

O GERENCIAMENTO DO RISCO OPERACIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Maria de Fátima de Oliveira Santos

Graduanda em Administração FMN, João Pessoa-PB

mariafatima065@gmail.com

Fábio Assunção de Castro

Especialista em Administração FMN, João Pessoa-PB

fabiocastro.nassau@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem por objetivo verificar a importância do gerenciamento do risco operacional dentro das organizações, uma vez que as empresas estão expostas a vários tipos de riscos e, dentre eles, o operacional, que pode prejudicar o alcance dos objetivos da empresa, podendo levar até ao seu fechamento, se não for corretamente gerenciado. Objetivou-se também apresentar os conceitos que confirmam a importância desse tema para o alcance da competitividade e eficiência nos processos organizacionais. Em termos metodológicos, optou-se por uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória, de enfoque qualitativo, com aplicação de um estudo de caso, uma vez que o trabalho foi desenvolvido através de análise das informações coletadas por meio de entrevistas realizadas com os gestores das empresas estudadas, sendo uma delas prestadora de serviços e a outra de atividade comercial. Constatou-se que mesmo as empresas demonstrando algumas deficiências no processo da gestão do risco operacional, elas se preocupam em gerenciar seus riscos operacionais.

Palavras-chave: Auditoria Operacional; Gerenciamento do risco operacional; Administração.

OPERATIONAL MANAGEMENT RISK IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT ABSTRACT

This article aims to verify the importance of operational risk management within organizations, since companies are exposed to several types of risks and among them the operational one that can undermine the achievement of the objectives of the company and may lead to its closure if is not properly managed. The objective was also to present the concepts that confirm the importance of this theme for the achievement of competitiveness and efficiency in organizational processes. In methodological terms, a descriptive and exploratory qualitative approach was chosen, with the application of a case study, once the work was developed through an analysis of the information collected through interviews with the managers of the companies being one of them providing services and the other of commercial activity. It was found that even companies showing some shortcomings in the operational risk management process, they are concerned with managing their operational risks.

Keywords: Operational Audit; Operational risk management; Management.

INTRODUÇÃO

Em virtude do cenário econômico em que o país se encontra, as empresas lidam com um ambiente dinâmico, incerto e estão expostas a vários tipos de riscos, é preciso que as organizações tenham preocupação com a gestão de risco, pois é um fator primordial para a sobrevivência de qualquer organização. Entretanto, como citado acima, as empresas estão sujeito a vários tipos de riscos, um deles é o risco operacional o qual pode prejudicar o alcance dos objetivos da empresa podendo levar ao fechamento desta se não for gerido corretamente. Para mensuração deste risco existem ferramentas que minimizam a possibilidade da ocorrência trazendo como vantagem maior segurança e estabilidade às operações da organização.

O controle é uma ferramenta de grande impacto para mensuração deste risco, pois com a efetivação desta ferramenta, a empresa verifica se os processos, pessoas, sistemas estão de acordo com o planejado. Segundo Dias (2008), o controle consiste em verificar se tudo ocorre de conformidade com o planejado, e tem por objetivos apontar falhas e erros, para retificá-los e evitar sua reincidência. Esta ferramenta aplica-se a coisas, pessoas e processos.

Portanto, as empresas precisam ter uma gestão do risco operacional, ou seja, precisam administrá-lo. O gerenciamento deste risco é de suma importância para toda e qualquer organização, pois por meio deste gerenciamento, as empresas conseguem prevenir ou corrigir a ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Além disso, auxilia na mensuração de cenários de incertezas com a finalidade de aumentar a confiança e segurança das informações apresentadas, tendo como fins melhorar a eficiência na tomada de decisão. Assim, pode-se dizer que “a tarefa de identificar, medir, controlar e administrar os riscos tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas” (BANCO DE BRASÍLIA, 2009).

Uma área que tem o papel fundamental para auxiliar o gestor nos controles e, conseqüentemente, na minimização deste risco, é a auditoria operacional (DIAS, 2008). Tal ramo:

Assessoria a alta administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, avaliando se as áreas, as atividades, os sistemas, as funções e operações estão atingindo os objetivos organizacionais e gerenciais com eficácia, atentando para os recursos financeiros, matérias, humanos, e tecnológicos bem como para a observância às leis e aos regulamentos aplicáveis e para a manutenção da devida segurança. (p.32)

A auditoria por conhecer a estrutura organizacional, os sistemas de controle, os meios operacionais e o uso de recursos físicos e humanos têm por finalidade auxiliar os gestores no gerenciamento dos processos, juntamente com o objetivo organizacional. Sendo assim, a auditoria operacional consiste em revisões metódicas de programas, organizações, atividades ou segmentos operacionais dos setores público e privado, com a finalidade de avaliar e comunicar se os recursos da organização estão usados eficientemente e se os objetivos operacionais estão sendo alcançados (CREPALDI, 2012).

Dentro dessa perspectiva, foi criado, no ano de 1985, nos EUA, o Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO), uma iniciativa conjunta das cinco organizações do setor privado que se dedica a fornecer liderança de pensamento por meio do desenvolvimento de estruturas e orientações sobre gestão de risco empresarial, controle interno e dissuasão da fraude (DABROWSKA, 2016). Sendo assim o COSO foi organizado para patrocinar a Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos, uma iniciativa independente do setor privado que estudou os fatores causais que podem levar a relatórios financeiros fraudulentos. Também desenvolveu recomendações para empresas públicas e seus auditores independentes, para a SEC e outros reguladores, e para instituições educacionais (DABROWSKA, 2016).

Segundo Sá (2009), as empresas, na medida em que crescem, ampliam também seus riscos quanto aos controles, e a maior parte destes se desajusta. Tende o crescimento a promover menos confiabilidade nos dados e informes e a facilitar os erros o exercício de fraudes, se não se reajustarem os sistemas de organização.

Os auditores têm o papel de auxiliar o gestor a minimizar os riscos quanto aos descontroles dentro das organizações, verificar se os controles estão de acordo com os padrões e normas. Seguindo o mesmo raciocínio de acordo com Sá (2009), o auditor orienta os seus clientes com base em uma crítica construtiva sobre o desempenho da gestão.

Mas eles enfrentam algumas dificuldades, na resolução do seu trabalho, pois na maioria das empresas, os colaboradores ficam receosos de contribuir com alguma informação, por não quererem ser prejudicados, por medo de não realizarem bem o trabalho ou quando não a própria gerência restringe a não falar nada sobre o comportamento empresarial. À luz do exposto, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a importância do gerenciamento do risco operacional no ambiente organizacional?

Este estudo tem como objetivo geral verificar a importância do gerenciamento do risco operacional dentro das organizações. Para alcançar tal objetivo, foram elencados os objetivos específicos: Estudar os aspectos relacionados ao gerenciamento de risco nas organizações;

Verificar quais as vantagens estratégicas alcançadas pela empresa que adota o gerenciamento dos seus riscos operacionais; Conhecer os meios pelos quais se executa o gerenciamento como as ferramentas, procedimentos, normas; Descrever os agentes responsáveis pela gestão e análise dos riscos operacionais no ambiente organizacional.

