

Aspectos comportamentais na gestão de riscos operacionais: um estudo empírico em agências de fomento financeiras brasileiras

Rodrigo Silva de Souza (UFBA) - rodrigo_sdesouza@hotmail.com

José Maria Dias Filho (UFBA) - zemariadias@uol.com.br

Resumo:

Embora o gerenciamento de riscos operacionais seja exigido às instituições financeiras brasileiras por diversas regulações nacionais e internacionais sua definição ainda é limitada. De tal forma, essas regulações almejam principalmente a quantificação dos riscos operacionais. Contudo, a influência de fatores humanos e suas percepções quanto aos riscos que estão expostos não podem ser descartadas da gestão de riscos operacionais. Assim, este trabalho busca verificar se o aspecto comportamental é considerado pelos gestores em avaliações de riscos operacionais e se existem mecanismos com a finalidade de prevenir que esses riscos sejam materializados. Para isso, foi realizada uma entrevista estruturada através de um questionário com os gestores da área de gestão de riscos das agências de fomento brasileiras. A partir dos resultados obtidos verifica-se que os gestores de agências de fomento compreendem a importância de uma visão integrada do gerenciamento de riscos. Por isso, desenvolveram uma percepção mais abrangente desta gestão, não limitada aos requisitos regulamentares, ponderando elementos subjetivos que podem influenciar esse processo. Contudo, instrumentos que previnam a influência destes elementos ainda encontram-se pouco desenvolvidos.

Palavras-chave: *Gestão de Riscos Operacionais. Percepção de Riscos. Instituições Financeiras.*

Área temática: *Controladoria*

Aspectos comportamentais na gestão de riscos operacionais: um estudo empírico em agências de fomento financeiras brasileiras

Resumo

Embora o gerenciamento de riscos operacionais seja exigido às instituições financeiras brasileiras por diversas regulações nacionais e internacionais sua definição ainda é limitada. De tal forma, essas regulações almejam principalmente a quantificação dos riscos operacionais. Contudo, a influência de fatores humanos e suas percepções quanto aos riscos que estão expostos não podem ser descartadas da gestão de riscos operacionais. Assim, este trabalho busca verificar se o aspecto comportamental é considerado pelos gestores em avaliações de riscos operacionais e se existem mecanismos com a finalidade de prevenir que esses riscos sejam materializados. Para isso, foi realizada uma entrevista estruturada através de um questionário com os gestores da área de gestão de riscos das agências de fomento brasileiras. A partir dos resultados obtidos verifica-se que os gestores de agências de fomento compreendem a importância de uma visão integrada do gerenciamento de riscos. Por isso, desenvolveram uma percepção mais abrangente desta gestão, não limitada aos requisitos regulamentares, ponderando elementos subjetivos que podem influenciar esse processo. Contudo, instrumentos que previnam a influência destes elementos ainda encontram-se pouco desenvolvidos.

Palavras-chaves: Gestão de Riscos Operacionais. Percepção de Riscos. Instituições Financeiras.

Área Temática: Controladoria

1. Introdução

As instituições financeiras começaram adotar práticas de gestão de riscos a fim de garantir sua transparência e conformidade com as exigências regulatórias do Brasil e do exterior. Assim, o que inicialmente limitava-se à gestão de riscos de crédito e de mercado, ganha cada vez mais abrangência, demonstrando ser um importante ferramenta para a continuidade dessas organizações.

A tomada de decisão na gestão de risco tradicionalmente incide sobre o resultado das probabilidades dos dados e é orientada pela teoria utilidade esperada, que é o mais proeminente paradigma de um modelo formal de tomada de decisão sob incerteza (GUTO, 2007). No entanto, este paradigma dominante não garante que este seja o melhor e mais confiável modelo a ser adotado.

As estruturas organizacionais formais se desenvolvem em contextos altamente institucionalizados, o que faz com que passem a refletir os mitos de seus ambientes institucionalizados em vez das exigências técnicas de eficiência (MEYER; ROWAN, 1977). Assim, as sociedades modernas têm muitas regras institucionalizadas que fornecem uma estrutura para a criação e a elaboração de organizações formais. Porém, muitas dessas regras são consideradas como mitos que são implementados e possuem uma imagem de ideais, mas não são testados racionalmente.

Portanto, muitas das forças que agem nos ambientes das organizações não são baseadas exclusivamente na eficiência ou na eficácia, mas em pressões sociais e culturais previamente estabelecidas, que determinam como devem ser moldadas as regras e procedimentos a serem estabelecidos.

O que se evidencia é que a partir de meados da década de 1990 em diante a gestão de risco foi formalmente compreendida como um instrumento de legitimidade empresarial. Sob esta perspectiva, as organizações estariam sempre procurando estabelecer congruência entre as suas atividades e as expectativas da sociedade. Consequentemente, este processo estaria mais centrado na prestação de contas e processos fiscalizáveis. Tem-se caído na presa do estilo de gestão de risco dirigido para a legitimidade que tem sido amplamente institucionalizado e globalizado. Desta forma, importantes questões, como o "apetite ao risco", foram ignoradas no processo de organização de detalhes específicos de controle interno e sistemas de contabilidade (POWER, 2009).

Durante algum tempo os riscos foram administrados através de contratos de seguros, no entanto, mostram-se hoje muito complexos e diversificados para serem mitigados somente por este tipo de contrato. Assim, instituições financeiras e não financeiras estabeleceram setores específicos para a sua identificação, avaliação, monitoramento e controle ou mitigação.

A má gestão do risco operacional é frequentemente citada como a causa raiz de cada fracasso de companhias de seguros nos últimos 20 anos. No entanto, o risco operacional difere de outros riscos sob dois pontos fundamentais que tornam o risco operacional mais complexo, últimas perdas não são um bom guia para futuras perdas e a partilha de dados entre indústria não é necessariamente útil para eventos extremos (ROBINSON & ROWLAND, 2006).

Portanto, embora os economistas estejam preocupados com a forma de o homem agir, a ação, por sua vez, depende da forma como a situação é percebida (BERGER, 2007). Consequentemente, o impacto sobre a percepção da incerteza na atitude de risco deve ser explorada para permitir que seus efeitos sejam eliminados (HILLSON, 1999).

