Brazilian Journal of Development

Capital econômico para risco de crédito: gestão de riscos do processo de cálculo por meio da aplicação da norma ABNT ISO 31000 e da matriz G.U.T

Economic capital for credit risk: Risk management of the calculation process through the application of Standard ABNT ISO 31000 and the matrix G.U.T

DOI:10.34117/bjdv6n5-115

Recebimento dos originais: 07/05/2020
Aceitação para publicação: 07/05/2020

Tiago Eny Relim
Mestrando em Computação Aplicada pela Universidade de Brasília
Instituição: Universidade de Brasília
Endereço: ICC Centro - Módulo 14, Subsolo CSS-361 - Campus Darcy Ribeiro. Brasília - DF
E-mail: tiagoenyrelim@gmail.com

Edgard Costa Oliveira
Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília
Instituição: Universidade de Brasília
Endereço: ICC Centro - Módulo 14, Subsolo CSS-361 - Campus Darcy Ribeiro. Brasília - DF
E-mail: ecosta@unb.br

Ari Melo Mariano
Doutor em Administração e Negócios Internacionais pela Universidad de Sevilla - Espanha
Instituição: Universidade de Brasília
Endereço: Faculdade de Tecnologia - Núcleo de Engenharia de Produção. Campus Darcy Ribeiro. Brasília - DF
E-mail: arimariano@unb.br

Viviane Vasconcellos Ferreira Grubisic
Doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina
Instituição: Universidade de Brasília
Endereço: Faculdade de Tecnologia - Núcleo de Engenharia de Produção. Campus Darcy Ribeiro. Brasília - DF
E-mail: vivianegrubisic@unb.br

RESUMO
A busca incessante das empresas por eficiência operacional e lucratividade deve estar acompanhada de um correto processo de identificação e priorização de riscos. Este estudo tem a finalidade de demonstrar de que forma a aplicação dos conceitos presentes na Norma ABNT ISO 31000 podem ser utilizados para estabelecer uma efetiva gestão de risco de

Brazilian Journal of Development

processos no âmbito mais granular da organização. Além disso, é utilizada a Matriz GUT para classificar os riscos e auxiliar o processo de priorização das ações de gestão. O método utilizado foi o de estudo de caso, por meio de entrevista com a área de interesse e a aplicação in loco das técnicas estudadas.

Palavras Chave: ABNT ISO 31000, Matriz G.U.T, Gestão de Riscos.

ABSTRACT
The incessant search of companies for operational efficiency and profitability must be accompanied by a correct process of identification and prioritization of risks. This study has the purpose of demonstrating how the application of the concepts present in the ABNT ISO 31000 Standard can be used to establish an effective risk management of processes in the most granular scope of the organization. In addition, the GUT Matrix is used to classify risks and assist the process of prioritizing management actions. The method used was the case study, through interviews with the area of interest and the application in loco of the studied techniques.

Keywords: ABNT ISO 31000, G.U.T Matrix, Risk Management.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Historicamente, os bancos são empresas rigorosamente reguladas, em especial em virtude de sua importância sistêmica, seja na economia local ou global. As crises financeiras mundiais trouxeram ainda mais exigências, o que resultou em avanços significativos no que tange à gestão dos principais riscos a que as instituições estão sujeitas. Com isso, os bancos passaram a contar com estruturas de governança e gestão de riscos bastante sofisticadas, dadas as necessidades de reportes para órgãos reguladores, sociedade e acionistas.

Em 23 de fevereiro de 2017 o Banco Central do Brasil (Bacen) publicou a Resolução n.º 4.557, do Conselho Monetário Nacional (CMN), que trata da gestão integrada dos riscos nas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen.

A referida norma define em seu artigo 2º que as instituições devem implementar estrutura de gerenciamento contínuo e integrado de riscos. O artigo 6º estabelece que essa estrutura deve ser capaz de identificar, mensurar, avaliar, monitorar, reportar, controlar e mitigar os riscos de crédito, mercado, variação de taxas de juros do banking book, risco operacional, risco de liquidez, risco socioambiental e os demais riscos relevantes, segundo critérios definidos pela instituição. Além disso, o artigo 7º define de forma mais categórica quais os requisitos formais a instituição deve observar. Dentre eles, destaca-se:

> "Art. 7º A estrutura de gerenciamento de riscos deve prever:
> (...)
> V - políticas, processos e controles adequados para assegurar a identificação prévia dos riscos inerentes a:
> (...)
> c) mudanças significativas em processos, sistemas, operações e modelo de negócio da instituição; " (BRASIL, 2017).

