



A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL: APLICAÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

GERSON LUIS RUSSO MOYSES (Senac)

gersonmoyses@hotmail.com

RODRIGO BERNARDES (Senac)

Rbernard@sp.senac.br

ANDRÉ APARECIDO DA SILVA (Senac)

andre.silva@sp.senac.br

JOSÉ CLAUDINEI PRIMOLAN (Senac)

Jprimolan@sp.senac.br

ANA LUCIA PIETSCHER (Senac)

ana.lpietscher@sp.senac.br

Este trabalho tratou da gestão do risco operacional, e teve por objetivo apresentar o modelo de gestão do risco desenvolvido e utilizado em uma Instituição Educacional. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória do tipo descritiva. Os dados foram coletados por meio da técnica da observação participante e, para proceder ao tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o modelo adotado pela Instituição Educacional é qualitativo e tem como base o Control Self-Assessment (CSA), com a identificação da frequência e do impacto do risco, bem como dos níveis de controle e importância dos processos aos quais os risco estão relacionados. O modelo apresentou a vantagem de permitir o rápido preenchimento da Matriz de Risco e a imediata avaliação dos resultados, isso porque ele não necessita de um histórico formal de dados, e nem de dados estruturados. As entradas são obtidas por meio da percepção das pessoas envolvidas nos processos, porém com o suporte de critérios bem definidos, e as ações a serem tomadas frente aos riscos são definidas por grupos corporativos diversos.

Palavras-chaves: Risco, Gestão do Risco Operacional.

1. INTRODUÇÃO

O risco é parte integrante de qualquer empreitada humana. Todos estamos expostos a riscos em diferentes intensidades, e essa exposição, se por um lado traz prejuízos, por outro pode trazer vantagens. Uma evidência dessa afirmação é que os avanços da civilização devem-se à disposição das pessoas por correr riscos e desafiar os paradigmas.

Há riscos que podem ser considerados triviais, porém há outros que podem impactar fortemente os resultados das atividades humanas. As empresas, principalmente as da área financeira, vêm considerando esse tema em suas práticas de gestão. No entanto, devido à dificuldade da adaptação dos conceitos originados no mercado financeiro, essa prática ainda é pouco frequente em instituições de outros ramos de atividade.

Assim exposto, este estudo procurou responder a seguinte questão: qual modelo de gestão do risco pode ser adotado por uma Instituição Educacional? Para responder a essa questão, buscou-se atingir o seguinte objetivo: apresentar o modelo de gestão do risco desenvolvido e utilizado em uma Instituição Educacional.

A justificativa teórica desse estudo se concentrou na discussão da gestão do risco operacional. No aspecto prático, esse trabalho se justificou pela forma como gestão do risco pode influenciar na definição de ações para a mitigação, a prevenção, a transferência ou a aceitação do risco, o que faz preservar os recursos da instituição.

2. A GESTÃO DO RISCO

Os seres humanos são avessos ao risco, ainda que por vezes se comportem idiosincriticamente diante dele. Por esse motivo, as ferramentas para o diagnóstico e para a análise do risco vêm ganhando sofisticadas, e sendo cada vez mais adotadas, principalmente pelas empresas (DAMODARAM, 2008, p.277).

Pereira (2006) afirma que as empresas da área financeira adotam esses tipos de ferramentas mais frequentemente, por estarem submetidos a riscos endógenos (gerados pela própria atividade, e também relacionados aos controles internos das empresas) e exógenos (provocados pela influência de atividades externas ou pelo azar), que podem gerar perdas financeiras. Outra justificativa para essa postura é que cada vez mais os riscos vem se tornando mais variados e complexos (DAMODARAM, 2008, p.277).

Há metodologias qualitativas e quantitativas para a gestão do risco (CROUHY, GALAI & MARK, 2004). Esses autores também afirmam que em ambas as abordagens, a mensuração do risco é definida com base no conhecimento da frequência e da severidade do risco.