Este trabalho se propõe a responder ao seguinte questionamento: qual a importância de elementos subjetivos na avaliação de riscos operacionais? Para isso será traçado um contraponto entre o estado da arte, conforme teóricos sobre a avaliação de riscos operacionais e a opinião de gestores e responsáveis pela gestão destes riscos nas agências de fomento brasileiras.

O objetivo desta pesquisa é verificar se o aspecto comportamental é considerado pelos gestores em avaliações de riscos operacionais e se existem mecanismos com a finalidade de prevenir que esses riscos sejam materializados.

Desta forma, através da consideração de que as normas são as principais direcionadoras do processo de gestão de riscos operacionais, podem ser formuladas algumas hipóteses que direcionarão esta pesquisa. De tal forma:

H1: Os gestores não consideram os aspectos comportamentais na gestão de riscos operacionais.

H2: Os gestores não previnem suas instituições contra a influência de elementos subjetivos na avaliação de riscos operacionais.

Este trabalho respalda-se na importância dos elementos subjetivos na avaliação de riscos operacionais. A partir do contraponto de teóricos e normas sobre o tema, poder-se-á, através de uma análise empírica, verificar como os gestores têm compreendido a gestão de riscos operacionais. Sendo este trabalho importante para o maior desenvolvimento de pesquisas empíricas sobre o tema. Além disso, esta pesquisa abrange uma área de destaque na contabilidade, relacionada às influências de vieses cognitivos na percepção e comportamento humano, relacionando-a com o processo de gerenciamento de riscos operacionais. Assim, busca-se oferecer alternativas viáveis para a evolução dos estudos nesta área, através de um aprofundamento crítico e reflexivo oriundo de uma análise sistemática dessa realidade.

Deste modo, o presente trabalho está estruturado em seis seções. Após essa introdução, a segunda parte esclarece a metodologia adotada nesta pesquisa, para que a terceira aponte as falhas na abordagem normativa, considerada como a abordagem tradicional

do gerenciamento de riscos operacionais. A partir da evidenciação dessas deficiências a quarta seção contempla a importância do fator humano neste processo. Assim, a quinta seção analisa a opinião dos gestores das agências de fomento brasileiras sobre o tema. A partir desses resultados, algumas considerações finais são expressas sobre o assunto.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Gestão de Riscos Operacionais

A ideia de identificar, avaliar e monitorar possíveis riscos de crédito e de mercado aos quais estavam expostas as instituições já fazia parte da cultura organizacional das instituições financeiras. No entanto, isso era realizado inicialmente de forma intuitiva, ganhando maior formalização após a inserção de normas como o Acordo de Basiléia e regulações do BACEN, respectivamente, no exterior e no Brasil. Essas regulações foram utilizadas para minimizar possíveis riscos de insolvência. Por isso, seguiam a concepção internacional do requerimento de um capital mínimo para minimizar os efeitos de possíveis riscos aos quais as organizações estão expostas.

Porém, nem sempre os riscos podem ser caracterizados somente por esse tipo de explanação. Após os casos de falência, como, por exemplo, da Enron e da Worldcom, ocasionados por má gestão ou por prática de controles incoerentes, que levaram a fraudes ou erros não identificados tempestivamente, exigiram que as normas fossem reformuladas. Assim, como resposta às crises geradas pela falência dessas organizações, foi criada a Lei Sarbanes-Oxley, em 2002, e o Novo Acordo de Basiléia, em 2004.

Outros países também elaboram diretrizes próprias para a contenção deste tipo de risco. No Brasil, o Banco Central do Brasil (BACEN) emitiu o Comunicado 12.746, em dezembro de 2004, e a Resolução 3.380, em julho de 2006, que instituíram diretrizes, que buscavam direcionar essas instituições às melhores práticas de gestão de risco operacional, com o objetivo de apresentar aos seus investidores, clientes e fornecedores a transparência de uma gestão apoiada na implantação de estruturas de controles que minimizassem os riscos que a organização estava exposta.

O Novo Acordo de Basiléia fundamenta-se em três pilares:

- **Pilar 1:** necessidades mínimas de capital;
- **Pilar 2:** processo de fiscalização;
- **Pilar 3:** uso efetivo da disciplina de mercado.

Essas diretrizes visam a garantir, principalmente, que as instituições financeiras desenvolvam sua gestão de riscos operacionais focadas na formalização. Portanto, a gestão de riscos operacionais deveria ser quantificada, fiscalizada e evidenciada. A disposição desse processo a partir desses parâmetros é dirigida, principalmente, para o atendimento de exigências de informação dos usuários externos. No entanto, a gestão de riscos tem uma grande importância para a melhoria de processos internos.

As diretrizes do BACEN também foram desenvolvidas a partir das recomendações do Novo Acordo de Basiléia. Porém, ainda que todas essas diretrizes enfoquem, entre outros fatores, que um item importante para que o risco operacional seja adequadamente identificado, avaliado, monitorado e controlado ou mitigado, centra-se na sua quantificação, fiscalização e evidenciação; a cultura da organização baseada no entendimento e prática constante do monitoramento dos possíveis riscos os quais são inerentes às atividades de uma instituição financeira é um aspecto fundamental para que este processo ocorra adequadamente (COLLIER; BERRY; BURKE, 2007).

Destarte, além de uma exigência regulamentar, ou um instrumento de legitimidade social, o gerenciamento de risco pode ser encarado como um diferencial competitivo. Peter L. Bernstein (1997) sugere que “a capacidade para gerir o risco, e com ele o apetite para assumir

riscos e fazer escolhas com visão de futuro, são os elementos-chave de energia que impulsiona os sistemas econômicos em frente”. De tal modo, o apetite para assumir riscos sempre foi um impulsionador do desenvolvimento humano.