O processo de monitoramento e avaliação da efetividade da implementação das normas da Resolução 4.557/17 são acompanhadas por diversas áreas: controles internos, auditoria interna, auditoria externa e o próprio Banco Central.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O processo de priorização das ações de implementação dos processos de gestão ocorre levando-se em consideração os riscos com maior potencial de impacto na instituição. No entanto, alguns riscos que em primeira análise possam parecer menos relevantes, podem ser negligenciados, com destaque para o risco operacional, inerente à execução diária de uma série de processos rotineiros.

1.3 OBJETIVO GERAL

Demonstrar de que forma a gestão de riscos no nível de processos pode ser realizada de forma efetiva e robusta, por meio da adoção de técnicas simples, porém altamente relevantes para o atingimento dos objetivos da organização, resultando em um processo geral íntegro e confiável, sem comprometer o desempenho de ações rotineiras.

1.4 OBJETIVO ESPECÍFICO

i) Apresentar orientações gerais para adoção do processo de gestão de riscos da ISO 31000 no contexto financeiro ou bancário;
ii) Estabelecer o contexto de capital econômico para risco de crédito em uma instituição financeira ou bancária e identificar os riscos inerentes ao processo; e
iii)Aplicar a Matriz GUT para priorização das ações de gestão.

Brazilian Journal of Development

1.5 METODOLOGIA

O método utilizado foi o de estudo de caso, por meio de entrevista com a área de interesse e a aplicação in loco das técnicas estudadas.

1.6 BENEFÍCIOS ESPERADOS

Espera-se que todas as áreas responsáveis por processamentos de informações gerencias rotineiras possam se beneficiar dos aspectos abordados neste estudo e que a aplicação das técnicas aqui elencadas sejam assimiladas de forma simples e prática. Com isso, acredita-se que haverá maior qualidade das informações geradas e segurança operacional para funcionários e empresa como um todo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

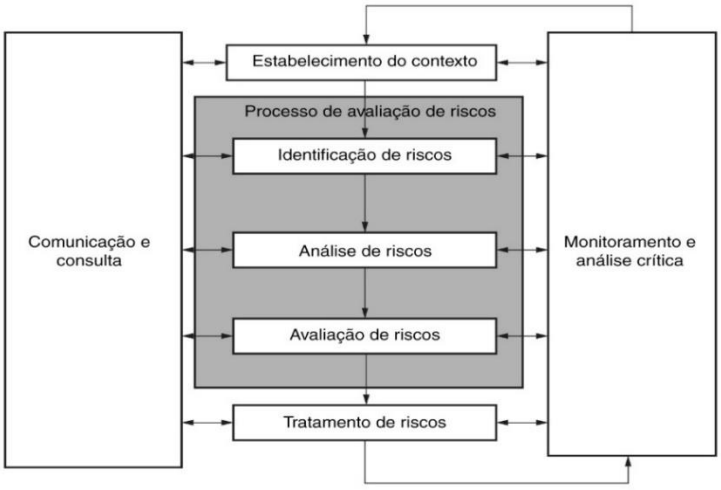
2.1 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE RISCOS DA ISO 31000

A norma ISO 31000 fornece princípios e diretrizes genéricos para a gestão de riscos. Tendo em vista que qualquer atividade organizacional está sujeita a riscos, a ISO 31000 torna-se aplicável a qualquer organização que tenha por objetivo estabelecer um processo formal de gestão de riscos (LALONDE, 2012).

A norma deixa claro ainda que sua aplicação é possível a qualquer tipo de risco, independentemente de sua natureza, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, serviços e ativos.