A abordagem qualitativa avalia o nível do risco a partir de critérios de classificação de frequência e severidade. A análise desses critérios tem bases muitas vezes subjetivas. Uma das técnicas adotadas para a análise qualitativa é o processo de auto-avaliação, também chamado de *Control Self-Assessment* (CSA). Essa técnica avalia de maneira descentralizada e contínua e efetividade dos controles e a potencialidade dos riscos, o que possibilita a detecção de exposições não desejadas e a definição de medidas corretivas e preventivas. Essa análise deve ser feita após o mapeamento dos processos nos quais busca-se avaliar os riscos (CROUHY, GALAI & MARK, 2004). Há outras técnicas qualitativas utilizadas, como o

Control and Risk Self Assessment (CRSA) - que se trata de uma variação do CSA, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1996) e o *Six Sigma* (ROTONDARO, 2002).

A abordagem quantitativa busca definir objetivamente a probabilidade de ocorrência do risco. Pereira (2006) corrobora essa afirmação, quando define as etapas para essa análise: (i) a pesquisa e identificação das fontes de risco, (ii) a estimação de sua probabilidade, a avaliação de seus efeitos, e (iii) o planejamento de ações para o controle dos riscos e redução das incertezas. Há várias técnicas qualitativas para a gestão do risco. Proposto da década de 1980, a *Value-at-Risk (VaR)* define a perda potencial do valor de uma carteira num determinado horizonte de tempo e a um certo nível de significância. Há métricas complementares ao *VaR*, tais como: *Earnings-at-Risk (EaR)*, *Cash-flow-at-risk (CFaR)* e *Profit-at-Risk (PaR)* (LA ROCQUE, LOWENKRON, 2004). Por meio da abordagem quantitativa, pode-se tomar a decisão de qual ação será tomada frente ao risco, com base em dados objetivos, ou seja, pode-se fazer a relação entre investimento para a mitigação e o possível prejuízo (definido com base no cálculo da probabilidade).

O conceito de risco, adotado nesse artigo, é o mesmo proposto pelo Comitê da Basileia. Esse Comitê, estabelecido em 1988, definiu o seguinte: 'risco é a probabilidade de perdas resultantes de falhas ou inadequação de processos internos, pessoas, sistemas ou eventos externos (GLEIZER, 2004).

3. METODOLOGIA

3.1. Estratégia metodológica

Neste artigo, de natureza exploratória e qualitativa, partiu-se da premissa de que um modelo de gestão do risco pode ser desenvolvido e aplicado em uma Instituição Educacional.

Assim, a questão de pesquisa estabelecida para esse estudo foi a seguinte: qual modelo de gestão do risco pode ser adotado por uma instituição educacional? A resposta a essa questão pode desencadear processos decisórios de natureza diversa, que podem levar à preservação dos recursos financeiros da instituição. O objetivo desse artigo foi apresentar o modelo de gestão do risco desenvolvido e utilizado em instituição educacional.

Para corroborar a premissa, responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo estabelecido, decidiu-se pela estratégia metodológica qualitativa baseada na técnica do estudo de caso, uma metodologia largamente utilizada em pesquisas organizacionais. Segundo Hartley (1994), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada, com a coleta de informações de um ou mais grupos, para analisar o contexto e os processos envolvidos no fenômeno estudado. Já Eisenhardt (1989), descreve o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes em cenários únicos, combinando métodos como análise de documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser qualitativa, quantitativa, ou ambas. Por fim, Yin (2001) afirma que o estudo de caso é utilizado quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real.

3.2. Coleta e análise de dados

Para a coleta de dados, optou-se pela observação participante. Nesse caso, os pesquisadores passaram a trabalhar num determinado setor, de maneira a fazer parte daquele contexto para poder observá-lo melhor (YIN, 2001). A busca por informações aconteceu de forma planejada, por meio da análise de materiais e documentos, e da participação em reuniões de trabalho. Nas reuniões foi observada a dinâmica para a definição dos seguintes aspectos

relacionados à gestão do risco: estruturação e teste do modelo (com a identificação e priorização dos riscos da área financeira, e a definição das ações a serem tomadas frente aos riscos identificados).

Para proceder ao tratamento dos dados utilizou-se da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Deste modo, procurou-se compreender o conteúdo efetivo das decisões tomadas durante as reuniões para desenvolver e aplicar o modelo para a gestão do risco, registradas nos documentos gerados. Assim, após analisar os documentos produzidos, a análise de conteúdo foi realizada da seguinte maneira: (i) primeiramente foi feita a identificação de unidades padrão (ou temas) conforme uma codificação previamente determinada, isto é, os elementos presentes na gestão do risco; e a (ii) categorização desses elementos. Vale ressaltar que o princípio da triangulação, proposto por Eisenhardt (1989) e por Yin (2001), permitiu uma comparação contínua dos dados das diferentes fontes.