O presente estudo justifica-se pelo fato de que o pesquisador tem o intuito de aprofundar o conhecimento nessa área. Assim, o aprendizado em assuntos relacionados ao risco operacional dentro das organizações, também justifica-se por ser uma área de grande importância para o sucesso das organizações, porque a gestão dos riscos para as empresas tornou-se, mais que uma vantagem competitiva, agora também é considerada uma ferramenta de sobrevivência no mundo corporativo. Conforme as organizações estão se expandindo, os gestores precisam do auxílio do auditor, para ter controles dos seus processos, obter informações confiáveis, o que facilitará na hora da tomada de decisão, porque qualquer erro ou falhas nos processos podem acarretar prejuízos irreversíveis. Por estes motivos, nota-se a importância em se estudar tal temática. Além disso, este trabalho visa contribuir de forma eficiente para a academia, uma vez que seus resultados podem servir como base para as empresas da região aprimorarem os seus processos de gerenciamento internos.

Vale ressaltar que o gerenciamento do risco é um tema abordado por muitos gestores, mas poucos sabem lidar com a situação. De fato, “risco” é uma palavra que parece intimidar qualquer gestor, no entanto, é preciso ter conhecimento amplo para saber lidar com eficiência e presteza aos prováveis riscos organizacionais. Diante disto, percebe-se novamente, a necessidade em estudar o gerenciamento do risco dentro das organizações de forma que proporcione conhecimento adicional aos leitores do trabalho.

Por fim, o tema é atual e de suma importância para a empresa, pois teoricamente os estudiosos apontam que o gerenciamento proporciona confiabilidade dos controles; previne a ocorrência de falhas; perdas; fraudes; desperdícios e outros riscos que ameaçam a riqueza administrada resultando na melhoria dos processos. Assim, tal estudo se torna oportuno, haja vista que a pesquisadora em questão possui curiosidade científica em identificar se a prática ocorre em consonância com a teoria sobre a área de gerenciamento do risco.

GERENCIAMENTO DO RISCO OPERACIONAL

O risco está associado a qualquer situação contrária ao esperado, de perigo, também está associado a uma chance de ganho. Neste sentido, de acordo com a ISO 31000 de 2009 defini risco a consequência que decorre da incerteza dos objetivos. Incerteza essa que tem a

possibilidade de ocorrer ou não, e que surgem devido à falta de comunicação e informações. O risco é a possibilidade de que os resultados sejam diferentes dos esperados, podendo envolver graves perdas ou então novas oportunidades (DAMODARAN, 2003).

Assaf Neto (2003) sintetiza o risco como estando associado diretamente às probabilidades do alcance de determinados resultados, em relação a uma determinada expectativa. O risco pode ser visto pelo gestor como um problema que limita a tomada de decisão, mas também como uma oportunidade de crescimento, o gestor precisa ter conhecimento do mesmo e assim poderá melhorar o negócio e as decisões terão maior possibilidade de sucesso. Neste contexto, de acordo Tattam, (2013), o risco pode ser dividido em quatro ou cinco principais riscos: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito, risco de liquidez, risco estratégico. Dentre as cinco dimensões citadas, o foco deste estudo está no risco operacional.

A definição do risco operacional é abrangente, pois não existe uma única definição, mas pode-se dizer que está relacionado com a possibilidade da ocorrência de alguns problemas que afetam o alcance dos objetivos das empresas. Ademais, Risco Operacional é definido como a possibilidade de ocorrência de perda resultante de falha, deficiência ou inadequação de quaisquer processos internos envolvendo pessoas, sistemas ou de eventos externos e inesperados. (BANCO CAIXA GERAL, 2017).

Dessa forma, o risco operacional representa uma ameaça para o alcance dos objetivos da empresa, o gestor tem o papel de minimizar a possibilidade da ocorrência deste evento, pois o seu impacto pode ameaçar a continuidade da empresa. Complementado, David Tattam (2013) sintetiza que o risco operacional é definido como o risco de perda ou de ganho proveniente de pessoas, sistemas, processos ou eventos externos que tenham o potencial de desviar a organização de seus objetivos.

Lima e Lopes (1999, p.104), definiram o risco operacional, relacionando-o a problemas, deficiências tecnológicas. “Os riscos operacionais estão relacionados à capacidade dos sistemas de uma organização de processarem as informações de forma precisa e dentro de um horizonte de tempo adequado”. Esse tipo de risco considera a capacidade física de processamento dos equipamentos de informática. Ratificando a afirmação acima, Saunders (2000) descreve que o risco operacional [...] pode ocorrer sempre que a tecnologia existente deixa de funcionar adequadamente, ou os sistemas de apoio falham.

O Gerenciamento do Risco Operacional é de suma importância para toda e qualquer organização, pois por meio deste gerenciamento. as empresas conseguem prevenir ou corrigir a ocorrência de perdas resultantes de falhas humanas, deficiência ou inadequação de

processos internos, sistemas ou de eventos externos. Além disso, auxilia na mensuração de cenários de incertezas na hora da tomada de decisão. David Tattam (2013) descreve os principais objetivos da gestão do risco operacional, estes são diferentes entre as organizações mas incluem um ou mais dos seguintes:

- Redução de perdas evitáveis;
- Redução dos custos de seguro;
- Proteção e melhoria da reputação;
- Proteção e melhoria da classificação de crédito;
- Melhoria da cultura de riscos e controle;
- Melhoria do conhecimento, objetividade, transparência e responsabilidade pelo risco;
- Melhoria da eficiência e eficácia dos controles e processos
- Fornecimento de maiores níveis de segurança para a gestão;
- Auxiliar de gestão em atender as exigências externas;
- Identificação de oportunidades relacionadas ao risco.

No entanto, pode se ver que é de suma importância ter uma gestão de risco operacional eficaz e eficiente dentro da organização e que resulta inúmeras vantagens e benefícios para os *stakeholders*. Ademais, Duarte Júnior (1996), profissional experiente e acadêmico reconhecido no mercado nacional, afirma que o risco operacional está relacionado a possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos. Em sua opinião, o risco operacional pode ser dividido em três grandes áreas (quadro 1):

Quadro 1 - Três Áreas que Formam o Risco Operacional

Área	Descrição
Risco Organizacional	Empresas que passam por uma organização ineficiente, administração inconsistente e sem objetivos de longo prazo bem definidos, fluxo de informações interno e externo deficientes, responsabilidades mal definidas, fraudes, acesso a informações internas por parte de concorrentes.
Risco de Operação	São problemas como sobrecargas em sistemas de telefonia, elétrico ou computacional, processamento e armazenamento de dados passíveis de fraudes e erros, confirmações incorretas ou sem verificação criteriosa.
Risco de Pessoal	Está relacionado com problemas, como empregados não qualificados e/ou pouco motivados, personalidade fraca, falsa ambição, enfim, características da personalidade do colaborador que possa vir a interferir no funcionamento da organização.