De acordo com Comitê de Supervisão Bancária de Basileia (2003), a falha no entendimento e gerenciamento do risco operacional, que está presente virtualmente em todas as transações e atividades, pode aumentar em muito a probabilidade que alguns riscos não sejam reconhecidos e controlados. Contudo, ainda não há um consenso sobre a definição de risco (RICCIARDI, 2004). Além disso, definição dos eventos que se enquadram sob o âmbito do risco operacional ainda não são uniformes, em virtude, sobretudo, da amplitude da sua conceituação (CARVALHO; TRAPP; CHAN, 2004; CROUHY; GALAI; MARK, 2001 apud CARVALHO; TRAPP; CHAN, 2004).

Assim sendo, um importante fator do gerenciamento de riscos refere-se à compreensão deste conceito básico, que permeia tantas áreas, atividades e de disciplinas, e que se não compreendido devidamente pode causar problemas financeiros para as empresas.

O Comitê de Basileia, por exemplo, apresentou três modelos de cálculo para alocação de capital, Método do Indicador Básico, o Método Padronizado e o Método Interno de Mensuração. Entretanto, mesmo após uma mensuração adequada do capital necessário, o gerenciamento de riscos operacionais deveria basear-se em um modelo de gestão organizacional proativo. Contudo, este só poderá ser obtido se os indivíduos centrarem suas visões tanto em possíveis problemas, quanto em oportunidades futuras. Porém, essas percepções, também, podem sofrer influência de vieses cognitivos.

Praticamente todas as empresas que fracassaram durante os últimos anos tinham muito mais do que o capital regulamentar mínimo exigido, o que significa simplesmente que os reguladores não estão medindo o capital muito bem. Isso não quer dizer que as estatísticas estão erradas ou que não deveriam estar usando modelos. Porém, tem-se que colocá-los no seu contexto e tentar pensar que estes podem não ser suficientes. Em cada instituição, uma boa parte da melhora na governança poderia provir através do redesenho de incentivos, bem como, do reposicionamento do papel da gestão de risco dentro da entidade para se ter mais influência nas decisões estratégicas, porque hoje isso não é muito bem conectado. (KNOWLEDGE@WHARTON, 2009).

Segundo Stefan e Conrad (2009), embora o gerenciamento de risco operacional seja uma das tarefas mais importantes da gestão de riscos de instituições financeiras modernas, a investigação empírica sobre risco operacional é escassa. A razão para isto é que o risco operacional é difícil captar empiricamente e decisões específicas de gestão do risco operacional geralmente não são observáveis.

2.2. Críticas à Gestão de Riscos Tradicional

Quando se trata de planejamento para o futuro, o novo pensamento deve ir além, não é somente o modelo que interessa, é a mentalidade. As habilidades que se precisa para raciocinar sobre cada um dos tipos de risco são muito distintas e, a menos que se tenha uma visão integrada dos riscos, poderão ocorrer grandes problemas (KNOWLEDGE@WHARTON, 2009).

Além disso, as mudanças estão cada vez mais velozes e, portanto, as decisões têm que ser tomadas rapidamente, porém com base em informações que, muitas vezes, não estão disponíveis. Logicamente, o ideal seria analisar todas as informações, mas os gestores geralmente têm de tomar decisões sob incerteza, se não em total ausência de conhecimento.

Philippe Hellich, vice-presidente de Riscos, Controle e Auditoria da Danone, afirma que utiliza muito pouco os modelos matemáticos. Em vez disso, conta muito mais com entrevistas e análise comparativa com os seus colaboradores fora do grupo e entre filiais em todo o mundo. Assim, a nova forma de pensar sobre a gestão de riscos está se tornando muito

mais uma discussão estratégica, transformando os gestores de risco em estrategistas e vice-versa. Nem todos os modelos são ruins, contudo, é necessário integrar os processos de tomada de decisão na avaliação (KNOWLEDGE@WHARTON, 2009).

Sob um ponto de vista mais abrangente o gerenciamento de riscos operacionais é um componente de uma gestão de riscos maior, o Enterprise Risk Management (ERM), ou Gerenciamento de Riscos Corporativos. Power (2009) afirma que embora o Enterprise Risk Management (ERM) tenha inúmeras fontes de alimentação da mesma ideia básica, o COSO (2004) tornou-se uma versão utilizada como modelo e mundialmente reconhecida de melhores práticas, ao longo de um período curto de tempo. Assim, segundo esse autor, embora o COSO (2004) preveja a possibilidade de entendimentos "qualitativos" do apetite de risco, a concepção dominante é a de uma referência quantitativa, como alvo de um nível de capital financeiro que deve ser mantido.

A partir das considerações feitas pelo *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* do COSO (2004), atualmente, a gestão de risco pode ser considerada sob um ponto de vista não só de mitigação de possíveis malefícios, mas de uma gestão proativa que possa evidenciar possíveis oportunidades. Sendo assim, o risco deve ser percebido não só pelos seus efeitos negativos, mas pelos seus efeitos positivos.

Segundo Power (2009), o COSO e textos similares de gestão de risco presumem que o apetite ao risco pode ser inequivocamente conhecido e compreendido pelas organizações e os indivíduos dentro delas. No entanto, tal presunção desconsidera os estudos comportamentais que sugerem que as decisões em face de risco estão sujeitas à elaboração e preconceitos, por exemplo, March e Shapira (1987).

Junte-se a isto uma extensão do famoso Teorema de Arrow que sugere que as preferências não podem ser consistentemente agregadas. Torna-se evidente que as organizações, bem como sociedades, são constituídas por variedades de risco apetites que mudam ao longo do tempo e de acordo com o contexto.

Assim, Power (2009) sugere que o estilo COSO de "apetite de risco" é, na melhor das hipóteses uma descrição aproximada do conjunto de atitudes e valores sobre o funcionamento e conduta ética que permeiam vida organizacional. Na pior das hipóteses, é fundamentalmente enganosa. Ou seja, um documento de política corporativa que fornecerá apenas segurança simbólica. Um exemplo disso, utilizado pelo autor, é a crise financeira que sugere uma necessidade urgente de mudança cognitiva e de recursos econômicos da 'regra com base na conformidade' para a 'crítica imaginação de alternativas futuros'.