Por fim, buscaram-se padrões diversos. A pesquisa não apresentou apenas uma narrativa, mas buscou a relação entre as práticas identificadas.

3.3. Limitação e delimitação do estudo

Este artigo apresentou o modelo de gestão do risco. Não foram apresentados os resultados da aplicação do modelo na Área Financeira. Essa aplicação prática será objeto para futuras pesquisas.

É importante salientar que nesse estudo utilizou-se do método qualitativo, a partir de uma amostra não probabilística. Assim, conforme argumenta Kerlinger (1980), os resultados obtidos devem ser vistos com ressalvas, uma vez que a sua validade se restringe à área estudada.

A delimitação se deu em duas dimensões: (i) o estudo se restringiu à área financeira da Instituição Educacional, deste modo, obteve-se uma amostra homogênea e de baixa variância e; (ii) houve a adoção da abordagem ser do tipo transversal, desta forma, os dados levantados ficaram restritos à percepção dos participantes naquele momento (KERLINGER, 1980).

4. O MODELO DE GESTÃO DO RISCO APLICADO NA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

4.1. Desenvolvimento do Modelo

Para o desenvolvimento do modelo optou-se pela adoção da abordagem qualitativa, com base no *Control Self Assessment (CSA)*. Partiu-se da premissa de que a mensuração do risco é definida a partir do conhecimento das seguintes variáveis: frequência (número de ocorrências) e impacto (relevância ou severidade), associados aos níveis de controle e de importância dos processos. Isso possibilitou a detecção da exposição indesejada ao risco e a implementação de medidas preventivas ou corretivas. A opção pela abordagem qualitativa justificou-se pela falta de dados que possibilitassem quantificar os riscos em termos de probabilidade da ocorrência. O modelo de gestão do risco foi estruturado em cinco etapas: (a) identificação dos riscos, (b) avaliação do risco, (c) avaliação dos níveis de controle e importância do processo, (d) análise do risco no nível tático, e (e) análise do risco no nível estratégico.

a) Identificação dos riscos: foi feita a partir da observação dos processos no nível operacional. Para a aplicação do modelo, foram avaliados processos da Área Financeira. A identificação dos riscos também foi feita por meio da avaliação sistemática da Área de Auditoria da Instituição Educacional, e também por meio da percepção das equipes operacionais da Área

de Finanças. Foram identificados os seguintes elementos: (i) a área, (ii) o processo, (iii) o subprocesso, e (iv) o risco (com suas causas e consequências). A Figura 1 mostra essa estrutura.

Área	PROCESSO	SUBPROCESSO/ ATIVIDADE	CAUSAS	RISCO (INCERTEZA)	IMPACTO (CONSEQUÊNCIAS)

Figura 1: Formulário para a identificação dos riscos.

Fonte: Documentos da instituição pesquisada.

b) Avaliação do risco: Os riscos identificados foram avaliados pelas equipes operacionais da Área Financeira e também por um grupo corporativo chamado de Grupo de Análise Técnica do Risco (a partir de agora chamado de GATR). Essa avaliação considerou os valores de impacto e de frequência, e os critérios para essas definições são apresentados na Figura 2.

Frequência do risco		Impacto do risco	
Classificação	Peso	Classificação	Peso
Menos de uma vez por ano (raríssimo)	1	Entre R\$ 1,00 e R\$ 500,00 (perda muito baixa)	1
Uma vez por ano (raro)	2	Entre R\$ 500,01 e R\$ 5000,00 (perda baixa)	2
Uma vez por semestre (eventual)	3	Entre R\$ 5000,01 e R\$ 50000,00 (perda média)	3
Uma vez por semana (frequente)	4	Entre R\$ 50000,01 e R\$ 500000,00 (perda alta)	4
Mais de uma vez por semana (muito frequente)	5	Acima de R\$ 500000,01 (perda muito alta)	5

Figura 2: Critérios para a definição do impacto e da frequência do risco.

