



RISK DOCTOR BRIEFING

DEFININDO E USANDO O APETITE DE RISCO



© Agosto 2014, Dr Ruth Murray-Webster

ruthmurraywebster@gmail.com

Há um crescente reconhecimento de que uma compreensão adequada do apetite de risco é uma influência vital no desempenho organizacional. Isto é apoiado pelos reguladores que esperam as diretorias compreenderem e expressarem o seu apetite de risco, e alguns executivos seniores em uma gama de organizações públicas e setor privado já estão tomando a liderança nesta área.

Este é um bom começo, mas ainda há confusão sobre como definir o apetite de risco e, em seguida, usá-lo para garantir que a organização não assumirá um risco muito grande (ou menor). Nosso livro "**Um Breve Guia do apetite de risco**" (Hillsion & Murray-Webster, 2012) tenta dissipar essa confusão e fornecer conselhos claros sobre o tema.

Há quatro fatores importantes a considerar quando se define o apetite de risco:

1. **Conversa**. Esta deve ser bidirecional, ouvindo, bem como falando, construindo respeito pelas perspectivas alternativas. Diferentes pontos de vista sobre o apetite de risco são inevitáveis, impulsionado por tendências inerentes das pessoas para correr riscos, e por suas experiências anteriores de tomada de risco que influenciam suas percepções de risco. Esta diversidade é valiosa, e uma conversa aberta e honesta irá permitir diferentes perspectivas a serem exibidas e discutidas.
2. **Desafio**. Diversidade de pontos de vista sobre o apetite de risco é normal, a não ser que a dinâmica de grupo como o pensamento de grupo esteja afetando a forma como as pessoas percebem o risco, ou se o grupo tem trabalhado junto por tanto tempo que ele inconscientemente adotou uma abordagem coesa. O desafio de um facilitador neutro irá ajudar os decisores a considerar cenários alternativos, e apoiar a discussão aberta sobre o quanto de risco seria demasiado na situação.
3. **Cascata**. Uma vez que os tomadores de decisão seniores têm um entendimento compartilhado do apetite de risco para toda a organização, isso pode ser traduzido em tolerâncias de risco mensuráveis ao nível dos objetivos estratégicos, bem como para operações, programas e projetos. Alguns assessores pensam que a tolerância ao risco em níveis mais baixos em uma organização pode ser derivada automaticamente usando uma fórmula, mas isso raramente é a abordagem correta. Diálogo aberto e um desafio neutro ainda serão necessários durante o processo em cascata.
4. **Controles**. Finalmente, os principais indicadores são necessários, não apenas os indicadores de atraso, para permitir aos gestores saberem quando os níveis atuais de exposição ao risco podem violar os níveis de tolerância ao risco. Isso pode ocorrer se a exposição ao risco atingir um nível em que o resultado não poderia ser tolerado (limite mais baixo risco), ou a exposição ao risco pode chegar a um ponto onde investir recursos adicionais não é mais garantido (limiar de risco superior). Onde limites de risco estão em perigo de serem violados, os decisores seniores terão de adotar uma atitude de risco diferente para garantir que a exposição ao risco permaneça dentro da tolerância. Isso vai exigir o mesmo nível de conversa, desafio e cascata como a definição inicial do apetite de risco.

A implementação desta abordagem não é fácil porque requer mudança de comportamento, conduzida a partir do topo e abraçando todos os níveis. O risco é inerentemente subjetivo, mas muitos líderes falam como se fosse objetivo. Isto leva a uma tensão que só pode ser resolvida através de habilidades de influencias fortes, juntamente com um profundo entendimento dos fatores que afetam a percepção de risco e comportamentos de risco. Profissionais de risco devem se empenhar em envolver os líderes e incentivar a melhoria da autoconsciência, apoiando-os enquanto eles exploram várias influências sobre a percepção de risco e a qualidade da decisão antes de decidirem sobre um curso de ação. Só então é que as organizações serão capazes de compreender e expressar o seu apetite de risco de uma forma que suporte uma adequada condução dos riscos em todos os níveis.

Traduzido voluntariamente desde 2007 por Marconi Fábio Vieira, PMP – marconi@infochoice.com.br