

A CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DE RISCOS PARA O PLANEJAMENTO DE ORGANIZAÇÕES NA ÁREA DE SAÚDE

RESUMO

O planejamento é um aspecto relevante para o processo de gestão e contribui para o desenvolvimento de uma organização. Na área de saúde, essa afirmação também se faz valer, visto que, cada vez mais, gestores de organizações desse segmento têm dado importância ao planejamento. No entanto, poucos trabalhos têm buscado explorar a forma no qual a gestão de riscos pode influenciar no planejamento de organizações de saúde. Buscando preencher essa lacuna, o presente artigo tem como objetivo verificar se o planejamento de organizações da área da saúde tem levado em conta a gestão de riscos. Sendo assim, realizou-se uma investigação qualitativa, por meio de questionário estruturado e entrevista semiestruturada em uma clínica e uma rede de laboratórios na cidade de Pelotas-RS. Após apreciação das informações levantadas, descobriu-se que as organizações pesquisadas têm uma preocupação com os riscos inerentes ao seu negócio, no qual a utilização de ferramentas e o mapeamento dos riscos têm sido considerados no processo de planejamento. Identificaram-se, após análise das informações, quatro proposições: (1) o controle dos riscos contribui para a satisfação dos clientes; (2) o planejamento de organizações da área da saúde leva em consideração a gestão de riscos; (3) quanto mais auditores, maior é a preocupação com os riscos; e (4) com o tempo, o processo de gestão de riscos torna-se mais complexo na organização.

Palavras-chave: Planejamento, Gestão de Riscos, Auditoria Interna.

THE CONTRIBUTION OF IN-HOUSE RISK MANAGEMENT TO ORGANIZATION PLANNING IN THE FIELD OF HEALTH

ABSTRACT

Planning is an important aspect of the management process and it contributes to the development of an organization. This statement is also validated in the health sector, since managers of organizations in this segment have given more and more importance to planning. However, few studies have sought to explore the way in which risk management can influence the planning of health organizations. Seeking to fill this gap, this article aims to verify if the planning of healthcare organizations has taken into account the risk management. Thus, a qualitative research was conducted through a structured questionnaire and a semi-structured interview at a clinic and in a laboratory network in the city of Pelotas. After assessing the information gathered, it was discovered that the organizations surveyed concern themselves about the risks inherent to its business, wherein the use of tools and the mapping of risks have been considered in the planning process. Upon examining the information, we identified four propositions: (1) risk control contributes to customer satisfaction; (2) planning of healthcare organizations does take into account the risk management; (3) the more auditors, the greater the concern about the risks; and (4) over time, the risk management process becomes more complex within the organization.

Keywords: Planning, Risk Management, Internal Audit.

Gustavo da Rosa Borges¹
Fábio José Diel²
Francisco Carlos Fernandes³

¹ Doutor em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil
Professor Adjunto da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Brasil
E-mail: gustavodarosaborges@gmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), Brasil
Professor da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO), Brasil
E-mail: f_diel@hotmail.com

³ Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil
Professor Adjunto da Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Brasil
E-mail: fernandes.francisco@uol.com.br

1 INTRODUÇÃO

No início do século XXI, depois de uma série de grandes escândalos corporativos e fracassos, a governança corporativa tornou-se um tema muito importante (Fernández-Laviada, 2007). Para que uma empresa obtenha uma boa governança, é necessário que o seu gestor possua conhecimentos a fim de fazer com que ela venha a definir e alcançar seus objetivos, já que o comportamento da empresa é refletido pelo comportamento de seus executivos (Di Sérgio, Oliveira, & Schuch, 2011). No entanto, torna-se relevante que eles venham a identificar, além das oportunidades, os riscos, já que eles influenciam no fracasso ou sucesso do empreendimento (Basiouls, 2011).

Os riscos podem afetar os objetivos e as metas da organização, e quando isso ocorre a mesma precisa investir em programas de prevenção e minimização de riscos (O'reilly-Allen & Mawn, 2011). Nesse sentido, podem ser adotados controles de gestão que permitem visualizar se a empresa está indo de encontro ao que foi estabelecido (Rãvas, 2011).

Para que a empresa possua uma gestão adequada, ela deve ter uma cultura de controle interno forte, e para que isso ocorra é aconselhada a existência de uma auditoria interna, já que esta pode aprimorar a visualização dos riscos que interferem no negócio (Fernández-Laviada, 2007). Recentemente, diretores têm tido uma maior responsabilidade de governança de gestão de risco e controle; com isso, estão contando com auditoria interna para ajudá-los com essas responsabilidades (Rossiter, 2007).

Essa maior atenção aos riscos pode se dar em detrimento de que a estratégia de gestão de risco tem sido uma das principais fontes de influência nos resultados da organização, como a busca pela eficiência, pela eficácia, pelo desempenho e no alcance dos objetivos traçados (Rukprassot & Ussahawanitchakit, 2012).