Fonte: Documentos internos da Instituição pesquisada.

Tanto a Área Financeira quanto o GATR definiram o impacto e frequência dos riscos. A diferença entre as análises é que a Área tem um olhar mais operacional e local, e o GATR tem a percepção dos impactos dos riscos em toda a organização. Os valores referentes ao impacto e à frequência são registrados na estrutura mostrada na Figura 3.

RISCO (INCERTEZA)	FREQUÊNCIA DO RISCO (AVALIAÇÃO DA ÁREA)	IMPACTO DO RISCO (AVALIAÇÃO DA ÁREA)	FREQUÊNCIA DO RISCO (AVALIAÇÃO GRUPO DE ANÁLISE TÉCNICA)	IMPACTO DO RISCO (AVALIAÇÃO GRUPO DE ANÁLISE TÉCNICA)

Figura 3: Formulário para o registro da frequência e do impacto do risco.
 Fonte: Documentos da instituição pesquisada.

Esses dados são posteriormente inseridos na Matriz de Risco (uma planilha que calcula a relevância do risco). Um risco pode ser: (i) alto, (ii) médio, e (iii) baixo. Para o cálculo da relevância estabeleceram-se 40% do peso para a análise da Área Financeira, e 60% do peso para a análise do GATR. A Figura 4 apresenta a Matriz.

Matriz de Frequência x Impacto (do risco)

Frequência	5				Risco Alto	
	4				Risco Alto	
	3			Risco Médio		
	2					
	1	Risco Baixo				
		1	2	3	4	5
		Impacto				

Figura 4: Matriz de Risco.
 Fonte: Documentos da instituição pesquisada.

c) Avaliação dos níveis de controle e importância do processo: o GATR avalia o quanto o processo está controlado em relação ao risco a ele atrelado. É o resultado é a combinação das variáveis: (i) controle do processo - estabelecido pelos pesos de 'um' a 'cinco', em ordem de grandeza que avaliará o quanto o processo está controlado, e (ii) importância do processo - avaliação do quanto o processo tem de importância para a empresa, e o resultado é avaliado pelos pesos de 'um' a 'cinco' conforme sua ordem de importância, em uma escala de grandeza. A Figura 5 apresenta esses critérios.

Importância do processo		Nível de controle do processo	
Classificação	Peso	Classificação	Peso
O risco vinculado não tem impacto considerável	1	Não tem nenhum controle	1
O risco vinculado tem impacto local	2	É auditado	2
O risco vinculado tem impacto na área	3	Tem norma, procedimento, processo, e é auditado	3
O risco vinculado tem impacto na instituição	4	Tem norma, procedimento, processo e treinamento, e é auditado	4
O risco vinculado tem impacto externo	5	Tem norma, procedimento, processo, treinamento, indicador, controle interno e sistema, e é auditado	5

Figura 5: Critérios para a definição do controle e da importância do processo.

Fonte: Documentos internos da instituição pesquisada.

Esses dados são inseridos na Matriz que calcula os níveis de a importância e o controle do processo, e os posiciona da seguinte maneira: (i) excessivo, (ii) adequado, (iii) atenção, e (iv) crítico. A Figura 6 apresenta a Matriz.

Matriz de controle x importância (do processo)

		Matriz de controle x importância (do processo)				
Controle	5	Excessivo				
	4					
	3	Adequado				
	2			Atenção		
	1				Crítico	
		1	2	3	4	5
		Importância				

Figura 6: Matriz de controle e importância do processo.

Fonte: Documentos internos da instituição.

d) Análise do risco no nível tático: O GATR buscou decidir qual a postura frente aos riscos identificados e priorizados: (i) aceita, (ii) previne, (iii) mitiga, ou (iv) transfere. Após essa decisão, o GATR propõe planos de ação que serão avaliados pelo nível estratégico da Instituição.

e) Análise do risco no nível estratégico: Foi formado um Comitê de Análise do Risco, que analisa as ações propostas pelo GATR, ou propõem outras. Além disso, o Comitê define os riscos corporativos, que até o final dessa pesquisa eram os seguintes: (i) risco operacional, (ii) risco de imagem, (iii) risco financeiro, e (iv) risco regulamentar.