Fonte: Adaptado de Junior (1996)

Segundo o Comitê de Basiléia, o risco operacional é aquele decorrente da inadequação ou deficiência de processos internos, pessoas ou sistemas, e de eventos externos (BCBS, 2003). Dentro dessa lógica, ICAP, (2011), descreve as causas de riscos operacionais (quadro 2):

Quadro 2 – Quatro Fontes do Risco Operacional

Causa	Descrição
Pessoas	Falhas humanas, intencionais ou não, que podem causar distintas perdas de caráter, operacional (seja em função da insuficiência de recursos ou capacitação técnica). Este fator de risco está associado á falta de treinamento, conduta indevida, pouca experiência ou falta de capacitação profissional, e/ou número de funcionários abaixo do necessário, etc.
Processos	Processos com potencial interrupção, falha e/ou/falta de controle, ou desenho inadequado dentro das linhas de negócio ou em processos de apoio. Este fator de risco está associado á formalização acerca da execução de processos e utilização de ferramentas, com o intuito de garantir a execução segura das atividades relacionadas á negociação e condução de um negócio.
Sistemas	Sistemas deficientes relacionados ao baixo desempenho, escolhas inadequadas, sistemas obsoletos, falhas de comunicação externa, alterações inadequadas nos sistemas. Este fator de risco contempla uma potencial interrupção de comunicação a terceiros.
Eventos externos	Eventos não controláveis como atos de vandalismo, desastres naturais, desastres não naturais, terrorismo, mudança na legislação capaz de interromper a atividade da instituição (parcial ou totalmente), fraudes externas, lavagem de dinheiro por parte de terceiros, controle de capital, etc.

Fonte: Adaptado de ICAP (2011)

Dessa forma, a organização precisa levar em consideração os riscos operacionais, pois eles acarretam para mesma, perdas inesperadas resultantes de operações incorretas. Sendo assim, para que a empresa se antecipe, é necessário prevenir esses riscos através do gerenciamento. Dentro dessa lógica para Lunkes (2010), a gestão de riscos alinha processos, estratégias, tecnologia, pessoal e conhecimento objetivando avaliar tais incertezas, como maneira de criar valor.

Uma eficaz gestão de riscos operacionais oportuniza a melhor maneira de se lidar com o risco operacional, evitando-o e reduzindo os efeitos de perda (HENTGES, 2012). O primeiro estágio para gerenciar o risco imposto, a um indivíduo ou organização é estar consciente da gama dos riscos possíveis. Tattam, (2013) descreve os três tipos de consciência do risco (quadro 3):

Nível	Descrição
Nível 1: Risco Conhecido	A consciência do risco é elevada, porque tem maior probabilidade de ocorrência e menor consequência quando ocorre, a empresa tem experiência.
Nível 2: Risco de reconhecimento possível	A consciência é menor, porque a organização acredita que nunca vai acontecer com ela, esse risco tem menor probabilidade de ocorrer mais a consequência é maior quando ocorre, a empresa não tem experiência mais sabe que outras empresas enfrentaram o risco.
Nível 3: Risco Incognoscível	A consciência é muito pequena, porque acredita que o risco nunca vai acontecer, esse risco tem a probabilidade muito baixa de ocorrer mais a consequência é muito grave quando ocorre, a empresa não tem experiência e nem sabe de outros que passaram por tal risco.

Fonte: Tattam, (2013)

Dessa forma, as organizações para alcançar um gerenciamento adequado é preciso ter conhecimento aprofundado dos seus processos. Esses processos devem ter seus riscos operacionais identificados, avaliados, controlados e monitorados.

Considerando o processo de gerenciamento de risco, o Bacen expediu a Resolução 3.380 de 2006, que trata da estrutura de gerenciamento do risco operacional. Resumidamente, consiste das seguintes etapas:

- 1) determinação de objetivos e identificação dos riscos;
- 2) Avaliação do risco;
- 3) levar em consideração as alternativas e escolher o melhor recurso para o tratamento dos riscos;
- 4) aplicação de decisões, incluindo os meios de aplicação dos requisitos e
- 5) implementar o controle de riscos;
- 6) Avaliação e revisão de processos.

Sendo assim, Namazian e Eslami (2011), descrevem os seis processos (quadro 4) para que a organização gerencie seus riscos operacionais eficazmente, são eles:

Quadro 4 - Seis processos para a gestão do risco operacional

Processo	Descrição
1. Identificar o perigo	Com a experiência e ferramentas analíticas específicas o gestor consegue identificar as possíveis causas de degradação, lesão, doença, morte, danos ou perdas em equipamentos ou a propriedade.
2. Avaliar o risco	Esta etapa vai haver a aplicação de medidas quantitativas e qualitativas para determinar o nível de risco associado aos riscos específicos. Esse processo define a probabilidade e a gravidade de um acidente que poderia resultar pela ocorrência de um determinado risco.
3. Analisar medidas de controles de risco	Criar estratégias e programar ferramentas específica que auxiliam a diminuir o risco.
4. Tomar decisões de controle	Identificar o tomador decisão, mas adequado, pois ele deve escolher o melhor controle ou uma combinação de controles com base na análise do 3º processo.
5. Implementar controles de risco	A administração vai formular um plano para aplicação dos controles que foram selecionados e, em seguida, fornecer o tempo, matérias e pessoal necessário para colocar essas medidas em prática.
6. Supervisionar e revisar	Uma vez que os controles foram implantados, o processo deve ser reavaliado periodicamente para garantir sua eficácia. O processo de gestão do risco operacional é contínuo.

Fonte: Adaptado de Namazian e Eslami (2011)

Procedimentos que Auxiliam a Gestão de Riscos Operacionais

O gestor conta com algumas técnicas, métodos, normas e procedimentos para auxiliá-lo no gerenciamento do risco operacional. Em dezembro de 2009 foi publicada a ISO 31000: 2009 – Gestão de riscos – Princípios e Diretrizes. Os princípios da gestão de risco abrangem os principais atributos que devem estar presentes em uma estrutura eficaz de gestão de risco. Estes princípios recomendam que a gestão de risco precisa ser: integrada nos processos da organização e incluída como parte importante da tomada de decisão; formal, sendo estruturada e sistemática; adaptada à natureza específica da organização; dinâmica e continuamente melhorado.

Controle Interno é um procedimento de grande importância executado pela empresa para quaisquer organizações, pois é através deste, que há o controle dos processos, resultando na confiabilidade e informações que os empresários utilizam para tomar decisões na procura de alcançar os objetivos da empresa.