A figura a seguir exemplifica de que forma o processo de gestão dos riscos é visto no contexto da Norma:

FIGURA 1: Processo de Gestão de Riscos - ABNT NBR ISO 31010



Um ponto chave da aplicação da Norma, é o processo de estabelecimento do contexto no qual a gestão de riscos será aplicada. Uma vez estabelecido de forma correta, todo o processo de avaliação dos riscos é feito de forma intuitiva e abrangente. Nesse sentido, os tópicos a seguir exploram em mais detalhes o contexto interno, externo e da gestão de riscos.

2.1.1 Como estabelecer o Contexto Interno

O contexto interno não deve ser confundido com o contexto da organização. Ele deve refletir o contexto interno do ponto de vista do risco que se deseja gerenciar. Nesse sentido, pode ser que até mesmo dentro de uma mesma gerência, dois riscos diferentes não compartilhem do mesmo contexto interno.

A norma define o contexto interno como "o ambiente no qual a organização busca atingir seus objetivos". Essa definição coloca em evidência um importante aspecto a ser considerado: o alinhamento do contexto interno com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para a geração de valor para acionistas, sociedade e funcionários.

Uma forma de entender o contexto interno é observar todos os aspectos formais e informais que afetam o risco que se deseja gerenciar. No entanto, Lalonde (2012) chama atenção para a importância de ser flexível no estabelecimento do contexto, evitando se perder em detalhes. Dessa forma, normativos internos que gerem restrições quanto à forma de tratar determinados aspectos dos riscos, políticas, limitações de função e responsabilidades são exemplos de fatores que podem ser considerados na definição do contexto interno.

2.1.2 Como estabelecer o Contexto Externo

De forma análoga, o contexto externo refere-se ao ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos.

É importante ressaltar que não necessariamente o contexto externo encontra-se fora da organização. A depender da natureza do risco em questão, o contexto externo pode envolver usuários da informação em outras áreas da empresa, fornecedores de dados de outras equipes, por exemplo. Quando se tratar de aspectos ou organismos externos à organização, é importante que fique clara a relação desses agentes com o risco objeto da análise, cuidando para não se confundir o contexto externo da gestão do risco em específico com a gestão do risco da organização como um todo.

Alguns exemplos de fatores que podem compor o contexto externo citado na norma são: ambiente cultural, social e legal; fatores-chave que tenham impacto sobre os objetivos da organização; relações com partes externas e sua percepção de valor.

2.1.3 Como estabelecer o Contexto da Gestão de Riscos

A norma chama atenção para um fator bastante importante: a necessidade de se justificar os recursos aplicados à gestão do risco em questão. Para Leitch (2010), um erro recorrente das empresas é tentar tratar todos os riscos ao mesmo tempo. Isso pode acabar por gerar o negligenciamento de riscos menos relevantes em termos de materialidade (impacto financeiro potencial), por se tornar padrão a visão de que que o custo da gestão desses riscos não compensa.

De fato, há riscos cuja gestão é extremamente onerosa e seus impactos, quando ocorrem, podem ser absorvidos pela organização sem grandes problemas. No entanto, não é uma tarefa simples mensurar essas consequências, o que acaba por tornar o processo de decisão de gerir riscos menos relevantes algo bastante subjetivo.

A norma ISO 31000 sugere alguns aspectos que podem ser considerados de forma a facilitar a materialização dos riscos no contexto da gestão de riscos da organização. Dentre eles, destacam-se:

a) Definição das metas e objetivos das atividades de gestão;
b) Definição das responsabilidades pelo processo;
c) Definição do escopo e da profundidade e amplitude das ações de gestão
d) Definição de atividades, funções, processos e projetos;
e) Definição das relações entre o risco objeto de gestão e outras atividades da organização.