Power (2009) sugere que uma concepção de "apetite ao risco", predominantemente, centrada sobre o capital próprio, ao invés de comportamento humano, é uma fonte importante da 'falha intelectual' no âmbito do modelo ERM que deve ser discutida pelos reguladores, alta administração e Comitês.

Para serem eficazes, as políticas têm que entender como as pessoas percebem o risco, no lugar de como os cálculos para a mensuração de riscos reais devem ser desenvolvidos. Portanto, é um desafio construir modelos de análise de risco altamente racionalistas que não assumem a importância de dimensões psicológicas e culturais na compreensão do risco (POWER, 2004).

2.3. Os Aspectos Comportamentais na Gestão de Risco

Segundo Lam (2003) "a gestão de riscos é um balanceamento entre processos e pessoas. Uma companhia pode sobreviver e até mesmo ter sucesso se ela tiver uma equipe boa e processos ruins, porém o mesmo não acontecerá se a situação for inversa". Uma instituição tem de prestar atenção ao comportamento e desempenho dos seus mitigadores de riscos, cuja pertinência e aplicabilidade também podem variar com as mudanças no mercado (BIES, 2006),

A Gestão de Risco não é feita por máquinas e robôs. Segundo Hillson e Murray-Webster (2007) a razão para isso é simples, e pode ser explicada porque esta exige o julgamento humano. Os autores consideram que fatores humanos representam um importante aspecto do processo de risco, particularmente na identificação de riscos, avaliação de riscos e desenvolvimento de respostas ao risco.

Portanto, é preciso considerar como as pessoas percebem os riscos, visto que esta percepção influenciará no seu comportamento. Desta forma, Adams (2009) apresenta um modelo baseado na teoria da compensação dos riscos para explicar a circularidade das relações que frustram o desenvolvimento das medidas objetivas do risco, conforme pode ser visualizado na Figura 1.



Fonte: Adams (2009, p. 79).

Figura 1: Termostato dos riscos com filtros culturais

Segundo o autor, todos têm propensão a correr riscos, mas essa disposição varia de um indivíduo para o outro. De tal modo que o apetite ao risco será influenciado pelas possíveis recompensas obtidas quando se corre um risco. No entanto, as percepções do risco serão influenciadas pelas possíveis recompensas e perdas em acidentes anteriores. Sendo as decisões individuais realizadas através da ponderação desses aspectos, que determinaram o comportamento de cada indivíduo.

Se diferentes indivíduos apresentam diferentes reações quando confrontados com os mesmos eventos, nos quais estão presentes riscos e incertezas, então, a realidade passa por filtros individuais. Contudo, Adams (2009) afirma que esses filtros são mutáveis e representados por paradigmas, ou mitos sobre a natureza, de cada pessoa.

As teorias psicológicas apresentam diversas explicações para esses filtros. Segundo Hillson (2003) é necessário compreender as mais típicas heurísticas que influenciam atitudes individuais de risco que podem ser representadas pela disponibilidade, representatividade, ancoragem ou armadilhas de confirmação. Ricciardi (2004) relata que entre os principais fatores comportamentais que afetam o risco percebido estão a familiaridade, controle, ansiedade, frequência, temor, confiança, voluntariedade, magnitude dos riscos, benefícios e conhecimento. Guto (2007) relaciona alguns vieses cognitivos em processos de tomada de decisão, como: complacência, confundir o nexos de causalidade e correlação, conservadorismo, efeito *framing*, retrospectiva, inércia, aversão a perda, contabilização mental, miopia, super compensação, super confiança, otimismo, busca por padrão, reversibilidade, teimosia. Além disso, a percepção dos riscos também pode estar relacionada a

fatores psicométricos, como gênero, estado civil, idade, nível de ensino e experiência financeira (RICCIARDI, 2004).

Segundo Simon et al. (2004), esse comportamento dos indivíduos envolvidos terá um impacto em todo projeto de gestão de riscos e irá contribuir diretamente para o seu sucesso ou fracasso. Porém, segundo Hillson (2003) é importante perceber que não há uma atitude para o risco certa ou errada. Cada uma dessas percepções é mais favorável para uma situação e pode ser utilizada a favor da empresa em ambientes específicos. Assim, aquilo que uma pessoa pode identificar, quantificar e gerir como um risco, o próximo pode reagir de uma forma muito diferente, isso é chamado de “dissonância perceptual” (HILLSON, 2003, SIMON et al., 2004).

Consequentemente, os gestores de projetos de risco devem ter em mente que:

- O início do projeto de gestão dos riscos de um processo decorre da opinião de cada um dos seres humanos, ou seja, da pessoa em si (percepção, atitude, personalidade, motivação); e
- Grande parte das variações de desempenho no projeto de gestão de risco decorre de diferentes visões que as pessoas tem quando se identifica e responde aos riscos. (Simon et al., 2004).

Essa concepção é tratada por Leonard e Strauss (1997), quando relacionam a formação de equipes formadas por pessoas que têm um raciocínio em que predomina a atuação do “cérebro esquerdo” e equipes em que predomina a atuação do “cérebro direito”. Segundo esses autores, é muito mais cômodo para o gestor dessa equipe trabalhar com pessoas que pensem da mesma forma que ele. Porém para que a gestão seja feita de maneira eficaz é necessário que o gestor consiga desenvolver seu potencial de liderança com diferentes percepções, gerando com isso uma equipe que trabalhe com o “cérebro completo”. Esse tipo de gerenciamento é considerado como um importante diferencial competitivo pelos autores, a partir da análise de casos de alguns alto executivos americanos.

Torna-se evidente que, depois que percepções de risco individuais são identificadas e compreendidas, torna-se possível construir equipes equilibradas de risco onde os pontos fortes de um complementam as deficiências do outro (HILLSON, 2003). Assim, uma equipe de riscos equilibrada pode ter um desempenho mais eficaz do que equipes em que predomina um único comportamento frente ao risco.

Porém, segundo Hillson (2003), a construção de uma equipe de riscos equilibrada exige o desenvolvimento de instrumentos confiáveis para o diagnóstico de percepções de risco, que devem ser consistentes para qualquer: idade, sexo, tipo de indústria, nacionalidade etc.