Sá (2009) define controle interno como compreende o plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos,

controlar a validade dos dados internamente pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção. Attie (2011) descreve os quatros objetivos do controle interno, são eles:

- i) a salvaguarda dos interesses da empresa;
- ii) a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- iii) o estímulo à eficiência operacional;
- iv) a aderência às políticas existentes.

Sendo assim, a empresa ter um controle interno forte tem maior chance de sucesso em minimizar os riscos.

Outro método é o Compliance, que significa estar em conformidade com as leis, os regulamentos internos e externos e os princípios corporativos que garantem as melhores práticas do mercado, objetivando que determinadas atividades financeiras ou operacionais de uma entidade obedecem às regras ou regulamentos que a elas se aplicam. Dessa forma o Compliance é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais, as políticas e diretrizes estabelecidas para o negócio, bem como evitar, detectar e tratar quaisquer desvios ou inconformidade que possa ocorrer.

Dentro da mesma lógica, existem técnicas que têm como objetivo mensurar o ambiente de incertezas resultando na minimização dos riscos na hora de tomar as decisões, umas delas é o método DELPHI, uma técnica internacional para mensurar situações de incertezas, normalmente no momento zero, ou seja, sem precedentes e que sejam delimitadas por elevados grau de subjetividade (GIL, 1992). Além de inúmeras técnicas que auxiliam os gestores a gerir o processo produtivo, existem ferramentas que ajudam na prevenção e mensuração dos riscos, como exemplo, tem a matriz de risco uma importante para prevenir, minimizar ou eliminar riscos envolvidos nos processos corporativos, bem como sua mensuração.

Os gestores também contam com o apoio da tecnologia muitas empresas utilizam o sistema de informação, uma ferramenta indispensável, pois auxiliam-nos na mensuração dos riscos, tendo como vantagem agilizar o processo da tomada de decisão, proporcionando relatórios precisos quanto pra proteger o bem, mas valioso da empresa a informação. Pois as informações é um guia pra os gestores alcançar os objetivos esperado. O valor que a informação representa não é mensurável e a sua perda pode resultar em paragens, produtividade, desorganização e instabilidade. (BLUEPHOENIX, 2008). Sendo assim, a

utilização dessas ferramentas dentro da organização proporciona inúmeras vantagens.

Gerenciamento de Risco Como Vantagem Competitiva

As empresas, ao gerenciar os seus riscos, diferenciam-se de seus concorrentes, ou seja, obtêm vantagens competitivas, como resultando em uma empresa que toma as decisões com um maior grau de confiabilidade, eficiência no processo produtivo, minimização de perdas ou falhas, maior rentabilidade. As empresas só têm a ganhar em investir e focar em minimizar os seus riscos. As empresas que administram seus riscos têm como contrapartida os seguintes benefícios, David Tattam (2013), o descreve:

- Coerência na abordagem e na qualidade da gestão de todos os riscos operacionais.
- Uso coerente da linguagem de risco.
- Capacidade de consolidar e comparar as informações de risco vindas de diferentes partes da organização.
- Capacidade de ser base para crescente conhecimento e aumento de capacitação na área de risco.
- Capacidade de fundamentar o desenvolvimento e a manutenção de uma robusta cultura de riscos e controle de riscos.

Os gestores, ao gerenciar os riscos operacionais, estão proporcionando à empresa vantagem competitiva que resulta em maximização de receitas, diminuição de custos com perdas, falhas, fraudes e erros, confiabilidade nos dados para a tomada de decisão e, assim, melhorar o desempenho organizacional. Dessa forma, uma estrutura de gestão inadequada tem maior possibilidade de existir riscos operacionais que podem causar danos irreparáveis à reputação de uma organização, levando a perda da confiabilidade do público, investidores e comprometendo os objetivos do negócio.

Por outro lado, além de promover a redução de perdas operacionais, atender requisitos legais de alocação de capital, melhorar a qualidade dos processos, aumentar a produtividade e competitividade, uma organização que tem uma estrutura de gestão eficiente contribui para o processo de tomada de decisões e melhoria do desempenho, representando uma vantagem competitiva para o negócio.

Portanto, é de vital importância à preocupação com a gestão do risco operacional transcenda a questão regulatória, buscando benefícios para o negócio como vantagem competitiva e maior transparência e favorecendo a governança corporativa. Assim, as

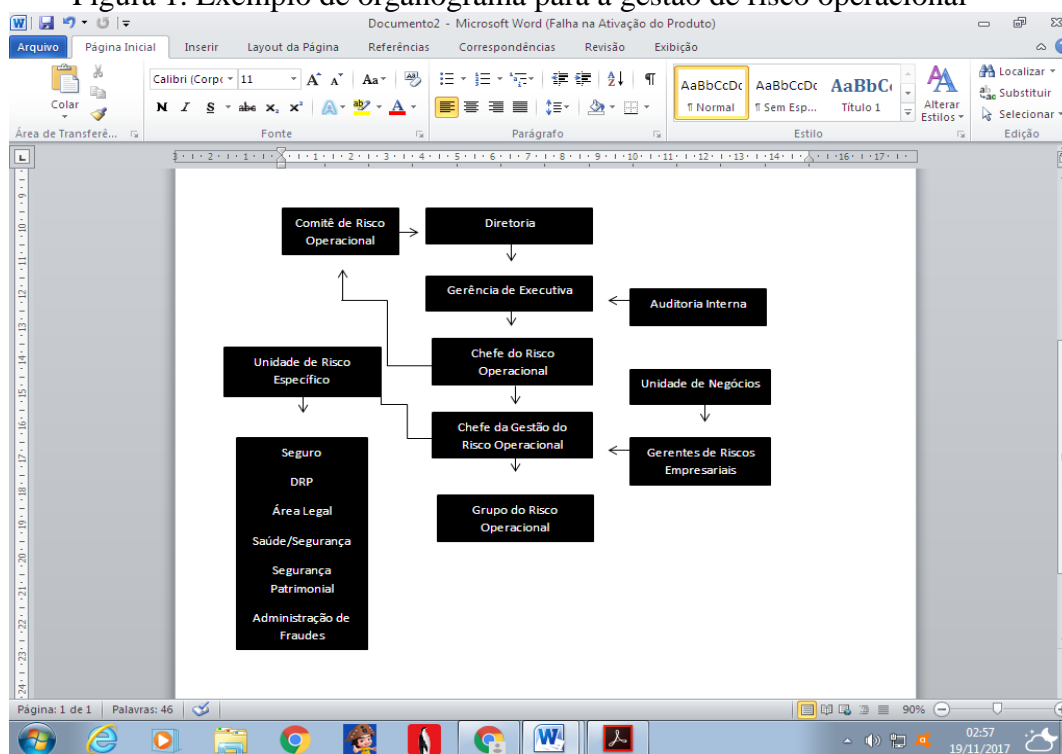
empresas maximizam receitas, otimizam os custos e alocam capital de forma mais eficiente, resultando em criação de valor para os *stakeholders* (VARGA, 2009)

Agentes Responsáveis Pelo Gerenciamento do Risco Operacional

A gestão do risco operacional é responsabilidade todos que compõem a empresa e não apenas do gestor.