Nesse caso, percebe-se que a gestão de riscos é um assunto de vital importância para a sustentabilidade financeira do negócio, sendo que ela pode ser visualizada pela auditoria interna, uma área que tem por objetivo verificar os riscos que podem afetar o negócio, sendo estes explorados na sequência. Quando essa auditoria ocorrer de forma interna, é importante explorar o modo como os auditores internos trabalham e sua importância para o estudo em questão, já que um auditor interno ajuda a empresa a alcançar seus objetivos (Fernández-Laviada, 2007, Rossiter, 2007, Rãvas, 2011, Basiouls, 2012).

Em relação à área da saúde, gestores têm percebido que podem gerenciar melhor suas atividades se tiverem um planejamento definido (Jesus, 2006, Berretta, Lacerda, & Calvo, 2011), visto

que a área da saúde, além de prioritária, possui uma complexidade de riscos que podem afetar a qualidade do serviço. É uma área que deve, como qualquer outra, se preocupar com sua imagem no mercado e, especialmente, objetivar uma boa gestão de marketing. Fumegalli (2013) já destacou que a mitigação de riscos pode ser uma estratégia de marketing.

Diante do exposto, o presente artigo busca responder ao questionamento: O planejamento de organizações da área da saúde tem levado em conta a gestão de riscos? A fim de responder ao questionamento, tem-se por objetivo do estudo verificar se o planejamento de organizações da área da saúde tem levado em conta a gestão de riscos.

O estudo justifica-se por termos empresas que estão incluindo a gestão de riscos no seu planejamento; entretanto, nem todos os executivos possuem conhecimento e enxergam a necessidade de avaliar os riscos do negócio (Di Sérgio et al., 2011). Para que os executivos possam ter uma visão mais clara sobre a importância de visualizar e inibir os riscos preexistentes, auditores internos têm contribuído para o planejamento de mitigação de riscos.

Para responder a esse questionamento, inicialmente elaborou-se um referencial teórico sobre gestão de riscos, auditoria interna, RBA, o papel do auditor e planejamento como mitigador de riscos na área da saúde, o qual é apresentado a seguir.

2 GESTÃO DE RISCOS

Todos os negócios possuem uma chance, baixa ou alta, de falharem nos objetivos propostos, ou seja, possuem certo risco. Seja em esfera pública ou privada, vêm ocorrendo com mais intensidade perdas e irregularidades (Spikin, 2009). Nesse sentido, é importante que a organização venha a conhecer e medir os riscos pertinentes ao seu negócio, sendo que o recomendado é que ela crie um processo de gestão de riscos.

“A gestão de riscos, por sua vez, pode ser compreendida como o processo pelo qual cada gerência ou gestor decide como os riscos, que representam ameaças aos objetivos sob sua gestão, serão tratados” (Bogoni & Fernandes, 2010, p. 7).

No passado, o processo de gestão de riscos era uma simples abordagem sem muita análise aprofundada; não obstante, hoje envolve uma complexidade ímpar e múltiplos atores que se relacionam direta ou indiretamente com a existência de um incidente, e isso é percebido por muitas empresas (Booth, 2012).

Para que o processo de gestão de riscos funcione de uma maneira mais eficiente, é aconselhado que ele seja vinculado ao planejamento

estratégico da empresa (Di Sérgio et al., 2011), em que se deve primeiramente definir objetivos e metas a serem alcançados (Rãvas, 2011). Em outras palavras, deve-se verificar quais são os riscos que impactam o negócio, medir sua interferência e, ao final, buscar soluções de minimizar ou eliminar riscos existentes que afetem significativamente a imagem e, conseqüentemente, os resultados da empresa.

O mercado oferece modelos que permitem uma visualização dos riscos para uma melhor análise de gestão. Um deles é adotado pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), o qual introduz um modelo de ERM (Enterprise Risk Management), que leva em consideração aspectos estratégicos e operacionais relacionados à gestão de riscos. Esse modelo foi adotado por agências e pelo governo dos EUA como um meio de controlar os riscos organizacionais e atender às exigências legais (O'Reilly-Allen & Mawn, 2011, Di Sérgio et al., 2011). Essa metodologia se baseia na ideia de identificação, medição, definição de respostas e controle de eventos em potencial que podem ter um efeito negativo sobre a empresa e suas estratégias (Di Sérgio et al., 2011). O COSO é amplamente utilizado porque a Comissão de Valores Mobiliários é referenciada como uma estrutura que pode ser utilizada para informar sobre o controle interno sobre os relatórios financeiros e pode servir como um quadro do MTC. O COSO descreve oito componentes inter-relacionados de ERM, sendo que a ISO 31000 é o primeiro padrão global para gerenciamento de risco, e está se tornando amplamente adotado internacionalmente (O'Reilly-Allen & Mawn, 2011).

Conhecer os riscos torna-se atualmente imprescindível, já que cada vez mais as empresas estão cercadas de incertezas (Spikin, 2009). Quando elas conhecem os riscos inerentes ao seu negócio, acabam tendo maiores possibilidades de gerenciar medidas de minimização destes, além da possibilidade de transmissão de uma imagem de seriedade, o que é bem visto pelo mercado. Em estudo realizado em algumas empresas brasileiras, Di Sérgio et al. (2011) verificaram que, em uma delas, o aumento da confiança dos acionistas na empresa, a

prevenção de eventos que poderiam levar a uma interrupção nas operações, uma melhoria nos resultados operacionais e uma melhor identificação de oportunidades e ameaças foram os quatro benefícios mais justificáveis para a adoção de um processo de gestão de riscos. No entanto, os mesmos autores reforçam que a divulgação pública dos riscos ainda é um mito, e muito arriscada.