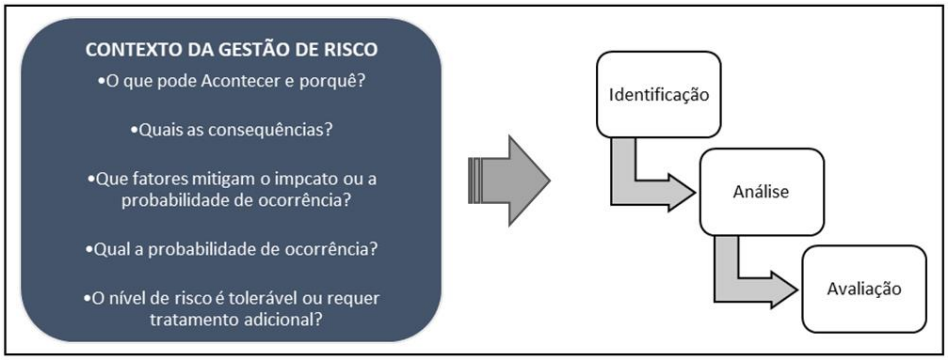
Ainda de acordo com a ISO 31000, a atenção a esses fatores, sem prejuízo de outros, pode ajudar a assegurar que a abordagem que se está propondo para a gestão dos riscos seja apropriada e relevante para auxiliar a organização no atingimento de seus objetivos.

2.1.4 Atividades da gestão de riscos

De acordo com a Norma ISO 31010, para se iniciar a gestão dos riscos, deve-se responder às seguintes questões:

Brazilian Journal of Development

FIGURA 2: Processo de Avaliação de Riscos - Próprio autor



2.1.4.1 Como identificar os riscos

Para o processo de identificação dos riscos, a norma recomenda que seja realizada uma lista abrangente de todos os eventos que possam interferir na realização dos objetivos da organização. De acordo com a norma, mesmo os riscos dos quais não se tem ingerência precisam ser identificados. Isso irá auxiliar mais tarde no processo de mitigação desses riscos, deixando claro para a organização até que ponto a gestão de um determinado risco pode ser realizada no âmbito da organização e quais as consequências de não o fazer.

Para tornar mais tangível para os interlocutores, nessa etapa é também indicada a consideração de cenários que exemplifiquem o que pode acontecer e quais as possíveis consequências para a organização. É importante também que pessoas qualificadas para o assunto em questão sejam envolvidas no processo de identificação dos riscos.

A norma ISO 31010 apresenta algumas técnicas úteis para esse processo. Dentre elas, pode-se destacar a técnica de Brainstorm, classificada como fortemente aplicável. Bastante simples de ser utilizada, esta técnica pode contribuir com informações relevantes para os gestores ao envolver profissionais com habilidades e conhecimentos diversos, identificando até mesmo novos riscos ainda não percebidos pelas áreas responsáveis.

2.1.4.2 Como analisar os riscos

Segundo a Norma ISO 31000, é na fase de análise de riscos que se busca identificar as causas e as fontes de risco, bem como suas consequências positivas e negativas e a probabilidade que possam ocorrer. Em geral, diversos fatores de risco se conectam, e entender essas relações é uma tarefa complexa, mas que pode trazer muitos benefícios para a gestão dos riscos. Isso porque se a análise dos riscos for realizada de forma consistente, é possível

identificar quais as ações de gestão seriam mais relevantes em termos de alcance organizacional.

Tendo em vista que um evento de risco pode ter diversas consequências e afetar o atingimento de diversos objetivos, é importante que seja levada em consideração a possível presença de controles ou mitigadores existentes.

2.1.4.3 Como avaliar os riscos

Para o desenvolvimento desta etapa, se fazem oportunos os seguintes questionamentos contidos na Norma ISO 31010:

a) Quais são os controles existentes para um risco em particular?
b) Esses controles são capazes de tornar o risco tolerável?
c) É possível demonstrar a eficácia desses controles?

Essas questões estão em linha com a Resolução CMN 4557/17, que estabelece que, independentemente dos controles que as instituições financeiras possam utilizar, é necessário que sua efetividade possa ser comprovada e que haja estudos comparando os valores esperados e os observados quando se tratar de estimativas de perda financeira. Sendo assim, pode ser necessário mesclar técnicas quantitativas e qualitativas no processo de avaliação dos riscos a depender da parte interessada nos resultados.

2.1.4.4 Como tratar os riscos

Quando o risco se mostrar relevante e seus efeitos não puderem ser ignorados pela organização, deve se implementar controles que garantam que esses riscos sofram alteração ao longo do tempo, mitigando suas consequências. Esse processo dever ser periodicamente revisado, tornando-se cíclico, cuidando para que sua importância não seja minimizada.

