



Cultura de riscos: um facilitador estratégico

Conteúdo

1	A cultura de riscos é parte da cultura organizacional	3
2	Entender a cultura de riscos atual	7
3	Definir a cultura de riscos pretendida, identificar comportamentos de risco e fazer intervenções direcionadas	11
4	Medir e monitorar o progresso da cultura de riscos	14
5	Contatos	17





A cultura de riscos é parte da cultura organizacional.

Ela diz respeito à “maneira como fazemos as coisas por aqui” e o impacto que isso tem sobre como os riscos são gerenciados e as decisões são tomadas.

O que é cultura de riscos?

A cultura de riscos diz respeito ao comportamento de indivíduos e grupos em uma organização que determinam a capacidade de identificar, entender, discutir, escalar e agir em relação aos riscos que a organização adota ações para mitigar e aqueles com os quais convive.

Uma cultura de riscos sólida é a base da estrutura de gestão de riscos e exige que a organização empreenda atividades para desenvolver uma cultura que ajude os profissionais a atuarem de forma eficaz, de acordo com o apetite a riscos.



Por que a cultura de riscos é importante?

A cultura de riscos ganhou importância considerável na agenda de lideranças nos últimos anos e se converteu rapidamente em tema de discussão em muitas organizações. Isso foi impulsionado pela regulamentação em alguns setores, por mudanças nos valores e prioridades da sociedade e pelo número crescente de exemplos em que o mau comportamento é a “causa raiz” de problemas nas grandes corporações.

Dessa forma, as organizações adquirem uma compreensão cada vez maior da sua cultura de riscos e de como eles afetam sua capacidade de gerenciá-los e tomar decisões eficazes. Uma cultura de riscos enfraquecida pode comprometer a eficácia da estrutura da gestão de riscos. Isso, por sua vez, pode gerar impactos negativos para investidores e clientes, afetar a integridade de indústrias nas quais foram observados problemas sistêmicos, assim como corroer a confiança da sociedade, com significativas repercussões financeiras e de reputação.



No entanto, agir corretamente e ter uma cultura de riscos forte pode ser uma ferramenta poderosa para cumprir os imperativos estratégicos de acordo com o apetite a riscos. Também pode ser um ativo único e um fator-chave de diferenciação. Por exemplo, riscos e problemas são escalados e respondidos em tempo hábil, os indivíduos entendem seu papel na gestão de riscos, que estão em primeiro plano na tomada de decisões.

Não surpreende, portanto, que conselheiros e executivos em todos os setores estejam investindo na cultura de riscos para obter benefícios e enfrentar vulnerabilidades. A PwC desenvolveu uma metodologia robusta para ajudar as organizações a entender, desenvolver e monitorar sua cultura de riscos:



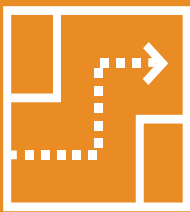
Entender a cultura de riscos atual



Definir a cultura de riscos pretendida e identificar comportamentos de risco



Medir e monitorar o progresso



Fazer intervenções direcionadas





2 Entender a cultura de riscos atual

Desenvolvemos uma metodologia robusta, baseada em evidências e fundamentada em técnicas estatísticas, para que as organizações entendam sua cultura de riscos.

O objetivo da nossa abordagem é responder a questões essenciais a respeito da ligação entre cultura, comportamento e gestão de riscos. Ela envolve uma combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, incluindo uma pesquisa sobre a cultura de riscos, grupos focais e entrevistas, detalhamento de processos, revisão de documentos, revisão de KPIs e dados, além de regressão linear multivariada.



Aplicando o *framework* de diagnóstico da cultura de riscos validado pela PwC e triangulando fontes de dados, ajudamos as organizações a entender seus atuais pontos fortes e as possíveis barreiras para a cultura de riscos, além de identificar os principais fatores comportamentais. Ajudamos a reconhecer o que precisa mudar para desenvolver positivamente a mentalidade e os comportamentos de risco desejados. Nossa abordagem baseada em dados também fornece insights de dados demográficos para direcionar a intervenção.

Fornecemos recomendações práticas e adequadas aos objetivos, aproveitando insights do que outras organizações estão fazendo na gestão da cultura de riscos para ajudar a alinhar melhor as formas de trabalho dos empregados com a estratégia mais ampla e o apetite a riscos.

Técnicas para avaliar a cultura de riscos



Pesquisa sobre a cultura de riscos



Detalhamento de processos e revisão de documentos



Grupos focais e entrevistas



Revisão de KPIs e dados



Análise de fatores-chave comportamentais



Teste de significância estatística



Resultado de uma avaliação da cultura de riscos

- Relatório da cultura de riscos.
- Resumo dos pontos fortes da cultura de riscos e áreas de oportunidade com recomendações adequadas aos objetivos.
- Avaliação de comentários e opiniões individuais dos participantes.
- Insights de dados demográficos (por exemplo, nível de graduação/unidade de negócios).