As responsabilidades pela gestão do risco operacional de cada área da organização de acordo com a (figura 1) será diferente de uma organização para outra, pois vai depender do tamanho, estrutura, organização comercial, natureza do negócio de cada empresa.

Figura 1. Exemplo de organograma para a gestão de risco operacional



O principal responsável pela gestão dos riscos dentro das empresas são os líderes, os gestores, as pessoas responsáveis pela administração da empresa, juntamente com os colaboradores que são peças chaves para minimização do risco no ambiente organizacional, pois são os colaboradores que pode interferir de modo positivo ou negativo no processo produtivo e, tendo como consequência, minimização ou aumento do risco operacional resultando em perdas tanto financeiras quanto a confiabilidade e reputação da empresa.

Os gestores têm como papel treinar, capacitar os seus colaboradores, pois eles estando preparados desempenharão suas funções com eficiência. Outro agente é o auditor um

colaborador de *staff*, que auxilia o gestor verificando se os processos, controles e sistemas estão de acordo com o objetivo da empresa.

Sendo, assim, o auditor precisa ter conhecimento do negócio, o qual vai auditar, pois a auditoria operacional irá examinar os processos e controles da organização como um todo é necessário conhecer as técnicas e procedimentos específicos. De acordo com Sá, (2009), o auditor precisa-se ter um conhecimento amplo da vida empresarial, o que exige investigações sobre a vida de seu cliente. Tais investigações abrangem estudos ambientais (econômico-sociais, administrativos, psíquicos do pessoal, tecnológicos etc.), estruturais (jurídicos, legais, organizacionais etc.) e funcionais (comportamentais das pessoas e da riqueza).

Uma área que estuda o gerenciamento do risco operacional é a Auditoria Operacional busca orientar os gestores a analisar a real situação da empresa, se os processos está de acordo com o planejado. Segundo Crepaldi, (2012), a auditoria operacional é denominada como um processo de avaliação do desempenho real, em confronto com o esperado, o que leva, inevitavelmente, à apresentação de recomendações destinadas a melhorar e a aumentar o êxito da organização auxiliando na tomada de decisões, corrigindo rumos e buscando sempre a máxima eficácia administrativa dos dirigentes das corporações.

A auditoria operacional é um processo que as empresas adquirem com o objetivo de aumentar a qualidade organizacional, eficiência e eficácia dos resultados e desempenho da organização administrando e analisando as suas operações. De acordo com Crepaldi, (2012), a auditoria operacional, comumente denominada auditoria interna, é uma atividade de avaliação independente dentro da empresa, executada por seu próprio pessoal, que se destina a revisar as operações, como um serviço prestado à administração.

Comissão Nacional Sobre Fraudes em Relatórios Financeiros

Em 1975, foi criada, nos Estados Unidos, a *Nacional Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), uma iniciativa independente, para estudar as causas da ocorrência de fraudes nos relatórios financeiro-contábeis. Esta comissão era composta por representantes das principais associações de classe de profissionais relacionados à área financeira. Seu primeiro objeto de estudo foram os controles internos (PORTAL DE AUDITORIA, 2004).

Posteriormente, a Comissão transformou-se em Comitê, que passou a ser conhecido como COSO. O Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO) é uma entidade sem fins lucrativos, foi organizada, em 1985, para patrocinar a Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos, uma iniciativa independente do setor

privado que estudou os fatores causais que podem levar a geração de relatórios financeiros fraudulentos. Também desenvolveu recomendações para empresas públicas e seus auditores independentes, para o SEC e outros reguladores, e para instituições educacionais. O primeiro presidente da Comissão nacional foi James C. Treadway, daí o nome popular Treadway Comissão. Atualmente, o presidente do COSO é Robert Hirth.

O objetivo do COSO é fornecer liderança de pensamento por meio do desenvolvimento de estruturas e orientações, lidando com três assuntos inter-relacionados: gerenciamento de risco empresarial (ERM), controle interno e dissuasão de fraude. Em relação ao ERM, em 2004 o COSO emitiu o Enterprise Risk Management, já em 2009 publicou o Controle Interno sobre o Relatório Financeiro, orientação para as pequenas empresas públicas, seguido das orientações sobre o monitoramento dos sistemas de controle interno (DABROWSKA, 2016).

As recomendações do COSO são tidas como referência para controles internos. Por controle interno, o COSO entende como sendo todo processo conduzido pela diretoria, conselheiros, ou outros empregados de uma companhia, no intuito de prover uma razoável garantia com relação ao cumprimento das metas de organização. Em 1992, publicou-se o trabalho Internal Control- Integrated Framework (Controles Internos – Um Modelo Integrado). Esta publicação tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação dos controles interno (PORTAL DE AUDITORIA, 2004).

Em Maio de 2013, o COSO atualiza a versão do Internal Control – Integrated Framework (denominado nesta tradução como Estrutura). O material do COSO permite que as organizações desenvolvam, de forma efetiva e eficaz, sistemas de controle interno que se adaptam aos ambientes operacionais e corporativos em constante mudança, reduzam os riscos para níveis aceitáveis e apoiem um processo sólido de tomada de decisões e de governança da organização (INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BASIL, 2013).

MÉTODOS

Esta seção apresenta os métodos e técnicas de pesquisa que foram utilizados para obtenção dos objetivos propostos. Esta pesquisa é de cunho exploratório, pois visa um maior entendimento do tema estudado, com obtenção de informações por meio do levantamento bibliográfico. Segundo Lakatos (2003), pesquisa exploratória são investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou

fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se, geralmente, procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente).

Este estudo tem como objetivo geral verificar a importância do gerenciamento do risco operacional dentro das organizações, para alcançar tal objetivo foram lançados os objetivos específicos: Estudar os aspectos relacionados ao gerenciamento de risco nas organizações; Verificar quais as vantagens estratégicas alcançadas pela empresa que adota o gerenciamento dos seus riscos operacionais; Conhecer os meios pelos quais executa o gerenciamento como as ferramentas, procedimentos, normas; Descrever os agentes responsáveis pela gestão e análise dos riscos operacionais no ambiente organizacional. Para responder tais objetivos as informações estão sendo obtido através de pesquisa bibliográfica como livros, artigos científicos e entrevistas.

Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica que de acordo com Lakatos (2003), é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Além da pesquisa bibliográfica também empregou-se o procedimento de estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005), o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa é utilizada para aumentar o conhecimento já existente sobre fenômenos individuais, sociais, políticos e organizacionais. Assim, foi realizado um estudo de caso em duas empresas, sendo uma delas prestadora de serviços e a outra comercial.