2.1.4.5 Como registrar o processo de gestão

O processo de gestão dos riscos deve ser passível de acompanhamento e rastreabilidade. Este aspecto, citado na Norma, advém da necessidade de que todo o processo seja aprimorado e sirva de aprendizado para as pessoas envolvidas e possa fornecer dados e informações capazes de auxiliar em outros processos de gestão dentro da organização. É importante que todos os funcionários envolvidos com a execução das ações estejam cientes dos mecanismos

utilizados para reportar e registrar as ações, garantindo a manutenção dos controles adequados em cada caso.

2.2 MATRIZ GUT

2.2.1 DEFINIÇÃO

A Matriz de Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), ou simplesmente Matriz G.U.T foi proposta por Kepner e Tregoe (1981). Oliveira (2016) apresenta a seguinte definição para os seus elementos:

> "O elemento gravidade se refere a um dano sobre os resultados que podem surgir a médio e longo prazo, a Urgência tem como seu principal determinante a pressão do tempo para resolução dos problemas, e a Tendência se trata do potencial de crescimento da situação que pode evoluir com o tempo. " (OLIVEIRA, 2016).

O método consiste em elencar os riscos que se pretende gerenciar e em seguida classificar cada uma de suas características (gravidade, urgência e tendência) em uma escala que vai de 1 a 5.

Embora a pontuação seja fixada, os conceitos podem ser adaptados de acordo com o contexto da gestão de riscos. Por exemplo, o elemento urgência em um ambiente hospitalar pode ter uma conotação de prazo de horas a poucos dias. Já em um ambiente empresarial, pode ser que esse prazo varie de dias a anos.

2.2.2 Forma de construção

2.2.2.1 Listagem dos problemas

A primeira etapa consiste em elencar os principais riscos que serão classificados por meio da matriz. Para esta etapa, sugere-se utilizar as premissas elencadas na IS0 31000 e na ISO 31010, em especial a técnica de Brainstorm.

2.2.2.2 Pontuação

De forma padrão, a pontuação dos riscos é definida em uma escala que vai de 1 a 5. Para tornar mais tangível para a área em que o método será aplicado, o gestor pode adequar o texto de acordo com sua necessidade, tornando o processo intuitivo para os funcionários que irão

realizar a classificação dos riscos. O quadro abaixo apresenta a nomenclatura proposta por Periard (2011).

QUADRO 1: Matriz GUT - Adaptado de PERIARD (2011).

PONTAÇÃO	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar
4	Muito Grave	Urgente	Irá piorar em pouco tempo
5	Extremante Grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente

2.2.2.3 Classificação

Uma vez definidos os riscos e sua pontuação de acordo com a tabela acima, deve-se realizar a classificação por meio do cálculo da pontuação final de cada risco da seguinte forma:

$$Pontuação = Gravidade * Urgência * Tendência$$

Com base no valor final apurado, deve-se reportar os riscos em uma tabela com pontuação decrescente. A partir dessa informação, o gestor pode definir quais ações serão resolvidas primeiro (FAVERI, 2016).

2.2.3 Utilização no processo de priorização e tomada de decisão

Os resultados da aplicação da Matriz G.U.T buscam deixar claro para os gestores os riscos que mais impactam a organização na busca da realização de seus objetivos. Nesse sentido, o processo de tomada de decisão passa a contar com informações mais detalhadas e quantitativas, balizando as ações de gestão e a alocação adequada de recursos pessoais e financeiros que serão necessários para gerenciamento dos riscos priorizados.

Brazilian Journal of Development

3 APLICAÇÃO DA NORMA ISO 31000 E DA MATRIZ G.U.T À GESTÃO DO RISCO DO PROCESSO DE CÁLCULO DO CAPITAL ECONÔMICO PARA RISCO DE CRÉDITO NO CONTEXTO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA OU FINANCEIRA

O processo de cálculo do capital econômico para risco de crédito destina-se a mensurar o montante necessário para cobertura dos riscos inesperados de perda em crédito. Fornece informação indispensável para o processo de gestão do portfólio de crédito, avaliação dos resultados e monitoramento das perdas de crédito.

