- Riscos gerenciados em **toda a empresa**

- Estabelecimento de **processos repetíveis**
- Infraestrutura inicial
- **Linguagem** em tarefas definidas

- **Práticas** reativas de gestão de risco
- Dependência de **pessoal essencial**
- Just Do It - Cultura baseada em **tarefas definidas**





Prevenção e proteção são variáveis independentes

10 conceitos fundamentais da gestão de risco

Com muitos anos de experiência em implementação de sistemas de gestão de risco nas empresas, podemos enunciar 10 postulados que se aplicam em geral, independentemente do tipo de impacto ou fonte de riscos:

1. Riscos sempre existem. Não é possível eliminá-los. Se riscos são inerentes a qualquer atividade, devem ser administrados.
2. O propósito das ações de segurança é manter os riscos em um nível aceitável. Uma atividade é considerada segura quando todos os riscos estão sob controle e pessoas e ativos estão protegidos.
3. Riscos não são ruins em si. Riscos são oportunidades. É a única alternativa para seguir desenvolvendo-se.
4. Riscos não reconhecidos são riscos assumidos. Assumimos automaticamente o que não identificamos implicitamente, uma vez que não geramos medidas de controle conscientes.
5. Prevenção e proteção são variáveis independentes. Formalmente, podemos evitar prejuízos, sem proteger pessoas ou instalações.
6. Garantir segurança é o mesmo que administrar riscos. Segurança é a medida de controle de risco.
7. Todos os tipos de risco são administrados da mesma maneira. Seja um risco administrativo, de fraude, processos, pessoal ou continuidade operacional, podemos aplicar o mesmo modelo de gestão.
8. Não minimize os riscos; em vez disso, otimize-os. O melhor risco é aquele que tem custo mínimo, ou seja, o equilíbrio adequado entre o custo de prevenção/proteção e custo das consequências do acidente.
9. O nível de proteção, ou seja, o apetite ao risco, não é uma decisão técnica, mas estratégica para os negócios. O nível estratégico das organizações define a linha de corte, ou seja, o nível a partir do qual riscos não são aceitáveis.
10. A certificação dos sistemas de gestão de risco não garante um controle de risco verdadeiro. Em muitas organizações, concentra-se na identificação dos riscos, gerando formulários e relatórios que registram os perigos e fornecendo informações sobre exposição, ameaças e consequências. O que se deve esperar é que os documentos gerados sejam vivos e suas informações sejam dinâmicas com foco na operacionalização e na manutenção das medidas de controle definidas, produzindo indicadores relevantes e contribuindo para um processo de melhoria contínua.



O papel da liderança na gestão de risco

A liderança representa os valores organizacionais e gera impactos diretos na percepção dos funcionários sobre o que é importante ou significativo para a empresa. Existe uma influência recíproca entre liderança e cultura organizacional. Em outras palavras, a cultura existente produz impactos nos líderes. No entanto, os líderes geram transformação cultural a partir de **comportamentos, símbolos e sistemas**.

Comportamentos são ações ou atos realizados por indivíduos que podem ser observados e avaliados por outros. Nesse sentido, temos de entender que não reagir diante de uma situação de risco também é um comportamento, uma vez que não existe um "anticomportamento" e se produz um impacto direto na percepção da equipe.

Às vezes, não damos importância aos **símbolos organizacionais** que demonstram a relevância que a organização e a liderança atribuem à segurança e ao seu pessoal. Por exemplo, com que frequência são revisados riscos, acidentes, planos de ação relacionados a aspectos de segurança e saúde; estrutura organizacional, níveis, equipe e dependência de áreas específicas; o papel da segurança e da gestão de risco em projetos de engenharia, mudanças organizacionais e definição de tecnologias, procedimentos e métodos de trabalho; etc.

Por fim, os **sistemas gerais e específicos** de segurança facilitam ou dificultam a gestão, definindo processos, procedimentos, ferramentas e instruções de trabalho para o desenvolvimento da segurança na organização.

Por exemplo, dentre os sistemas gerais, encontram-se aqueles vinculados à gestão de pessoas, que definem perfis, papéis e responsabilidades, incorporação de pessoal; gestão de projetos e empreiteiros; definição de recursos técnicos, compras e suprimentos; reconhecimento e correção de desvios de comportamento; critérios de manutenção, execução e encerramento de ordens de serviço; etc. Por outro lado, **sistemas específicos** de segurança incluem aqueles processos e ferramentas que usamos para o desenvolvimento da segurança ou controle de risco na organização. Incluem observações comportamentais, gestão de incidentes e acidentes, auditorias e inspeções específicas, esquemas de participação em segurança, como comitês e equipes de melhoria, sistemas de reconhecimento e premiação na área de segurança, etc.

Conclusões

A partir do exposto, podemos compreender a mudança de paradigma na gestão de riscos organizacionais.

Velho paradigma:

"O objetivo da segurança é alcançar 'risco 0'. Seguro significa sem risco."



Novo modelo:

"O objetivo da segurança é atingir o risco ideal. Seguro significa risco controlado."

Velho paradigma:

"Implementar de forma eficiente programas de segurança e de gestão de risco garante a redução dos eventos."



Novo modelo:

"Definir, desenvolver e implementar de forma eficiente comportamentos da liderança, símbolos e sistemas gerais e específicos garante a redução dos eventos."

Velho paradigma:

"A responsabilidade pela segurança é de todos. Todos somos igualmente responsáveis."



Novo modelo:

"A responsabilidade pela segurança é escalonável ao longo da hierarquia. A responsabilidade está na liderança."

Velho paradigma:

"Os resultados da segurança são independentes dos resultados de outras áreas de gestão."



Novo modelo:

"Há uma inter-relação entre os resultados de todas as áreas de gestão."

Velho paradigma:

"Implementar programas de segurança gera resultados positivos."



Novo modelo:

"A segurança é administrada como um objetivo integrado em que cada indivíduo tem uma função e cada sistema e processo está alinhado com os objetivos da organização."

Velho paradigma:

"Nossos resultados de segurança estão condicionados por nossa cultura e valores."



Novo modelo:

"Nossos resultados de segurança estão condicionados pela liderança."

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

www.consultdss.com.br 