Dessa forma, para a realização deste estudo de casos múltiplos, as informações foram coletadas por meio de entrevistas com os gerentes, pessoas responsáveis pela gestão das respectivas empresas, com a finalidade de alcançar os objetivos proposto pelo artigo. Esta pesquisa também se caracteriza como de enfoque qualitativo, pois tem como instrumento de pesquisa a entrevista, que visa não à obtenção de número, mas o relato da experiência daqueles que tem compreensão do tema em questão. Segundo Martins e Theófilo (2007), a pesquisa qualitativa dispõe de descrições, compreensões e análises de informações, fatos, ocorrências que naturalmente não são expressas por números.

Sobre o universo ou população-alvo da pesquisa, foram utilizadas empresas de médio porte, do segmento serviços e varejo, localizadas na região nordeste/paraíba. Foram duas empresas entrevistadas, foram escolhidas pelo critério de acessibilidade visto terem se manifestado favoravelmente a participar da pesquisa, quando consultadas. Nas empresas selecionadas para este estudo, foram preferenciados respondentes que atuam em cargos de direção e de gerência nas organizações foco, ao todo 2 entrevistas realizadas. Dessa forma, foi

utilizada amostra não probabilística intencional que, segundo Gil (2006, p. 94), “[...] consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”.

A técnica de coleta de dados utilizada para o estudo foi entrevista que é um instrumento que facilita a obtenção de informações precisas, pois o pesquisador vai estar face a face com o entrevistado, pessoa responsável pela transmissão das informações. Segundo Lakatos (2003), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Os dados foram analisados de forma descritiva, não-aleatório, com o objetivo de conhecer o que os gestores compreendem a respeito do tema estudado.

DISCUSSÃO

Esta seção apresenta as empresas selecionadas, os resultados e análise das entrevistas feitas com os gerentes das duas empresas selecionadas para o estudo. Foi elaborado um roteiro de entrevista com 10 perguntas abertas referentes à gestão do risco operacional no ambiente organizacional, destacamos que apresentamos o que de mais essencial foi registrado nos depoimentos dos entrevistados.

Caracterização das Empresas

Neste tópico, será apresentada uma breve caracterização dos aspectos que se destacam em cada uma das empresas de médio porte estudadas, segmento comércio. Foram atribuídas as empresas nomes fictício.

- a) **Beta Soluções em Multiserviços Eireli – ME (João Pessoa/PB):** esta empresa atua com a prestação de serviço, direcionando sua atividade econômica principal a instalação e manutenção elétrica, e como a atividade secundária Monitoramento de sistemas de segurança eletrônico; Reparação e manutenção de equipamentos eletroeletrônicos de uso pessoal e doméstico; Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos. A empresa foi fundada em 27 de Agosto de 2013, de médio porte, a empresa possui em média 50 a 70 funcionários divididos por funções e setores.

- b) Alfa Comércio de Calçados e Confecções LTDA (Sapé/PB):** esta empresa atua no ramo calçadista, direcionando suas atividades ao comércio varejista de calçados. A empresa foi fundada em 26 de Outubro de 1989. De médio porte, a empresa possui em média entre 40 a 60 funcionários divididos por funções e setores.

Aspectos Relacionados ao Gerenciamento do Risco nas Organizações

Os respectivos gestores das empresas responderam sobre a conscientização do risco para a organização, a importância da gestão do risco operacional para o ambiente organizacional, e a sua responsabilidade. Na empresa Beta Soluções em Multiserviços Eireli – ME, constatou-se, que há, sim, um controle dos processos, sistemas e pessoas, pois foi observado que o gestor é participativo e tem uma boa relação com os colaboradores o que facilita o fluxo de informações entre ambos criando uma rede de contato fortíssimo impedido o máximo de defeito na execução das atividades.

Assim, quando questionou-se sobre a conscientização do risco operacional e sua importância, obteve-se como resposta o seguinte, “o risco operacional é uma situação inesperada que a empresa enfrenta o que resulta em uma ameaça a viabilidade do negócio se não for corrigido antecipadamente”. “Quando você se preocupa em gerenciar seus riscos, você está prevenido que algo mais grave aconteça na sua empresa”. “Todo o quadro funcionário é responsável pela minimização do risco na empresa, desde o auxiliar de limpeza até o diretor, todos têm uma função importante”.

A empresa Alfa Comércio de Calçados e Confecções LTDA, outra empresa pesquisada, responde dessa forma, “é um evento, uma situação que a empresa pode enfrentar e isso pode afetar o objetivo da empresa, um exemplo a ocorrência de um acidente de trabalho, vai resultar no afastamento do colaborador de sua função ou um remanejamento o que atrasa o andamento da empresa”.

“Se eu, gestor, tenho preocupação em gerenciar os riscos, eu estou evitando a possibilidade da ocorrência de uma situação desagradável pra empresa, voltando ao exemplo do colaborador, tem momento que preciso que um colaborador desempenhe alguma função, mas eu vendo que o colaborador não tem habilidade prefiro terceirizar um prestador de serviço externo com especialização em vez de expor o meu funcionário a uma área perigosa, evitar é bem melhor”. “Creio que o gestor tem que trabalhar em conjunto com os

colaboradores e assim a empresa consegue reduzir as possíveis causas que acarrete um risco para esta”.

De acordo com o que fora respondido, podemos observar, por meio dos seus gestores, que as empresas têm consciência do que é o risco operacional, por meio do conhecimento teórico e prática adquirida no dia a dia, sabem da importância da gestão do risco demonstrado através dos exemplos citados. Enfim, as duas empresas têm preocupação com a situação da empresa e, por isso, criam meios para minimizar as possíveis não conformidades que podem vir a ocorrer na empresa.

Quadro 5 - Síntese dos Principais Aspectos do Risco Operacional nas Empresas Estudadas

Síntese do Risco Operacional	
1- Conscientização	Constatou-se através dos gestores que as empresas entrevistadas tem conhecimento sobre o que é risco operacional, não foi enfatizado o conhecimento formal do risco operacional mais ficou claro que as empresas tem conhecimento na prática adquirida através da experiência vivenciada no dia a dia na execução da atividade.
2- A Gestão do Risco	Percebeu-se a importância da gestão para presente empresas que enfatiza a importância, nos seus processos como meio de evitar possíveis problemas com foco na melhoria continua, investindo na proteção dos colaboradores.
3- A Responsabilidade e	Verificou-se que, de acordo com as empresas analisadas, todos os que fazem parte da empresa tem uma parcela fundamental para a minimização dos riscos, conforme a alternativa citada pelas empresas entrevistadas que seria melhor evitá-los.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas (2017)

Vantagens Adquiridas Pela Empresa Que Adota o Gerenciamento do Risco Operacional

Em relação às vantagens, na empresa Beta Soluções em Multiserviços Eireli – ME, ressaltou que “primeiramente toda empresa quando adota uma gestão de risco operacional no fluxo das atividades da empresa para minimizar seu risco, o que ela quer obviamente é a redução dos custos, creio que essa é a principal vantagem, mas, sim, existem outras como a melhoria da eficiência dos controles e processos internos, redução no índice de perdas e falhas, com isso estou à frente dos meus concorrentes”.