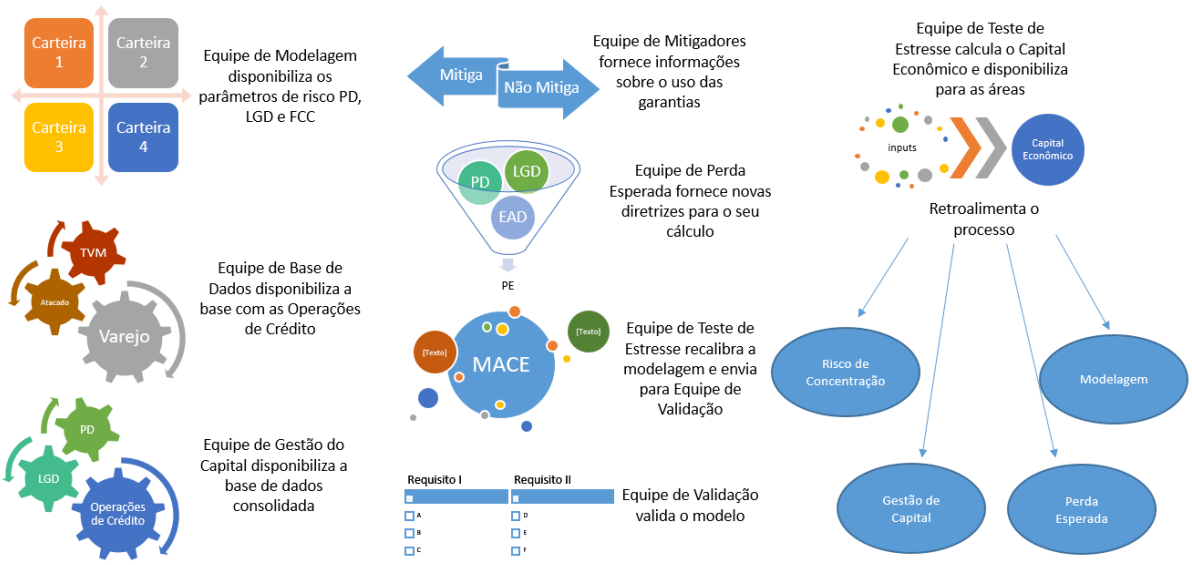
As principais partes interessadas são a alta administração, gestores de produto, controladoria, diretoria de crédito, diretoria de finanças, órgãos reguladores e supervisores, auditoria interna e externa.

3.1 PROCESSO DE CÁLCULO DO CAPITAL ECONÔMICO

Conforme já tratado, o processo de cálculo do capital econômico envolve várias áreas da organização. Para o gestor responsável pelo cálculo, parte-se da premissa de que os dados de entrada tenham sido validados e que as informações sejam íntegras e confiáveis.

Da mesma forma, os resultados que são reportados após o cálculo do capital econômico são utilizados por diversas áreas da organização em seus processos de tomada de decisão. A figura a seguir demonstra o fluxo geral do processo de cálculo do capital econômico.

FIGURA 4: Processo de Cálculo do Capital Econômico – Próprio Autor.



Brazilian Journal of Development

Da análise do processo acima, ficou evidenciado diversos pontos passíveis de risco. A interdependência das informações e a forma incremental como o cálculo é realizado, ratifica a necessidade de que haja controles robustos ao final de cada etapa.

A Figura 4, auxiliou ainda, no estabelecimento dos contextos interno e externo, evitando que as análises fossem feitas no nível da organização, colocando em foco o processo. O quadro abaixo apresenta os principais agentes que podem, nos termos da IN 31000, interferir no alcance dos resultados esperados pela organização.