Valor para a organização

- Adquirir uma perspectiva independente da situação atual da cultura de riscos em toda a organização e/ou dentro de um grupo específico (por exemplo, departamento/nível de graduação).
- Compreender as atitudes, a conscientização e as percepções da equipe em relação à gestão de riscos, incluindo variações em dados demográficos (por exemplo, departamento/nível de graduação).
- Fornecer insumos para fundamentar o foco e a estratégia de riscos.
- Fornecer orientações para a função de riscos acerca do esforço concentrado para desenvolver uma cultura mais forte, incluindo a identificação de iniciativas a serem implementadas.
- Estabelecer um ponto de partida para monitorar e medir o progresso ao longo do tempo.
- Adotar uma abordagem estatística e científica para identificar os principais fatores comportamentais e priorizar as iniciativas mais importantes.



3

Definir a cultura de riscos pretendida, identificar comportamentos de risco e fazer intervenções direcionadas

Definir a cultura de riscos pretendida e identificar comportamentos de risco

Trabalhamos com organizações para ajudá-las a definir a cultura de riscos que elas pretendem alcançar, considerando o alinhamento com seus valores.

A contribuição e o endosso dos conselheiros e executivos nessa fase são essenciais. Eles reforçam a responsabilidade e a importância, em todos os níveis, de se alcançar a cultura de riscos pretendida, além de fornecer um senso claro de propósito e direção.

Para ajudar a formular essa cultura, apoiamos as organizações na identificação dos comportamentos de risco, utilizando nossa abordagem baseada em dados para identificar, nas respostas da pesquisa com os empregados, padrões de comportamentos de risco que vão impactar mais a cultura. Os comportamentos de risco devem ser altamente visíveis, motivar as pessoas a agir da maneira desejada e impulsionar o desempenho.

Testamos os comportamentos com representantes da organização para assegurar sua adequação e a relevância para todos os indivíduos.



Fazer intervenções direcionadas

Para alinhar as culturas de riscos atual e pretendida, talvez seja preciso fazer intervenções direcionadas.

Ajudamos as organizações a identificar, conceber e priorizar intervenções para abordar os *gaps* identificados da cultura de riscos, fornecendo insights sobre as melhores práticas da indústria e do mercado em geral.

Desenvolvemos um roteiro para estabelecer um plano de intervenções, projetado para incentivar a mentalidade e os comportamentos de risco dos empregados ao longo do tempo, a fim de desenvolver a cultura pretendida pela organização.





4 Medir e monitorar o progresso da cultura de riscos



As organizações devem monitorar, medir e relatar o progresso da cultura de riscos periodicamente para os principais *stakeholders* recorrendo aos comitês adequados.

A medição da cultura de riscos fornece insights sobre a eficácia das intervenções, ajuda a avaliar até que ponto a mentalidade e os comportamentos de risco estão evoluindo ao longo do tempo para a situação pretendida e identifica áreas onde é preciso corrigir rumos.

As métricas precisam estar alinhadas com a cultura de riscos pretendida pela organização. Trabalhamos com organizações para identificar várias métricas, como indicadores de avanço e atraso, KPIs comportamentais, percepção, processo e resultados. Elas devem se concentrar em insumos, comportamentos reais e resultados comportamentais.

Usamos ferramentas de visualização de dados (por exemplo, Power BI) para permitir análises aprofundadas e relatórios sobre cultura de riscos de fácil leitura.

Exemplo de métricas:

- Métricas de pesquisa baseadas em percepções
- Treinamento obrigatório
- Relatório de incidentes
- Denúncias
- Reclamações de clientes
- Má-conduta/violação do código de conduta
- Appetite a riscos/violação de limites definidos
- Escalação de problemas
- Gestão de consequências aplicada
- Responsabilidade da primeira linha de defesa pelos riscos
- Desvios indevidos internos/fraude
- Ação em relação a incidentes em tempo hábil



Resultado de um processo de medição e relatório

- Medidas e métricas da cultura de riscos alinhadas à cultura pretendida
- *Dashboard* personalizado de relatórios

Contatos



Francisco Macedo
Sócio
francisco.macedo@pwc.com



Luiz Ponzoni
Sócio
luiz.ponzoni@pwc.com



André Pannunzio
Sócio
andre.pannunzio@pwc.com



Marcos Panassol
Sócio
marcos.panassol@pwc.com



www.pwc.com.br

PwC Brasil @PwCBrasil PwC Brasil @PwCBrasil PwC Brasil @PwCBrasil

Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2023 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.