No entanto, organizações devem conhecer os riscos do seu negócio, é como se fosse uma doença, melhor conhecer com antecedência do que remediar mais tarde. Algumas empresas levam tão a sério a gestão de riscos que criam um departamento específico para tratar sobre o assunto, este, vinculado ao CEO (Di Sérgio et al., 2011).

A estratégia de gestão de riscos consiste em (1) identificar eventos e circunstâncias relevantes para a realização de uma organização de suas metas e objetivos; (2) avaliar esses eventos e circunstâncias, em termos de probabilidade e magnitude do impacto; (3) determinar uma estratégia para responder à ameaça ou oportunidade identificada; e (4) o acompanhamento da evolução subsequente e do impacto dos eventos (Rukprassot & Ussahawanitchakit, 2012).

Em relatório publicado no ano de 2008 (Global Risk) pelo Fórum Econômico Mundial, verificou-se que os principais riscos estão na cadeia de abastecimento, no sistema financeiro, na segurança alimentar e nas questões relacionadas à disponibilidade e utilização de energia (Di Sérgio et al., 2011). Nos últimos anos a gestão de riscos tem dado ampla importância aos trabalhadores, preocupando-se com a qualidade de vida e do rendimento dos mesmos no trabalho (Gander, 2011).

A gestão de riscos também deve ter como foco a segurança, tanto da empresa como de seus colaboradores (O'Reilly-Allen & Mawn, 2011, Gander et al., 2011), e pode ainda, por exemplo, estar ligada ao desempenho da empresa e segurança nas operações (Gander et al., 2011). Essas e outras possibilidades de atuação da gestão de riscos em termos de áreas organizacionais estão ilustradas no Quadro 1, o qual é exposto a seguir.

Riscos:	Fonte:
Estratégico/planejamento	Lyons e Skitmore (2004), Kimura e Pereira (2005), Campos (2006), Fernandes et al. (2010), Rukprassot e Ussahawanitchakit (2012).
Operacional/Processos	Fernández-Laviada, (2007), Rossiter (2007), Fernandes et al. (2010), Sérgio, Oliveira e Schuch (2011), Rowe (2012), Rukprassot e Ussahawanitchakit (2012).
Financeiro	Kimura e Pereira (2005), Brito e Assaf Neto (2008), Bogone e Fernandes (2010), Fernandes et al. (2010), Sérgio, Oliveira e Schuch (2011), Ribeiro et al. (2012).
Cadeia de suprimentos	Sério, Oliveira e Schuch (2011).
Segurança	Campos (2006), Gopalakrishnan e Okada (2007), Sérgio, Oliveira e Schuch (2011).
Sistemas de informação	Elkington e Smallman (2002), Campos (2006).
Legal	Fernandes et al. (2010).
Network	Sério, Oliveira e Schuch (2011).
Trabalhadores	Fernández-Laviada, (2007), Gander et al. (2012).
Mercado	Fernandes et al. (2010).
Crédito	Fernandes et al. (2010).
Reputação/imagem	Fernandes et al. (2010).

Quadro 1: Áreas Referenciadas como foco da Gestão de Riscos.

Fonte: levantamento teórico (2013).

Os riscos listados no Quadro 1 fazem parte de uma análise de riscos levantados ou mencionados pelos autores referenciados em pesquisa realizada a 8 artigos que citam o tema. Percebe-se que o risco operacional é o mais citado dentre os trabalhos pesquisados, dando indícios de que essa é uma área à qual a empresa dá mais importância na hora de definir estratégias de gestão de riscos.

Cabe ressaltar que a empresa deve obter resultados positivos no que concerne à gestão de riscos, e, para tanto, é indispensável que haja transparência na evidenciação dos riscos e um conjunto adequado de controles internos; no que diz respeito a estes, é importante que o gestor de controles internos faça uma profunda avaliação para compreender a estrutura e os processos da empresa (Fernandes et al., 2010).

Para muitos empresários, a gestão de risco é uma auditoria de controles internos utilizados para gerenciar os riscos identificados (Di Sérgio et al., 2011) e, portanto, deve ser encarada como um processo interno de avaliação com intuito de conhecer e medir os riscos, visando uma melhor definição de ações gerenciais.

Uma forma de melhor conhecer os riscos é realizar uma auditoria, que tanto pode ser interna como externa. O presente trabalho irá abordar a auditoria interna e, para tanto, esse tema é apresentado e explorado na sequência.

2.1 Auditoria Interna

Rävaş (2011, p. 217) define a auditoria interna como “uma abordagem disciplinada para

avaliar e melhorar a eficácia da gestão de riscos, controle e governança dos processos”.

De acordo com a definição de 2012 do Instituto de Auditores Internos, a “auditoria interna é uma atividade independente e objetiva, que presta serviços de avaliação e consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização” (Lélis & Pinheiro, 2012, p. 214). No entanto, Lima (2007) chama a atenção para uma maior necessidade de independência do processo de gestão de riscos.