Nem sempre a gestão de uma equipe como esta é uma tarefa fácil. Segundo Leonard e Strauss (1997) em um ambiente formado por preferências cognitivas diversas, uma mensagem enviada não é necessariamente uma mensagem recebida. Algumas pessoas respondem bem aos fatos, números e estatísticas. Outras preferem anedotas. Outras ainda digerem apresentações gráficas mais facilmente. Portanto, as informações devem ser entregues na “língua” preferida de cada destinatário, para que seja recebida corretamente por todos.

Assim, se a informação é redução de incerteza, nesse sentido, a validade das informações contábeis não pode ser determinada medindo o nível de incerteza do usuário entre dois momentos: antes e depois de receber a mensagem (DIAS FILHO, 2000). Igualmente, nem sempre uma boa definição é suficiente para uma boa comunicação e transmissão da concepção de riscos operacionais e de conhecimento. Além disso, fatores psicológicos podem afetar essa correta percepção e, consequentemente, o gerenciamento de riscos operacionais.

Hillson (2003) sugere algumas maneiras de classificação para o comportamento das pessoas frente ao risco. Aqueles que os consideram inoportunos, que devem ser temidos e

evitados são classificados como "avessos ao risco", para quem vê o risco, como um desafio a ser superado é classificado como "caçador de risco". Existem, contudo, duas posições mais extremas classificadas como "paranóico ao risco" e "viciados em risco" e mais duas centrais, "tolerantes ao risco", sendo essa a atitude das pessoas que são ambivalentes ou aceitam riscos, considerando-o como parte normal da vida. "Neutros ao risco", que são pessoas que tendem a dar uma opinião imparcial de risco no curto prazo, mas que estão dispostas a assumir um risco se houver um benefício significativo no longo prazo.

O ser humano, como um homem social dotado de uma percepção cognitiva, pode ser influenciado por diversos outros fatores que não os elencados pelas teorias econômicas. Assim, a partir da percepção institucional e social da contabilidade como um processo multidisciplinar, verifica-se a necessidade de verificar a percepção individual de riscos, visto que essa percepção pode afetar o gerenciamento de riscos operacionais já tão subjetivo.

3. Metodologia

Esta pesquisa objetivou, então, verificar se o aspecto comportamental é considerado pelos gestores das agências de fomento financeiro na gestão de riscos operacionais. Para dar conta de alcançar esse objetivo, realizou-se um levantamento de dados secundários, com o intuito descritivo dos resultados. Em relação à coleta dos dados, trabalhou-se com um levantamento de dados primários coletados através de *survey*. Cooper e Schindler (2003) relatam que a escolha de se trabalhar com dados primários é a mais indicada para verificar intenções e expectativas.

De acordo com dados da Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE), o Brasil possui treze agências de fomento e cinco bancos de desenvolvimento, sendo dois regionais e um nacional. Totalizaram-se, então, dezoito instituições financeiras que compõe o universo dessa pesquisa.

Portanto, a população desta pesquisa é composta por dezoito gestores de agências de fomento financeiras e banco de desenvolvimento brasileiros. A agência de fomento surgiu com o objetivo de substituir a figura de banco de desenvolvimento, buscando reduzir a participação do estado no sistema financeiro. De acordo o Conselho Monetário Nacional (CMN):

As agências de fomento tem como objeto social a concessão de financiamento de capital fixo e de giro associado a projetos na Unidade da Federação onde tenham sede. Devem ser constituídas sob a forma de sociedade anônima de capital fechado e estar sob o controle de Unidade da Federação, sendo que cada Unidade só pode constituir uma agência. Tais entidades tem status de instituição financeira, mas não podem captar recursos junto ao público, recorrer ao redesconto, ter conta de reserva no Banco Central, contratar depósitos interfinanceiros na qualidade de depositante ou de depositária e nem ter participação societária em outras instituições financeiras. Na sua denominação social deve constar a expressão "Agência de Fomento" acrescida da indicação da Unidade da Federação Controladora. (Resolução CMN 2.828, de 2001).

Os dados foram coletados a partir do contato eletrônico com os gestores das agências de fomento por meio de informações obtidas os sítios eletrônicos de suas instituições e a partir de indicações dos próprios gestores. Assim, foram cadastrados os correios eletrônicos destes gestores, que receberam através dos seus e-mails um link para o questionário elaborado no *Google Docs*. Essas instituições foram escolhidas por conveniência, visto que demonstraram maior facilidade para o contato e para a participação nesta pesquisa. Além disso, por serem consideradas instituições financeiras, estão obrigadas a realizar o gerenciamento de riscos operacionais conforme Resolução 3.380 do BACEN.

Os questionários foram enviados através de um correio eletrônico para os gestores das agências de fomento brasileiras. Deste modo, a amostra foi formada por doze respondentes,

totalizando nove gestores e dois responsáveis pelo gerenciamento de riscos operacionais. Essa consideração foi necessária, porque dois dos gestores das agências de fomento informaram haver apenas um responsável pelo gerenciamento de riscos operacionais em sua organização.

Neste estudo, utilizou-se o questionário como instrumento de coleta dados. Estes questionários foram respondidos pelos gestores a partir do grau de concordância destes com as afirmativas elaboradas com base nesta pesquisa. O questionário totalizou 19 questões, organizadas aleatoriamente através de uma intercalação de questões relacionadas com uma visão tradicional da gestão de riscos operacionais e questões que ressaltavam a importância dos aspectos comportamentais.

Em relação à tabulação dos dados, inicialmente, foi analisada a forma de distribuição da variável, utilizando-se o teste de Kolmogorov-Smirnov. O teste de Kolmogorov-Smirnov avalia se os valores de uma amostra podem ser considerados como provenientes de uma população com determinada distribuição teórica. Contudo, de acordo com o nível de significância obtido para o teste de Kolmogorov-Smirnov não foi possível atestar a normalidade das amostras. Assim, por conta do resultado do teste de Kolmogorov-Smirnov e do número reduzido da amostra, optou-se por não utilizar testes paramétricos e nem testes não-paramétricos. Desta forma, escolheu-se analisar os dados por meio da estatística descritiva.