Espera-se que as ações realizadas tenham impacto nos processos, no sentido de reduzir os impactos e a frequência dos riscos, bem como aumentar o controle dos processos. A Figura 7 apresenta o Modelo de Gestão do Risco estudado.

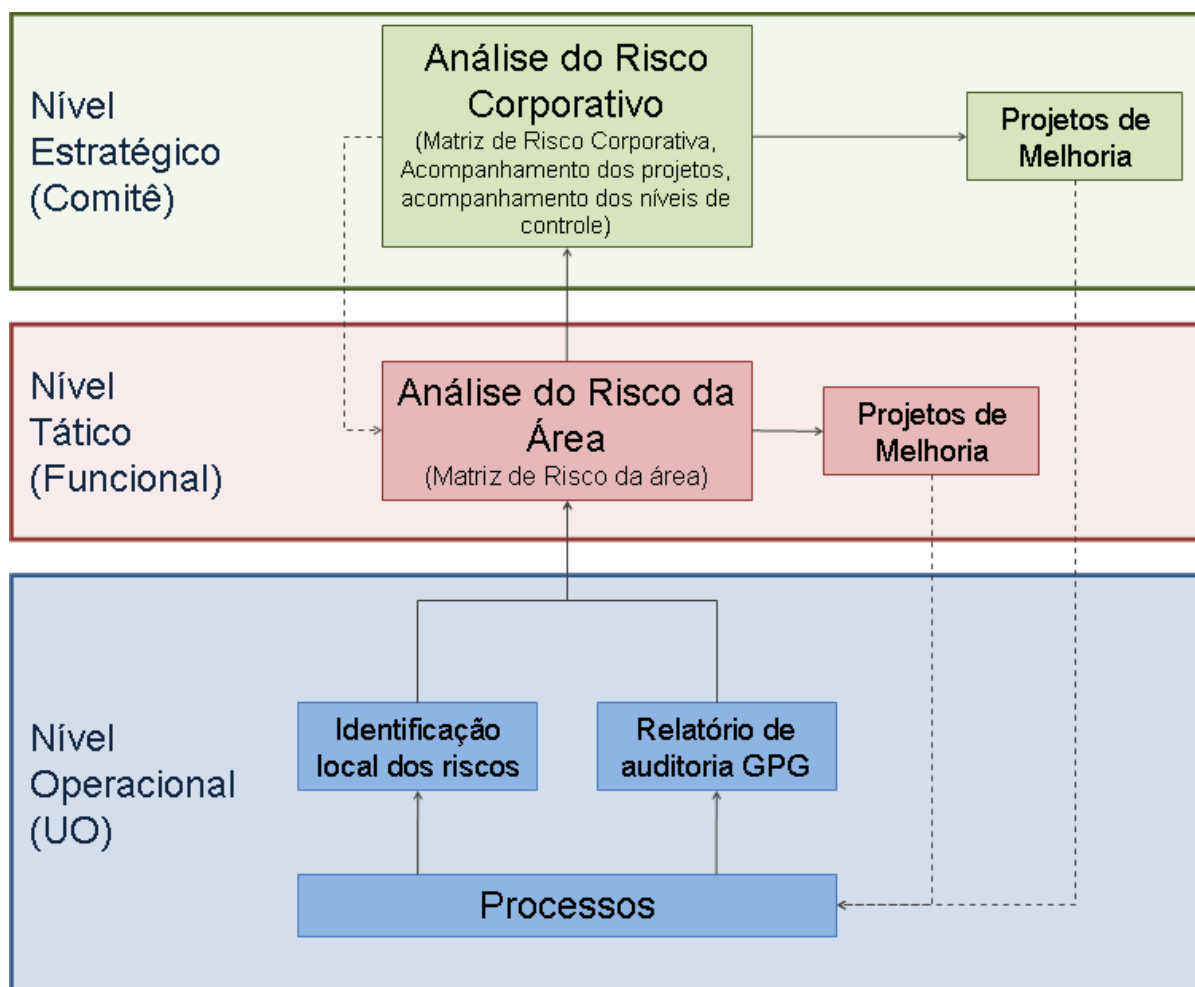


Figura 7: Modelo de gestão do risco.
Fonte: Documentos da instituição pesquisada.