Segundo o Instituto de Auditores Internos (AII) a auditoria interna pode ser definida como a função de auditoria interna que deve fornecer resultados completos e independentes, oportunando e objetivando testes quantitativos e qualitativos para a gerência, e, em essência, ajudar a avaliar a gestão de risco organizacional (Basioulds, 2012, p. 2).

Percebe-se que a auditoria interna é uma área de suporte que trabalha especificamente com intuito de fazer uma análise técnica da empresa sobre o que pode estar afetando o seu resultado.

“A atividade de auditoria interna tem passado por significativa expansão e valorização nos últimos anos” (Lélis & Pinheiro, 2012, p. 212). Hoje ela presta um serviço de auditoria refinado, em que busca a identificação de riscos através de uma avaliação para dar suporte à gestão de riscos verificando o alinhamento das operações com as prioridades de toda a organização (Rossiter, 2007).

É importante adotar uma auditoria interna de riscos, e, para que esta tenha mais efetividade, deve-

se conhecer a cultura organizacional, já que esta influência nas atividades internas (Rowe, 2012).

A auditoria interna pode contribuir para um melhor desempenho dos processos, melhoria da estrutura dos controles internos e uma mais eficiente gestão de riscos (Lélis & Pinheiro, 2012). O fato de a auditoria interna beneficiar a empresa quebra o paradigma da punição; não obstante, muitos verificaram que o processo de auditoria ocasionou melhorias na gestão e conseqüentemente melhores resultados futuros (Lélis & Pinheiro, 2012).

Essa nova ótica de ver a auditoria interna acaba contribuindo no perfil dos auditores internos (Lélis & Pinheiro, 2012), antes, possivelmente, vistos como carrascos. Hoje, muitos são vistos como aliados, fazendo com que melhorasse a relação entre auditores e auditada. A criação de uma função de auditoria interna pode se tornar uma parte integrante da estratégia global e ajudar na concretização do objetivo empresarial (Basiouldis, 2011).

A profissão de Auditores internos está regulamentada pelo Instituto de Auditores Internos (IIA), e eles devem seguir Padrões Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas IAA) (Rossiter, 2007).

“O papel do auditor interno deve fornecer uma garantia global para que a gestão de todos os riscos-chave dentro de uma organização venha a ter uma melhor gestão de modo que ela possa alcançar seus objetivos estratégicos” (Basiouldis, 2012, p. 2).

Auditores internos devem considerar algumas sugestões, principalmente no setor de turismo, uma área que também está dando importância à auditoria interna, a fim de garantir o funcionamento da operação e a segurança dos turistas (Rãvaş, 2011).

“O papel do auditor interno, portanto, é fornecer uma garantia global para a gestão de todos os riscos-chave dentro de uma organização serem geridos de forma eficaz, de modo que a organização possa alcançar seus objetivos estratégicos” (Basiouldis, 2012, p. 2).

Nem todos os auditores internos avaliam com profundidade os riscos e objetivos estratégicos do negócio, embora tanto auditores como auditados julguem importante uma análise profunda sobre os riscos do negócio (Lélis & Pinheiro, 2012). Porém, eles devem auxiliar a gestão e o comitê de auditoria, analisando, avaliando, relatando e recomendando melhorias na adequação e eficácia dos processos de gestão de risco, em que devem apontar e avaliar riscos significativos ao negócio (Rãvaş, 2011).

Eles precisam identificar e avaliar os riscos existentes no negócio, sendo que essa identificação pode ser classificada como riscos graves e prováveis e, assim, desenvolver uma metodologia de melhor conhecer os riscos pertinentes (O'Reilly-Allen & Mawn, 2011).

Após a identificação dos riscos, devem-se criar estratégias com intuito de minimizar ou extinguir os riscos existentes. Quanto melhor for a definição de estratégias de combate aos riscos ou o aproveitamento de oportunidades relacionadas a eles, maior será a eficácia no controle interno, maior a probabilidade de aumento no valor operacional e melhor será a exploração de recursos organizacionais (Rukprassot & Ussahawanitchakit, 2012).

É importante reforçar que auditores internos devem não somente analisar documentos (manuais e demais instrumentos utilizados pela gestão da empresa), mas verificar se estes foram entendidos e aplicados pelos colaboradores (Fernández-Laviada, 2007). No entanto, auditores devem atuar através dos princípios da contabilidade e analisar o que impacta os resultados financeiros, obedecendo à normatização federal (Fumegalli, 2012).

Em geral, eles devem promover a melhoria contínua, tornando o ambiente organizacional mais seguro e confiável, sempre que possível, através de conselhos e promoção de mudanças significativas para a organização (Rossiter, 2007).

Por fim, percebe-se neste trabalho que a empresa atualmente necessita conhecer os riscos do seu negócio, e para que ela os conheça com profissionalismo e maior profundidade precisa contar com um processo de gestão de riscos, uma área de profissionais capacitados que avaliarão os riscos pertinentes ao negócio.