Contexto Interno	Contexto Externo
• Equipes fornecedoras de dados para o cálculo • Política de Gerenciamento de Riscos • Política Específica de Gerenciamento de Capital • Política Específica de Risco de Crédito • Política e Mecanismos de Mitigação do Risco de Crédito • Política Específica de Gestão da Continuidade de Negócios • Política Específica de Segurança da Informação • Política Específica de Divulgação das Informações de Gestão de Riscos e de Capital • Relatório de Gerenciamento de Riscos - Pilar 3 • Declaração de Apetite e Tolerância a Riscos • Processos e Estratégias para o Gerenciamento do Risco de Crédito • Mensuração do Risco de Crédito	• Usuários das informações geradas • Acordo de Basileia • Normativos do Comitê de Basileia • Normativos da Comissão de Valores Mobiliários • Normativos do Banco Central do Brasil • Auditoria Externa • Agências de Rating • Governo • Acionistas • Sociedade

3.2 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Inicialmente, foi questionado ao gestor da área sobre quais ações relacionadas ao processamento do capital econômico estavam previstas no planejamento estratégico. Foi reportada apenas uma ação, relacionada à integração dos resultados dos cálculos à gestão dos negócios. Por uma questão de confidencialidade, não foi possível obter autorização para divulgação das atividades relacionadas com esta ação. No entanto, é possível afirmar que

nenhuma das ações estava relacionada com gerenciamento de riscos. Tratavam apenas de aspectos tecnológicos de integração entre sistemas.

O segundo passo, foi a realização de entrevista com os funcionários da equipe responsável pelo processo. Foi apresentado uma planilha em Excel para que fossem elencados os principais riscos percebidos pela equipe, estimulando a reflexão sobre eles por meio de indicações presentes na Norma ISO 31000.

Após levantamento dos dados, foram identificados os seguintes riscos principais:

I. Risco Operacional
   a) Erros de disponibilização e tratamento dos dados
   b) Falhas em sistemas de TI
   c) Falhas humanas
   d) Perda de informações históricas
II. Risco Legal
   e) Atrasos de entregas regulamentares
   f) Divulgação de informação sigilosa
III. Risco de Descontinuidade
   g) Ausência de documentação adequada
   h) Ausência de mais de um profissional para desempenho das funções
   i) Ausência de manutenção tempestiva de rotinas e sistemas

3.3 CONSTRUÇÃO DA MATRIZ GUT PARA AUXÍLIO À PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE GESTÃO

Para o contexto da área, foram feitos alguns ajustes nas definições da Matriz GUT, com o objetivo de facilitar a assimilação dos riscos pela equipe responsável. Ficou evidenciado que para o aspecto de Urgência, o fator temporal possui um apelo muito grande, em virtude do risco de descumprimento de prazos. Assim, a legenda do componente Urgência foi ajustada da seguinte forma:

Pontuação	Urgência
1	Pode esperar - sem prazo
2	Pouco urgente - até 90 dias
3	Urgente, merece atenção no curto prazo - até 60 dias
4	Muito urgente - até 30 dias
5	Necessidade de ação imediata - até 15 dias

Baseado neste novo formato, os riscos foram avaliados, resultando na seguinte ordem de priorização:

Tipo de Risco	Descrição do Risco	Descrição do Tratamento	G	U	T	G x U x T
Descontinuidade	Ausência de documentação adequada	Documentar o processo de geração dos dados e validação	5	5	5	125
Operacional	Perda de informações históricas	Realizar backup periódico	5	5	3	75
Descontinuidade	Ausência de mais de um profissional para desempenho das funções	Ausência de mais de um profissional para desempenho das funções	5	3	5	75
Legal	Atrasos de entregas regulamentares	Criar alertas para as áreas que fornecem informação e reportar andamento dos trabalhos ao gestor	5	5	2	50
Operacional	Falhas humanas	Impelentar revisão para processos críticos	4	3	2	24
Descontinuidade	Ausência de manutenção tempestiva de rotinas e sistemas	Incluir processo de avaliação se os programas que estão sendo utilizados são os últimos aprovados	2	4	3	24
Operacional	Erros de disponibilização e tratamento dos dados	Validação dos resultados e de acordo do gestor	3	3	1	9
Legal	Divulgação de informação sigilosa	Criar regra de acesso aos dados	3	2	1	6
Operacional	Falhas em sistemas de TI	Quantificar as falhas e reportar à tecnologia	2	1	2	4

Com base nestes resultados, ficou evidenciado para a equipe a ausência de controles importantes para riscos que estavam presentes e que não haviam sido foco de planejamento adequado. A justificativa do gestor foi no sentido de que se acreditava que esses aspetos já haviam sido tratados por ações de controle do dia a dia. No entanto, como as informações foram levantadas pelos próprios funcionários responsáveis pela execução das tarefas, a postura do gestor foi de propor um plano de ação para implementação de ações de tratamento dos riscos identificados. Foi sugerida a equipe a utilização das técnicas presentes na Norma ISO 31000, já tratadas neste estudo.