4. Resultados

Primeiramente, buscou-se compreender se os gestores idealizavam que a gestão de riscos operacionais deveria ser uma tarefa de todos ou se esta deveria estar centrada em uma área específica, responsável por toda sua gestão. Esta compreensão é importante, para que se desenvolva uma cultura de gerenciamento de riscos nas organizações alinhada com as estratégias e objetivos da organização, conforme preconiza o COSO (2004).

De acordo com a Tabela 1, pode-se compreender que é praticamente unânime a opinião dos gestores sobre essa questão. Desta forma, pode-se evidenciar que eles compreendem que a gestão de riscos operacionais deve ser uma tarefa de todos e não centrada somente na área de gestão de riscos, mas um processo integrado e compartilhado por diversos setores da organização. Essa concepção é reafirmada através da aderência com a ideia de que a cultura organizacional influencia o gerenciamento do risco operacional. Portanto, verifica-se que os gestores concordam que o gerenciamento de riscos operacionais deve ser compreendido por todos os indivíduos de uma organização e que isto influenciará no bom desempenho da gestão de riscos operacionais.

Tabela 1: Visão Integrada do Gerenciamento de Riscos Operacionais

Questionamento	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
(01) O gerenciamento de riscos operacionais deve ser devidamente compreendido por todos os indivíduos de uma organização.	-	-	-	-	12
Fi%	-	-	-	-	100,0
(02) A gestão de riscos operacionais deve estar centrada somente na área específica de gestão de riscos.	11	1	-	-	-
Fi%	91,7	8,3	-	-	-
(06) O gerenciamento de riscos operacionais deve ser um processo integrado na organização.	-	-	-	1	11
Fi%	-	-	-	8,3	91,7
(07) A cultura organizacional influencia o gerenciamento do risco operacional.	-	-	-	1	11
Fi%	-	-	-	8,3	91,7

Por conta da importância de normas como, o relatório 3.380 do BACEN e de recomendações do BIS que acentuam a importância da mensuração para o gerenciamento de riscos, foi questionado aos gestores se estes eram realmente elementos importantes para este modelo de gestão. De acordo com os resultados da Tabela 2, pode-se verificar, de acordo com a questão 09, que os gestores não acreditam que o objetivo do gerenciamento de riscos operacionais seja somente a alocação do mínimo capital regulamentar exigido e nem que este seja o requisito mais importante para a gestão de riscos operacionais e para a empresa como um todo.

Além disso, verifica-se, a partir da questão 11, que os gestores têm consciência que os modelos probabilísticos não são suficientes para a mensuração do risco operacionais. Contudo, vale salientar que esta afirmação pode ter sido influenciada pelo atual momento em que se situa o desenvolvimento destes modelos. Por conta da não definição de uma melhor metodologia para a mensuração dos riscos operacionais, os gestores poderiam ser levados a não acreditar nestes modelos no momento. Sendo assim, futuras pesquisas poderiam explorar melhor esse aspecto.

Contudo, ainda há uma forte influência da cultura de necessidade de formalização destes processos evidenciada através da questão 04. Verifica-se que os gestores valorizam os aspectos formais dessa gestão relativos à identificação, monitoramento e reporte de riscos operacionais. Este fato evidencia uma maior conformidade dos gestores com as normas e aderência formal as suas recomendações, no entanto, o excesso de formalização pode ser uma ameaça a disseminação informal da gestão de riscos operacionais..

Tabela 2: Considerações Normativas do Gerenciamento de Riscos Operacionais

Questionamento	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
(04) A gestão de riscos operacionais deve estar centrada na utilização de um sistema de controle formal que identifique, monitore e reporte os riscos operacionais.	1	2	-	1	8
Fi%	8,3	16,7	-	8,3	66,7
(09) O objetivo do gerenciamento de riscos operacionais é a alocação de capital regulamentar mínimo exigido.	4	6	2	-	-
Fi%	33,3	50,0	16,7	-	-
(10) O capital regulamentar mínimo exigido é o requisito mais importante para a sobrevivência das empresas e para a gestão dos seus riscos operacionais	7	2	3	-	-
Fi%	58,3	16,7	25,0	-	-
(11) Os modelos probabilísticos para mensuração de riscos operacionais são suficientes para o gerenciamento de riscos operacionais.	3	6	1	2	-
Fi%	25,0	50,0	8,3	16,7	-

Quanto aos questionamentos sobre a importância do fator humano no processo de gerenciamento de riscos, os gestores adotaram uma postura que contraria a literatura existente. De acordo com a Tabela 2, 83,4% dos respondentes acreditam que a percepção individual influencia no gerenciamento de riscos. Desta forma também 83,4% deles concordam que a gestão de riscos é um balanceamento entre processos e pessoas e que a falta de compreensão do conceito de riscos operacionais aumenta a probabilidade de que alguns riscos não sejam reconhecidos e monitorados.

Essa importância do fator humano é ratificada pelos questionamentos 05, 08, 12, 13, 18 e 19. Assim, embora 41,7% mantenham-se neutros em relação à importância do

julgamento humano no gerenciamento de riscos operacionais, 50% concordam com essa importância. Esta concepção é confirmada pelos 75% dos gestores que concordam com a questão do gerenciamento dos riscos operacionais exigir o julgamento humano e também pelos 75% que concordam com o fato de fatores psicológicos poderem afetar esse gerenciamento.