Uma das formas de aplicar esse processo de gestão de riscos é através da auditoria interna, na qual profissionais estarão atuando com liberdade dentro da empresa, visando elucidar os riscos inerentes ao negócio da empresa. Nesse sentido, quem irá fazer essa intervenção são os auditores internos, profissionais que devem ser vistos não como os inimigos da empresa, mas que podem e devem mostrar à cúpula quais são e qual impacto causam os riscos existentes.

Em relação à execução do seu trabalho, auditores internos devem ter independência, sendo esta uma característica da área de auditoria interna; o CFC (Conselho Federal de Contabilidade), através da resolução 781/95, menciona que o auditor deve preservar sua autonomia profissional (Lélis & Pinheiro, 2012), além desse aspecto, é necessário manter a imparcialidade no processo de auditoria interna (Basiouldis, 2012). Em relação a esse aspecto, existem normas internacionais que garantem a interdependência da auditoria interna, em que se sugere a existência do diretor executivo de auditoria, trabalhando juntamente com a comissão de auditoria e se reportando ao diretor executivo da empresa (Rossiter, 2007).

Ainda referindo-se à auditoria interna, de acordo com o CFC, resolução 986/03, esta pode ser aplicada tanto em esfera pública como privada, sendo que o objetivo deve ser planejar, documentar, analisar

riscos e procedimentos, realizar amostragens e relatórios (Lélis, & Pinheiro, 2012). A auditoria interna de riscos desempenha um importante papel de staff organizacional (Fernández-Laviada, 2007, Rãvaş, 2011, Basioulds, 2012).

É importante pensar que uma boa avaliação da empresa contribui para uma melhor definição de estratégias de gestão de riscos (Rukprassot & Ussahawanitchakit, 2012), e que estas, quando bem aplicadas, podem minimizar os resultados indesejáveis dos riscos.

Outro fato a considerar é que os efeitos de uma boa auditoria interna, que transcendem o âmbito contábil, já que clientes e stakeholders podem ter uma percepção mais positiva das empresas que conhecem, assumem e atuam para minimizar os efeitos dos riscos indesejáveis (Fumegalli, 2013).

Assim sendo, empresas necessitam cada vez mais conhecer os seus riscos, e podem conhecê-los através da auditoria interna, e quem executa esse papel de auditoria interna são os auditores. Entretanto, nem sempre auditores e auditados possuem a mesma opinião sobre o que foi investigado (Lélis & Pinheiro, 2012).

Essa divergência pode ocorrer pelo fato de ambos não estarem em sintonia ou haver uma incompreensão no trabalho do auditor. Tentando conhecer um pouco melhor esse trabalho executado pelos auditores, o presente trabalho abordará esse tema na sequência.

2.2 RBA – Risk-Based Auditing

Na maioria das organizações, a equipe de auditoria interna está focada apenas em seus processos como revisor e avaliador crítico da eficácia dos controles internos e da saúde financeira da empresa (Campbell et al., 2006).

A auditoria baseada em riscos tem seu foco na auditoria interna e se concentra na análise estratégica, avaliação do risco de negócios (Campbell et al., 2006). Rivenbark (2000) acrescenta que a auditoria baseada em riscos avalia os objetivos, riscos e controles que são fatores que auxiliam no sucesso de uma organização, seja pública ou privada. Para ele, a auditoria baseada em riscos é iniciada com uma análise dos objetivos da contabilidade, destacando a área que contém maior quantidade de riscos.

Em algumas grandes empresas, os auditores aplicam a teoria de auditoria baseada em riscos tanto nos níveis macro, como nos níveis micro de auditoria (Castanheira, Rodrigues, & Craig, 2006). Esse tipo de esforço pode revelar que os investimentos contêm o maior risco; com isso, as recomendações de auditoria iriam incidir sobre a organização pessoal para garantir que a contabilidade geral, a carteira de investimentos e conciliação bancária sejam

devidamente integradas para mitigar o risco futuro (Rivenbark, 2000).

Reforçando essa hipótese, Salehi e Khatiri (2011) apontam que os novos padrões de auditoria baseada em riscos são projetados para que os auditores se concentrem em assuntos que são mais importantes para o controle interno sobre os relatórios financeiros e aplicá-los em todas as áreas da auditoria, não apenas em instituições financeiras.

A avaliação de risco é um método de identificação, mensuração e priorização de riscos, e serve para proteger e agregar valor para a organização (Allegrini & D'Onza, 2003). Rivenbark (2000) buscou em seu estudo descrever a auditoria baseada em riscos, sendo um tipo de auditoria que considera objetivos departamentais, riscos e controles adequados como conceitos interdependentes que devem funcionar em conjunto para obter-se o sucesso, e defende sua adoção generalizada no modelo público americano. O autor complementa que a necessidade de auditoria baseada em riscos continua a crescer, devido à demanda externa de prestação de contas e à demanda interna de melhoria nos processos. Organizações do setor público são encorajadas a adotar a auditoria baseada em riscos a fim de justificar a existência da auditoria e os gestores públicos não devem ver a auditoria interna apenas como um mal necessário.