4.2. Resultados do desenvolvimento e da aplicação do modelo

O modelo foi desenvolvido em paralelo com a aplicação à Área de Finanças da Instituição Educacional.

Nessa aplicação foram avaliados os riscos dos processos de (i) contas a pagar, (ii) contas a receber, (iii) contabilidade, (iv) tesouraria e (v) gestão do orçamento. Foram identificados os riscos dos processos, definidos os valores de frequência e do impacto dos riscos, bem como dos níveis de controle e importância dos processos aos quais os riscos estão relacionados.

Dessa análise propuseram-se ações num grande fórum que envolveu grande parte dos envolvidos com os processos. Essas propostas de ações foram analisadas pelo GATR e pelo Comitê de Análise do Risco, que definiram as ações a serem tomadas frente aos riscos.

5. CONCLUSÕES

Retornando ao objetivo principal, este estudo apresentou o modelo de gestão do risco desenvolvido e utilizado em Instituição Educacional.

Observou-se que o modelo adotado é qualitativo e tem como base o *Control Self-Assessment (CSA)*, com a identificação da frequência e do impacto do risco, bem como dos níveis de controle e importância dos processos aos quais os risco estão relacionados.

O modelo apresentou a vantagem de poder ser utilizado por qualquer área. Isso porque qualquer tipo de processo pode ser avaliado e seus dados inseridos na matriz de risco. Durante a pesquisa, o modelo estava sendo testado pela Área de Finanças da Instituição Educacional. Perceberam-se as vantagens de se analisar sistematicamente os riscos, inclusive a possibilidade das interfaces com a Área de Auditoria, tanto na alimentação do modelo, quanto na utilização de seus resultados.

O modelo também apresentou a vantagem de permitir o rápido preenchimento da Matriz e a imediata avaliação dos resultados, isso porque ele não necessita de um histórico formal de dados, e nem de dados estruturados. As entradas são obtidas por meio da percepção das pessoas envolvidas nos processos, porém com o suporte de critérios bem definidos.

Assim, pode-se afirmar que os dados obtidos, corroboram a premissa estabelecida também o referencial teórico (sobre metodologias qualitativas para a gestão de riscos).

Observaram-se algumas limitações do modelo. Mesmo utilizando os critérios estabelecidos, em alguns momentos não se teve clareza sobre os valores de impacto e frequência do risco e controle e importância dos processos da Área Financeira. Por esse motivo recomenda-se à Instituição Educacional pesquisada, que atue na evolução do modelo para uma metodologia quantitativa, assim que as variáveis qualitativas analisadas puderem ser quantificadas.

Por fim, sugere-se para prosseguimento desse estudo, com a finalidade de ampliar a fronteira do conhecimento da gestão do risco operacional, (i) aplicar o modelo e relatar essa aplicação em áreas diversas, que necessitem do rigor dessa metodologia, (ii) avaliar o impacto na imagem institucional provocada pela exposição ao risco.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70; 229 p., 1977.
- CROUHY, Michel; GALAI, Dan & MARK, Robert. **Gerenciamento de Risco: Abordagem Conceitual e Prática: Uma Visão Integrada dos Riscos de Crédito, Operacional e de Mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, São Paulo: SERASA, 2004.
- DAMODARAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. São Paulo: Bookman, 2008.
- EISENHARDT, K. **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

- GLEIZER, Daniel. **Experiência da implantação de Basiléia II de instituições dos EUS e Europa**. Anais do Seminário de Implementação de Basiléia II no Brasil. São Paulo, Febraban, 8 de novembro de 2004.
- HARTLEY, J. F. **Case studies in organizational research**. In: CASSEL, C.; SYMON, G. Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage, 1994.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: EPU. 1980
- LA ROCQUE, Eduarda; LOWENKRON, Alexandre. Métricas e particularidades da gestão do risco em corporações. Disponível em www.riskcontrol.com.br. 2004.
- PEREIRA, José Matias. **Gestão do Risco Operacional: uma avaliação do novo acordo de capitais – Basiléia II**. Revista de Contabilidade Contemporânea. Ano 3, v.1, p.103-124. n°6, jul-dez 2006.
- ROTONDARO, Roberto G. **Seis Sigma: estratégia gerencial para a melhoria de produtos e serviços**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: procedimentos e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.