Brazilian Journal of Development

3.4 RESPONSABILIZAÇÃO

O processo de responsabilização pelos riscos constitui uma forma eficiente e madura de gerir riscos. A ordem de priorização acima auxilia os gestores na definição de quais os profissionais de sua equipe são os mais qualificados para a execução das tarefas. Em última instância, a responsabilidade pela gestão inadequada é do gestor da área.

A Norma ISO 31000 destaca que esse processo requer ainda que os profissionais sejam adequadamente capacitados e possuam os recursos necessários para execução de suas tarefas. Além disso, é muito importante que haja a capacidade de comunicar-se com clareza com as áreas e pessoas interessadas, seja no ambiente interno ou externo da organização.

3.5 MONITORAMENTO E REPORTE

Foi proposto um processo contínuo de monitoramento e reporte no âmbito da gerência, buscando garantir que todos os funcionários estejam conscientes dos riscos a que estão expostos e possam contribuir para sua gestão. A divulgação das ações de controle para fontes externas à gerencia é fundamental para que usuários das informações por ela gerada, tenham plena consciência da qualidade das informações e que sejam informados até mesmo de eventuais limitações que possam apresentar.

4 CONCLUSÃO

Embora os bancos possuam estrutura de governança e gestão de riscos consolidada, alguns processos podem não ser geridos de forma efetiva em virtude da forma como são avaliados, sendo algumas vezes negligenciados em virtude de sua materialidade.

A Norma ISO 31000 fornece um excelente ferramental teórico para auxiliar o processo de gerenciamento dos riscos.

A Matriz GUT é uma técnica de fácil aplicação, que tem o benefício de ser rapidamente implementada por qualquer parte da organização. Além disso, por meio dela é possível deixar claro para os gestores quais riscos estão sendo priorizados e, no caso de não haver algum tipo de controle para um risco em específico, declarar os possíveis impactos que essa decisão expõe a organização.

Ao final da aplicação das técnicas objeto deste estudo ao contexto bancário, relativo ao processo de cálculo do capital econômico para risco de crédito, ficou evidenciado para a equipe a ausência de controles importantes para riscos que estavam presentes e que não haviam sido foco de planejamento adequado.

Espera-se que este estudo auxilie as diversas áreas da organização a criarem padrões de identificação, avaliação, monitoramento, mitigação e controle dos riscos inerentes a seus processos, contribuindo para confiabilidade e integridade dos resultados gerados.

REFERÊNCIAS

ABNT. ISO/IEC 31010. **Técnicas para o Processo de Avaliação de riscos**. 2012.

ABNT. NBR ISO 31000. **Gestão de riscos — Princípios e diretrizes**. 2009.

BRASIL. **Resolução n. 4557, de 23 de fev. de 2017**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/#!/n/normasbc> Acesso em: 18 abr. 2018.

FAVIERI, Rafael. SILVA, Alexandre. **Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres**: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. Revista Ordem Pública. v.9. jan. 2016.

LALONDE, Carole. BOIRAL, Olivier. **Managing risks through ISO 31000:** A critical analysis. Risk Management. 14: p. 272-300. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/rm.2012.9>. Acesso em 1 mai. 2018.

LEITCH. Matthew. **ISO 31000:2009 – The New International Standard on Risk Management**. Risk Analysis. Vol. 30, n. 6. 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1539-6924.2010.01397.x> Acesso em: 01 mai. 2018.

OLIVEIRA, Lorena. FILHO, Flávio. MADEIRA, Maria. **Aplicação da Matriz GUT em uma microempresa de assistência técnica.** Encontro Internacional Sobre Gestão Empresarial e do Meio Ambiente. Dez. 2016.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo**. 2011. Disponível em: < http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>. Acesso em: 30 abr. 2018.