O estudo de Allegrini e D'Onza (2003) buscou a realização de uma visão global em grandes empresas italianas sobre o estado da arte da auditoria interna. O trabalho foca-se principalmente em práticas de avaliação de risco e sobre a execução de uma abordagem de auditoria baseada em riscos. A pesquisa foi realizada nas empresas Top 100 listadas na Bolsa de Valores Italiana. Os achados do estudo mostram que 25% das empresas realizam as atividades em conformidade com o ciclo de auditoria e planejamento anual, 67% dos auditores internos adotam o modelo COSO principalmente na auditoria operacional e a auditoria baseada em riscos é aplicada principalmente em modelo macro. Finalmente, visualizou-se que 8% das companhias os auditores aplicam a abordagem da auditoria baseada em riscos tanto em nível micro quanto macro.

Pesquisa realizada em Portugal por Castanheira et al. (2006) teve por objetivo associar os fatores específicos de auditoria baseada em riscos, procurando o papel da auditoria interna na gestão de riscos da empresa. A pesquisa chegou aos seguintes resultados: no planejamento de um calendário anual de auditorias, a adoção de uma abordagem baseada no risco é estatisticamente significativa em empresas internacionais e nas empresas listadas no mercado de ações português. No planejamento de cada trabalho de auditoria, a adoção de uma abordagem baseada no risco está correlacionada positivamente com o tamanho da entidade. A auditoria interna é mais proativa na implementação de um processo formal de

gestão de riscos em organizações menores, e é mais importante no setor financeiro e do setor privado.

Koutoupis e Tsamis (2009) realizaram um estudo de auditoria interna baseada em riscos nos bancos gregos, que teve como objetivo avaliar a atual avaliação de riscos e abordagem do planejamento de auditoria. O estudo foi realizado em três grandes bancos gregos como um meio de avaliar as vantagens e desvantagens e destacar as práticas relevantes da auditoria interna baseada em riscos. Embora as normas para a prática profissional de auditoria interna e exigências do Comitê de Basileia exijam que se execute auditoria interna baseada em riscos a ser estabelecida e acompanhada por divisões de auditoria interna, a prática atual não incorporou a avaliação de riscos e procedimentos padronizados de planejamento de auditoria em bancos gregos. Apesar do fato de que o Banco da Grécia não requer o uso de auditoria interna baseada em riscos no planejamento de auditoria, quando as auditorias são realizadas a bancos pelo Banco Central da Grécia, questões são levantadas por não adotar tal metodologia.

Salehi e Khatiri (2011) analisaram as barreiras da auditoria baseada em riscos em empresas iranianas. O objetivo do estudo foi descobrir quais são as principais barreiras encontradas no processo de auditoria baseada em riscos em empresas do Irã. Os resultados da pesquisa mostram que as principais barreiras para a implementação da auditoria baseada em riscos no Irã são: a competência e habilidade dos auditores em utilizar métodos estatísticos, a legislação profissional e o esforço na seleção de padrões de auditoria baseada em riscos, a informação financeira elaborada pelos profissionais contabilistas e, por fim, o treinamento dos auditores através dos princípios da auditoria baseada em riscos.

Após o conhecimento dos riscos e das barreiras existentes para a execução de uma auditoria baseada em riscos, é importante criar um planejamento de combate aos riscos, assunto este explorado na sequência.

2.3 Planejamento como Mitigador de Riscos na Área da Saúde

Planejamento é uma etapa importante nos processos de gestão, contribuindo para várias facetas do negócio, tais como: organização, controle interno, aproveitamento de oportunidades, desenvolvimento de novos produtos e controle de riscos (Delmar & Shane, 2003).

No que diz respeito aos aspectos críticos que ameaçam o negócio, a realização de planejamento tem contribuído para o processo de mitigação de riscos, inclusive minimizando os efeitos danosos de catástrofes (Glavovic, 2010, Sapountzaki

et al., 2011, Booth, 2012, Winspear, Musulin, & Sharma, 2012). A prevenção dos riscos deve ser um importante fator a ser considerado pelo planejamento da empresa (Sapountzaki et al., 2011).

No Brasil, na área da saúde, o planejamento vem sendo elaborado por órgãos públicos ou privados. Quanto aos privados, muitas empresas vêm adotando o planejamento como um instrumento inerente à atividade de gestão (Jesus, 2006). Entretanto, nessa área existe uma necessidade permanente de informações que favoreçam a reflexão dos gestores de saúde visando fazer com que a área de planejamento possa elaborar mecanismos que venham a ajudar a entidade a atender às necessidades do SUS (Berretta et al., 2011). O planejamento consiste em um conjunto de técnicas para intervir e para avaliar sistemas e serviços de saúde, e é de vital importância para que as entidades de saúde possam prestar um bom serviço à comunidade (Jesus, 2006).

Gestores públicos de saúde têm definido seus planejamentos sob três dimensões: recursos materiais, recursos humanos e recursos de informações (Berretta et al., 2011).

Dentro do processo de planejamento empresarial e gestão do risco encontra-se a NBR ISO 31000:2009, publicada pela ABNT em novembro de 2009. A mesma trata de Gestão de riscos – Princípios e diretrizes (ABNT, 2013a).