Tabela 3: Ponderação de Elementos Subjetivos da Avaliação de Riscos Operacionais

Questionamento	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
(03) O julgamento pessoal é importante para o gerenciamento de riscos operacionais	1	-	5	5	1
Fi%	8,3	-	41,7	41,7	8,3
(05) A percepção individual sobre os riscos influencia o gerenciamento do risco operacional.	-	-	2	5	5
Fi%	-	-	16,7	41,7	41,7
(08) A falta de compreensão do conceito de riscos operacionais aumenta a probabilidade de que alguns riscos não sejam reconhecidos e monitorados.	-	2	-	1	9
Fi%	-	16,7	-	8,3	75,0
(12) A gestão de riscos é um balanceamento entre processos e pessoas.	-	-	2	8	2
Fi%	-	-	16,7	66,7	16,7
(13) O gerenciamento de riscos operacionais exige julgamento humano.	-	1	2	6	3
Fi%	-	8,3	16,7	50,0	25,0
(17) Uma boa definição de gestão de riscos operacionais é suficiente para uma boa comunicação e transmissão da concepção de riscos operacionais.	2	5	-	3	2
Fi%	16,7	41,7	-	25,0	16,7
(18) Fatores psicológicos podem afetar o gerenciamento de riscos.	1	-	2	8	1
Fi%	8,3	-	16,7	66,7	8,3
(19) Os perfis individuais de colaboradores para assumir riscos influenciam o gerenciamento do risco operacional.	1	-	1	5	5
Fi%	8,3	-	8,3	41,7	41,7

De acordo com os dados apresentados na questão 17, verifica-se que ainda há uma zona cinzenta entre a opinião dos gestores quanto a auto-suficiência de uma boa definição para a solução deste processo. Conforme pode ser evidenciado na questão, 58,4% deles acreditam que uma boa definição não é suficiente para uma boa comunicação e transmissão da concepção de riscos operacionais. Enquanto, 41,7% acreditam que uma boa definição de riscos é suficiente para este processo.

Mesmo reconhecendo a importância e a influência que o fator humano tem para o gerenciamento de riscos operacionais, ainda há uma divergência entre as opiniões dos gestores quanto aos mecanismos de controle para esse elemento. Desta forma, de acordo com as opiniões apresentadas na Tabela 4, verifica-se que ainda não há uma ferramenta boa e confiável de identificação dos perfis de riscos dos funcionários. Assim, embora de acordo com a opinião dos gestores, possa-se afirmar que em 41,6% das organizações as percepções individuais sobre riscos sejam identificadas e compreendidas, somente 16,7% deles afirmam confiar nestes instrumentos.

A partir dessas afirmações pode-se compreender o porquê de 50% desses gestores apresentarem opiniões neutras quanto a influência de uma equipe diversificada ser mais eficaz para o gerenciamento de riscos operacionais. Logicamente, se estes gestores não compreendem e identificam as diferentes percepções individuais sobre riscos e não tem tanta confiança nos instrumentos utilizados para esse diagnóstico, então não haveria como comparar equipes com e sem uma diversidade de perfis e apresentar uma opinião mais fundamentada.

Tabela 4: Prevenção da Influência de Elementos Subjetivos na Avaliação de Riscos Operacionais

Questionamento	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
(14) Percepções individuais sobre risco são identificadas e compreendidas na sua organização.	-	4	3	4	1
Fi%	-	33,3	25,0	33,3	8,3
(15) O gerenciamento de risco é mais eficaz com equipes que apresentam percepções diferentes sobre riscos.	-	2	6	3	1
Fi%	-	16,7	50,0	25,0	8,3
(16) A organização possui instrumentos confiáveis para o diagnóstico de percepções de risco.	2	4	4	-	2
Fi%	16,7	33,3	33,3	-	16,7

5. Considerações Finais

Sob o ponto de vista tradicional, o gerenciamento de risco operacional ainda se encontra restrito a imperativos regulatórios. Essa restrição muitas vezes induz as organizações a limitar o processo de gerenciamento de riscos operacionais aos instrumentos de identificação, avaliação, monitoramento e controle ou mitigação de riscos, na maioria das vezes enfocando aspectos quantitativos. Assim, elementos subjetivos, que sob o aspecto qualitativo, poderiam agregar valor a esse modelo de gestão, deixam de ser considerados.

Diversas pesquisas sinalizam para o valor da consideração do fator humano no gerenciamento de riscos (POWER, 2009; HILLSON, 2003; GOTO, 2007; COLLIER; BERRY; BURKE, 2007; RICCIARDI, 2004; ADAMS, 2009). Aspectos cognitivos, psicológicos e influências externas podem ser determinantes neste processo de tomada de decisão. Por isso, percebe-se que o fator humano não pode ser desconsiderado no gerenciamento de riscos, principalmente, quando se trata do risco operacional.

Desta forma, o presente artigo verificou se o aspecto comportamental é considerado pelos gestores em avaliações de riscos operacionais e se existem mecanismos com a finalidade de prevenir que esses riscos sejam materializados.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, não se pode comprovar a hipótese de que *os gestores não consideram os aspectos comportamentais na gestão de riscos operacionais*. Levando-se em consideração que as normas do BACEN respaldam-se em normas internacionais como o COSO (2004) e em recomendações do BIS (2003; 2004). Embora, Power (2009) afirme que as normas do COSO (2004) têm grande influência no processo de gerenciamento quantitativo de riscos, esse aspecto não foi verificado através dessa investigação.

Os gestores das agências de fomento brasileiras compreendem que os julgamentos humanos influenciam no gerenciamento de riscos operacionais. Compreende-se, portanto, que as percepções individuais de riscos, a falta de compreensão do conceito de risco e fatores psicológicos podem afetar esse tipo de gestão.

Encontraram-se evidências de que *os gestores não previnem suas instituições contra a influência de elementos subjetivos na avaliação de riscos operacionais*, o que confirma a

segunda hipótese desta pesquisa. Embora, percepções individuais sobre risco sejam identificadas e compreendidas em 41,6% das agências de fomento, não se pode afirmar que estas organizações possuem instrumentos confiáveis para o diagnóstico de percepções de risco. Desta forma, ainda que os gestores tenham uma compreensão mais abrangente da gestão de riscos operacionais, a ação limita-se ao atendimento das exigências regulamentares.

No caso do risco de crédito e de mercado, os dados matemáticos e estatísticos que podem suportar melhor a tomada de decisão estão disponíveis. Contudo, no caso dos riscos operacionais, essa tomada de decisão é baseada, principalmente, em julgamentos pessoais, o que revela ainda mais a relevância de vieses psicológicos e cognitivos neste processo. Portanto, a tomada de decisão não pode ser parametrizada simplesmente através da introdução de metodologias convencionais de mensuração estatística ou de controles internos. Elementos de comunicação, formação de equipes diversificadas e mecanismos que identifiquem perfis de riscos podem e devem ser utilizados na otimização deste gerenciamento.