A empresa Alfa Comércio de Calçados e Confecções LTDA, respondeu através do seu gestor da seguinte forma: “como a empresa tem seus recursos, quando decido fazer uma gestão de risco na minha empresa estou evitando problemas ou consigo prevenir ou tenho a

solução para corrigir porque mesmo tendo uma gestão sua empresa não está livre de que ocorra algo fora do normal, porque lidamos com o ambiente externo. Como vantagens, eu consigo melhorar os controles, assim adquirei informações mais precisas, seguras, o que me faz ter maior certeza em tomar uma decisão, reduzo meus custos, principalmente, porque com a gestão posso diminuir as perdas e desperdícios dos meus estoques, por exemplo”.

Foi visto que as respectivas empresas realmente têm uma gestão de risco por evidenciarem as possíveis vantagens que adquiriram e que ainda poderão adquirir, continuando assim com o progresso da gestão do risco operacional integrada com as outras áreas da empresa, não havendo divergência entre as respostas das presentes empresas pesquisadas, o que indica que estão na mesma linha de gerenciamento, integrando as áreas da empresa com a gestão do risco operacional resultando em inúmeras vantagens.

Quadro 6 - Síntese das Vantagens Adquiridas com a Gestão do Risco Operacional nas Empresas Estudadas

Síntese das vantagens adquirida com a gestão do risco operacional	
Beta Soluções em Multiserviços Eireli – ME	Constatou-se através do seu gestor que a empresa entrevistada possui o gerenciamento dos seus riscos, corroboro essa afirmação com as respostas adquiridas e por meio da observação, foram desencadeadas as principais vantagens que a empresa adquiriu com a gestão. Como listado pelo próprio entrevistado as vantagens são, entra em primeiro lugar a redução dos custos logo em seguida a melhoria dos processos e controles, redução no índice de perdas e falhas, competitividade.
Alfa Comércio de Calçados e Confecções LTDA	A empresa analisada adquiriu a gestão do risco operacional o que resultou em inúmeras vantagens entre elas, melhoria dos controles, adquiriu informações precisas, seguras, aumento do grau de certeza na tomada de decisão, redução dos custos que foi tido como a principal vantagem, redução de falhas e desperdícios.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas (2017)

Meios Pelos Quais Executar o Gerenciamento do Risco Operacional

A empresa Beta Soluções em Multiserviços Eireli – ME salientou, por meio do seu gestor que “a gestão é executada por meio de um controle interno feito através de um sistema interno da empresa, existem as normas internas que regulam e devemos obedecer que ela que

nos rege, tem o auxílio do auditor, que é um agente interno especialista em auditoria operacional, responsável pela gestão com a minha fiscalização”.

A empresa Alfa Comércio de Calçados e Confeções LTDA, respondeu através do seu gestor que, sendo assim, “a empresa tem as normas internas que é o nosso mecanismo de segurança, as recomendações que nos são passadas e repassamos para os colaboradores. É, nesse momento, que começamos a trabalhar com os nossos colaboradores, para cumprir as normas e estarmos dentro dos padrões estabelecidos, temos o nosso sistema interno, onde efetuamos o nosso controle dos processos internos, contamos com o auxílio do auditor, sendo da nossa filial que está sempre conosco, nos ajudando, ele é especialista em auditoria interna. Sou o responsável pela gestão do risco e o auditor fiscaliza se está de acordo com a norma interna da empresa”.

Enfim, as duas empresas têm meios para executar o gerenciamento do risco operacional, sendo comum entre as duas, as normas internas que os colaboradores devem seguir, principalmente através do sistema interno, onde há o controle dos processos, dispõe também do auxílio da auditoria que seria responsável por acompanhamento e fiscalização da gestão, bem como fazer recomendações para as empresas otimizarem seus processos. Não houve, porém, como detalhar os processos mais aprofundados da gestão, os gestores não quiseram informar como seriam estes, em razão de, segundo eles, o tempo disponível para responderem as entrevistas não seria suficiente, por esse motivo não poderemos esclarecer detalhadamente os meios utilizados para a execução do gerenciamento de suas atividades.

Quadro 7 - Síntese dos Meios Em Que se Executa a Gestão do Risco Operacional nas Empresas Estudadas

Síntese do Meio para execução da gestão do risco operacional	
Norma Interna	Todas as empresas entrevistada eram regulamentadas, regidas por suas normas internas.
Sistema Interno	As presentes empresas tinham um sistema interno para melhoria dos controles e processos.
Auditor	Ambas as empresas, tem o auxílio do auditor e enaltece a importância deste agente, tem o auxílio na gestão do risco como acompanhante do progresso da atividade durante a etapa sendo este agente interno que na maioria é o responsável pela fiscalização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas (2017)

Agentes Responsáveis Pelo Gerenciamento do Risco Operacional

Na empresa Beta Soluções em Multiserviços Eireli – ME, os responsáveis pela execução da gestão do risco operacional, sendo assim, “Todo o quadro funcionário é responsável pela minimização do risco na empresa, desde o auxiliar de limpeza até o diretor, todos têm uma função importante, mas quem tem o papel de fiscalizar sou eu. Como gestor, administro a empresa e conto com o auxílio do auditor, é o agente interno que nos ajuda, nos orientando em melhorar o progresso da gestão, os controles e processos e seguir com as normas”.

Na empresa Alfa Comércio de Calçados e Confecções LTDA, responde da seguinte maneira, “Conto com o auxílio do auditor pra me orientar a seguir as normas que nos regem, eles nos auxiliam na área administrativa, de segurança e vendas, resultando em uma melhoria dos processos, isso qualquer informação que obtenho faço uma reunião e repasso para todos os colaboradores porque são eles que fazem a coisa acontecer, não adianta se tem uma norma perfeita mais se apenas o gestor participa, tem que englobar todos os colaboradores”.

Houve falta de informações para se ter um diagnóstico mais claro, as empresa apenas se utilizam de um agente interno que é o auditor para auxiliá-lo, nenhuma das empresas tem um departamento responsável pelo gerenciamento do risco, que seria de grande importância para maior agilidade e capitais humanos mais qualificados, especialistas na área para desempenhar a função com presteza.