Conforme a ISO 31000:2009, todas as atividades da organização envolvem risco. Cabe às organizações gerenciar o risco, identificando, analisando e avaliando se deve ser modificado pelo tratamento a fim de atender a seus critérios gerenciais de risco (ABNT, 2013a).

Conforme a ABNT (2013b), a norma ISO 31000 é destinada a atender:

- Aos responsáveis pelo desenvolvimento da política de gestão de risco no âmbito de suas organizações.
- Aos responsáveis por assegurar que os riscos são eficazmente gerenciados na organização como um todo ou em uma área, atividade ou projeto específico.
- Aos que precisam avaliar a eficácia de uma organização em gerenciar riscos.
- Aos desenvolvedores de normas, guias, procedimentos e códigos de práticas, que, no todo ou em parte, estabelecem como o risco deve ser gerenciado dentro do contexto específico desses documentos.

Visto o que é destinado a ser atendido pela ISO 31000, para a gestão de risco atingir seus objetivos e ser eficaz, deve ser de interesse da organização, em todos os níveis, atender aos princípios da ISO 31000 (ABNT, 2013b).

A gestão de risco cria e protege valor.
A gestão de risco é parte integrante de todos os processos organizacionais.
A gestão de risco é parte da tomada de decisões.
A gestão de risco aborda explicitamente a incerteza.
A gestão de risco é sistemática, estruturada e oportuna.
A gestão de risco baseia-se nas melhores informações disponíveis.
A gestão de risco é feita sob medida.
A gestão de risco considera fatores humanos e culturais.
A gestão de risco é transparente e inclusiva.
A gestão de risco é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.
A gestão de risco facilita a melhoria contínua da organização.

Quadro 2: Princípios da ISO 31000.

Fonte: adaptado da ABNT (2013b).

A partir da ISO 31000, surgiu a necessidade de se ter uma norma que venha a auxiliar em técnicas para o processo de avaliação de riscos. Para preencher essa lacuna, foi apresentada a norma ISO 31010, que serve de apoio à norma ISO 31000 e fortalece orientações sobre a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas para o processo de avaliação de riscos (ABNT, 2013b).

Segundo a ISO 31010, “a finalidade do processo de avaliação de riscos é fortalecer

informações baseadas em evidências e análise para tomar decisões informadas sobre como tratar riscos específicos e como selecionar entre opções” (ABNT, 2013b).

A norma ISO 31010 (ABNT, 2013a) contribui ainda com alguns dos principais benefícios na realização do processo de avaliação de riscos, conforme visto a seguir.

Entender o risco e seu potencial impacto sobre os objetivos.
Fornecer informações aos tomadores de decisão.
Contribuir para o entendimento dos riscos a fim de auxiliar na seleção das opções de tratamento.
Identificar os principais fatores que contribuem para os riscos e elos fracos em sistemas e organizações.
Comparar riscos em sistemas, tecnologias ou abordagens alternativas.
Comunicar riscos e incertezas.
Auxiliar no estabelecimento de prioridades.
Contribuir para a prevenção de incidentes com base em investigação pós-incidente.
Selecionar diferentes formas de tratamento de riscos.
Atender aos requisitos regulatórios.
Fornecer informações que ajudarão a avaliar a conveniência da aceitação de riscos quando comparados com critérios predefinidos.
Avaliar os riscos para o descarte ao final de vida útil.

Quadro 3: Principais benefícios da ISO 31000.

Fonte: adaptado da ABNT (2013b).

Ainda conforme a norma, tendo os seus benefícios e princípios, o processo de avaliação de riscos se dá no contexto de identificação dos riscos, análise e avaliação dos mesmos. O processo de gestão de riscos pode ser aplicado em nível organizacional, departamental, de projetos ou ainda para atividades individuais ou riscos específicos.

Portanto, a norma ISO 31010 contribui ainda com o processo de avaliação de riscos, possibilita um entendimento dos mesmos, suas causas, consequências e probabilidades. Para que se possa compreender melhor os riscos e o tratamento dos mesmos, Booth (2012) apresenta uma abordagem inerente à norma ISO 31010, a qual é exposta na Figura 1.

Figura 1: Abordagem da ISO 31000 (como padrão de referência).



Fonte: Booth (2012, p. 86).

Booth (2012) enfatiza que, para haver um adequado tratamento dos riscos, é importante que inicialmente se estabeleça o contexto, ou seja, verificar qual é o risco que será tratado, para que, na sequência, busque-se uma avaliação mais aprofundada desse risco através de uma identificação, análise e avaliação do mesmo, sempre ocorrendo uma frequente comunicação e monitoramento das ações.

Etapas como essas, demonstradas na figura 1, são importantes para serem seguidas na etapa de planejamento de contenção dos riscos. Sapountzaki et al. (2011) chamam a atenção para o fato de que o planejamento não deve ocorrer somente de maneira emergencial, isto é, somente quando acontecer o sinistro; ao contrário, o gestor precisa criar um planejamento preventivo, buscando inibir ou minimizar os impactos negativos que atrapalham o negócio da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia para esta investigação é do tipo exploratória e qualitativa, por meio de um estudo de caso múltiplo em uma rede de laboratórios e uma clínica na cidade de Pelotas- RS. Para Longaray (2004, p. 81), “explorar um assunto significa reunir mais conhecimentos e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas”. Flick (2009) enfatiza que a pesquisa qualitativa analisa empiricamente os acontecimentos através de textos para analisar uma realidade em estudo. Yin (2005) descreve que um estudo de caso se caracteriza quando são empregadas em sua estratégia preferida questões de “como” e “por quê”, além de buscar verificar os acontecimentos em maior profundidade.