O comportamento humano, trabalhando no sentido de uma maior transparência dos perfis de risco e de sua gestão, pode conceder grandes benefícios, em comparação com a tentativa de manipular equações para obter os resultados desejados. O objetivo não é modelar o comportamento de cada colaborador. Porém, decodificar os padrões de comportamento humano e compreender melhor o seu papel nessa gestão já pode trazer benefícios para o gerenciamento de riscos operacionais.

Novas pesquisas podem ser realizadas para explorar com maior profundidade possíveis influências do fator humano no gerenciamento de riscos. Este trabalho vem, portanto, estimular reflexões acerca da possibilidade de se explorar novas oportunidades de investigação sobre o gerenciamento de riscos operacionais no Brasil.

Referências

ADAMS, John. **Risco**. São Paulo: Senac São Paulo, 2009.

BACEN. Banco Central do Brasil. **COMUNICADO 12.746**, de 09 de dezembro de 2004. Comunica os procedimentos para a implementação da nova estrutura de capital - Basiléia II. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 10/06/2009.

_____. **RESOLUÇÃO n. 3.380**, de 29 junho de 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 10/06/2009.

CMN (BACEN). Conselho Monetário Nacional. **RESOLUÇÃO CMN 2.828**, de 30 de março de 2001. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de agências de fomento. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 10/12/2009.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS). The New Basel capital accord. 2001. Disponível em: <<http://www.bis.org>>. Acesso em: 10/06/2009.

_____. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Fevereiro 2003. Disponível em: <<http://www.bis.org>>. Acesso em: 11/06/2009.

BERGER, Lawrence A. **Focusing on the fundamentals**: a postmodern perspective on why ethics matters. Risk Management and Insurance Review, 2003, Vol. 6, No. 2, 123-129

BERSTEIN, Peter L. **Desafios aos deuses**: a fascinante história do risco. Tradução Ivo Korytowki. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BIES, Susan Schmidt. **The Continuous Challenges of Risk Management**. Financial Services Institute, Washington, D.C., Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/Bies20060202a.htm>>. Acesso em: 17/06/2009.

CARVALHO, L. Nelson ; TRAPP, Adriana Cristina Garcia ; CHAN, Betty Lilian . Disclosure e risco operacional: uma abordagem comparativa em instituições financeiras que atuam no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos. RAUSP. **Revista de Administração**, São Paulo - SP, v. 39, p. 264-273, 2004.

COLLIER, P, BERRY, A.J., BURKE, G. T. **Risk and management accounting**: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures. Oxford: Elsevier, 2007.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

DIAS FILHO, J. M. A Linguagem Utilizada na Evidenciação Contábil: Uma Análise de Sua Compreensibilidade à Luz da Teoria da Comunicação. Caderno de Estudos (USP), São Paulo, v. 13, n. 24, p. 38-49, 2000.

GUTO, Shigeyuki. **The bounds of classical risk management and the importance of a behavioral approach**. Risk Management and Insurance Review, Vol. 10, No. 2, p. 267-282, 2007.

HILLSON, D. A., & MURRAY-WEBSTER, R. **Understanding risk attitude. Association for Project Management (APM)**, Yearbook 2006/2007.

HILLSON, David. **Effective opportunity management for projects**. New York: Marcel Dekker, 2003.

_____. **Risk management for the new millennium**. Proceedings of the Ninth International Symposium of the International Council on Systems Engineering (INCOSE), Volume II, p.1291-1294, Junho 1999.

Knowledge@Wharton.. **Re-thinking risk management**: Why the mindset matters more than the model, 2009. Disponível em: <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2205>>. Acesso em: 5/07/2009.

_____. **The New Role of Risk Management**: Rebuilding the Model, 2009. Disponível em: <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2268>>. Acesso em: 5/07/2009.

LAM, James. **Enterprise Risk Management**: From Incentives to Controls. New Jersey, 2003.

LEONARD , Dorothy and STRAUSS, Susaan. **Putting your company's whole brain to work.** (how to address conflicts in an organization). Harvard Business Review, v. 75, n.4, pp111(10), July-August 1997.

MARCH, J.G.; SHAPIRA, Z. **Managerial perspectives on risk and risk taking.** *Management Science*, 33, 1404–1418, 1987.

MEYER, J.W., Rowan, B. **Institutionalized organizations:** formal structure as myth and ceremony. *Am. J. Sociol.* V. 83, 340–363, 1977

NOCERA, Joe. **Risk Mismanagement.** The New York Times, Jan. 2009. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em: 12/12/2009.

POWER, M. **The risk management of nothing.** Accounting, Organizations and Society, 2009.

_____. **The Risk Management of Everything:** Rethinking the politics of uncertainty. Demos, York Road, London, 2004

RICCIARDI, Victor. **A Risk Perception Primer:** A Narrative Research Review of the Risk Perception Literature in Behavioral Accounting and Behavioral Finance(July 20, 2004). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=566802>

ROBINSON, Stuart; ROWLAND, John. **Effective Management of Operational Risk. Financial Services.** Emphasis, 2006.

SIMON, Peter, et al. **Project Risk Analysis and Management Guide.** Association for Project Management, 2004.

SIMONS, Robert. **"How Risky Is Your Company?"**. Harvard Business Review. 77.3 (May 1999): 85(1). Academic OneFile. Gale. CAPES. 21 July 2009

STEFAN, Ruenzi; CONRAD, Ciccotello. **Does Team Management Reduce Operational Risk? Evidence from the Financial Services Industry.** European Financial Management Symposium 2009. Audencia School of Management-Nantes, France, April 23-25, 2009.

TALEB, Nassim N.; GOLDSTEIN, Daniel G.; SPITZNAGEL, Mark W. **The Six Mistakes Executives Make in Risk Management.** Harvard Business Review. Oct, 2009.