Quadro 8 - Síntese dos Agentes Responsáveis pela Gestão do Risco Operacional nas Empresas Estudadas

Síntese dos agentes responsáveis pela gestão do risco operacional	
1- Os colaboradores	Constatou-se que as empresas enfatizaram que todos os colaboradores são responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da empresa, buscando pela melhoria, desenvolvendo suas atividades de acordo com as normas internas.
2- Gestores	Os gestores têm papel fundamental o de transmitir as informações para os colaboradores, treinando-os a desempenhar suas funções com eficiência.
3- Auditor	As empresas analisadas contam com o auxílio do auditor, para orientá-lo a seguir as normas, auxiliam nos departamentos administrativos, de segurança e vendas, resultando na melhoria dos processos uma vez que terá controle da movimentação da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas (2017)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido sobre o gerenciamento do risco operacional no ambiente organizacional, realizado em duas empresas, sendo uma delas prestadora de serviços

e outra de atividade comercial, de médio porte da região nordeste/Paraíba, a fim de se compreender a importância do gerenciamento do risco operacional para as empresas. Em relação à questão do problema de pesquisa, verificou-se que as empresas pesquisadas tinham interesse em desenvolver uma gestão de risco operacional eficiente. Existem, sim, algumas deficiências, mas que não têm um grande impacto no andamento da gestão. Há conhecimento e profissionais que trabalham conjuntamente para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Dessa forma, o estudo apresenta os aspectos relacionados à gestão do risco operacional como a conscientização do risco para as empresas, os controles internos, a importância desta gestão para o alcance dos objetivos da empresa, visto que as empresas não têm nenhum planejamento do risco e muitas nem sabem definir o que é risco operacional, porque falta qualificação. Destacam-se as vantagens que a empresa ganha, ao adotar o gerenciamento do risco operacional, os meios pelo quais é executado e quais os responsáveis. Foi observado que as empresas, mesmo com algumas deficiências, têm preocupação com a gestão do risco e se não for previsto, pode acarretar graves prejuízos para empresa que, muitas vezes, são irreversíveis.

Sobre o objetivo geral, que consistia em verificar a importância do gerenciamento do risco operacional dentro das organizações, conclui-se que foi alcançado, de forma que o pesquisador utilizou-se da teoria e da análise, entre a prática e a teórica para aprofundar o conhecimento e confirmar os resultados da análise.

Sendo assim, conclui-se que os objetivos específicos foram alcançados, apenas os objetivos do item c foram alcançados parcialmente, pois quanto aos objetivos “a”, o pesquisador compreendeu os aspectos relacionados ao gerenciamento de risco nas organizações, por meio das entrevistas realizadas e fundamentação teórica. Quanto ao objetivo “b”, verificaram-se as vantagens estratégicas alcançadas pela empresa que adota o gerenciamento dos seus riscos operacionais. Em relação ao objetivo “c” conheceram-se os meios pelos quais se executa o gerenciamento como as ferramentas, procedimentos, normas agora não de forma detalhada em função da falta de disponibilidade dos gestores em fornecerem as informações necessárias. E, por fim, o objetivo “d” descreveu os agentes responsáveis pela gestão e análise dos riscos operacionais no ambiente organizacional.

O presente estudo permitiu ampliar conhecimento para aperfeiçoamento científico do pesquisador, em relação ao conhecimento teórico adquirido e do aperfeiçoamento da análise da interpretação das teorias em consonância com as práticas. Destaca-se, ainda, que este

estudo é contributivo para as empresas, no sentido de fundamentar conhecimentos que subsidiem futuros processos e aperfeiçoamentos na gestão do risco.

Por fim, conclui-se que esta pesquisa, enfatiza a importância da preocupação com o gerenciamento do risco operacional dentro das organizações, o que resulta em inúmeras vantagens para a empresa, contribuindo para o seu crescimento e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. Auditoria: Um Curso Moderno e Completo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF, N. A. Mercado Financeiro. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2003.

ATTIE, W. Auditoria: Conceitos e Aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Banco Caixa Geral. Disponível em < <https://www.bcgbrasil.com.br/Divulgacao-informacoes/Gestao-Risco/Paginas/Risco-Operacional.aspx>>. Acesso em: 25/10/2017.

Corretora de Valores ICAP. Relatório: Gerenciamento do Risco Operacional, 2011. Disponível em: <<https://www.mycap.com.br/PDF/gestao-de-risco-operacional.aspx>> Acesso em: 24/04/2017.

CREPALDI, S. A. Auditoria Contábil. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, S. V. S. Auditoria de Processos Organizacionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUARTE JÚNIOR, Antônio M. Risco: Definições, Tipos, Medição e Recomendações para seu Gerenciamento, 1996. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/23408022/955766319/name/RISCO.pdf>> Acesso em: 15/11/2017

Gerenciamento do Risco Operacional em Instituições Não-Financeiras. In. CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 3., 2009, Florianópolis. Anais eletrônicos... Santa Catarina: CSE-UFSC, 2009. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/3CCF/20090816220542.pdf>>. Acesso em: 24/04/2017.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. Auditoria operacional e de gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A.C. Métodos e Técnicas da Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GODOY, M. B.; MINADEO, R.; RODRIGUES, C. P. Análise Do Processo De Gestão De Riscos Operacionais Em Uma Instituição Financeira, In. FAPA GESTÃO CONTEMPORÂNEA, 10., 2011. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/96>>. Acesso em: 24/04/2017
Instituto dos Auditores Internos no Brasil
<www.iiabrazil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 02/05/13.

LAKATOS, E.V; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Iran Siqueira; LOPES, Alexsandro Broedel. Contabilidade e controle de operações com derivativos. São Paulo: Pioneira,1999.

Portal Associação Brasileira dos Bancos.

<www.portalabbc.org.br/arquivos/gerenciamento_de_risco_operacional.pdf> Acesso em: 25/04/2017.

Portal Banco de Brasília. Disponível em: <http://www.brb.com.br/novo-site/sobre-brb/institucional/pdf/Relatorio_de_divulgacao_2_versao.pdf>. Acesso em: 12/04/17.

Portal COSO. Disponível em: <<https://www.coso.org/Pages/default.aspx> . Acesso em: 20/04/2017.

Portal de auditoria. Disponível em <<https://portaldeauditoria.com.br/coso-gerenciamento-de-riscos-corporativa-estrutura-integrada>> . Acesso em : 02/05/17.

Resolução n. 2.554, de 29.09.1998. Disponível em

<<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&data=1998&numero=2554>>. Acesso em: 15/11/17.

SÁ, A. L. Curso de auditoria. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALGADO, M. H.; CARETA, C. B. Análise Da Gestão De Riscos Operacionais - Caso De Uma Instituição Bancária. In. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável , 7., 2010, Niterói, RJ. Anais eletrônicos... Niterói, RJ: UNESP – FEB, 2010. Disponível em:

<www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0249_1157_8.pdf>, Acesso em: 20/04/2017.

SAUNDERS, Anthony. Administração de instituições financeiras. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TATTAM, D. Um Breve Guia ao Risco Operacional. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2013.

Teixeira, Maria de Fátima. O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz. 2006.

Dissertação (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria apresentada) -

Universidade Aberta, 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.2/581>> Acesso em: 27/03/2017.

WEBER, L. E. GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE FERRAMENTAS DE AUXÍLIO. In. Congresso Online – Administração. 14., 2017. Disponível em: <www.convibra.com.br/dwp.asp?id=8261&ev=30>. Acesso em:24/04/2017

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.