A investigação exploratória ocorreu em duas etapas. Na primeira, a direção de uma rede de laboratórios e de uma clínica respondeu a um questionário adaptado ao contexto brasileiro de Allegri e D’Onza (2003) (em Apêndice). O objetivo

de fazer esta investigação em duas etapas justifica-se pelo fato de, primeiro, conhecer o que as organizações de saúde aplicam e, depois, conhecer como as aplicam.

Na primeira etapa, enviou-se um questionário por e-mail no dia 6 de maio de 2013 e as respostas foram analisadas, e se realizou com base nestas um roteiro de entrevista; em um segundo momento ocorreram entrevistas pessoais com o diretor-chefe de ambas as organizações.

Após apreciação das respostas obtidas, elaborou-se um roteiro de entrevista no sentido de verificar como eram feitos os procedimentos citados no questionário estruturado. O roteiro de entrevista abordou sete aspectos: (1) subordinação do auditor de riscos, (2) interdependência do auditor de riscos, (3) diagnóstico e medição dos riscos, (4) ferramentas de auxílio para a prevenção de riscos, (5) áreas que tiveram implantação da gestão dos riscos, (6) objetivos da gestão de riscos e (7) avaliação dos resultados. Todas as questões tiveram como base o instrumento proposto por Allegri e D’Onza (2003), o qual foi adaptado ao contexto.

Na segunda etapa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas. No total, elas duraram 19 minutos e 27 segundos e ocorreram no dia 3 de junho de 2013, sendo que elas foram gravadas e transcritas. Após a transcrição, realizou-se uma análise por meio de análise de conteúdo de modo qualitativo buscando identificar pontos-chave que respondessem aos questionamentos. Bardin (2011) reforça que a análise de conteúdo, em caráter qualitativo, analisa a presença ou ausência de mensagens significativas; nesse caso, foram analisadas as presenças, cujos resultados são apresentados a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme mencionado, o estudo de caso múltiplo ocorreu em uma clínica e em uma rede de

laboratórios da cidade de Pelotas/RS. A clínica é tradicional, está instalada há mais de 10 anos na cidade e possui doze funcionários e um auditor de riscos. A clínica é especializada em pronto atendimento, especialmente fraturas e atendimentos de emergência, atendendo tanto a pacientes do SUS como particulares. O processo de gestão de riscos está em fase embrionária.

Já a rede de laboratórios possui trinta funcionários e dois auditores de riscos, atende em quatro unidades e também é tradicional na cidade, atuando há mais de 10 anos. Atende pelo SUS, particular e convênios, realizando Análises Clínicas, Citopatologia e Anatomopatologia. A gestão de riscos na rede de clínicas possui 3 anos, iniciou com 1 auditor e hoje tem 2.

A pesquisa ocorreu em uma clínica de saúde e em uma rede de laboratórios de análises clínicas, e ambas possuem um auditor interno. Os resultados são apresentados obedecendo à ordem na qual foram colhidos os dados, primeiramente uma interpretação do questionário estruturado e na sequência uma interpretação das entrevistas realizadas.

4.1 Resultados do questionário

A seguir serão apresentadas as interpretações sobre as respostas obtidas de um questionário abordando o modo como as empresas praticam a auditoria interna e como é a sua relação com o planejamento e demais setores.

4.1.1 Subordinação

Os resultados inicialmente revelam que a subordinação desse auditor é para com a direção geral, no caso da clínica que possui 1 auditor, enquanto para a rede de laboratórios a subordinação dos 2 auditores ocorre tanto para com a direção, como gerentes e departamentos de linha, além do conselho de administração.

4.1.2 Interdependência

Tanto na clínica como na rede de laboratórios o auditor interno apresentou interdependência para a realização do trabalho, conforme sugerido por Lima (2007), Rossiter (2007) e Basioulds (2012).

4.1.3 Diagnóstico e medição dos riscos

O diagnóstico e a medição são itens-chave para o andamento dos processos de gestão de riscos, no entanto, apenas na rede de laboratórios o gestor informou que os auditores têm diagnosticado e mensurado os riscos existentes do negócio, inclusive de modo formal. O fato de a clínica ainda não mapear

os seus riscos justifica-se por ser uma área nova e que ainda está em fase de formação na empresa.

Foi informado ainda que o mapeamento dos riscos ajuda a rede de laboratórios na elaboração do seu planejamento estratégico e em demais decisões de cunho gerencial que afetam a empresa em suas atividades diárias.

4.1.4 Ferramentas de auxílio para prevenção de riscos

A empresa diagnostica e mede os riscos inerentes à sua atividade através de ferramentas de gestão, conforme recomendado pela literatura. Em relação à importância dessas ferramentas, ambas as empresas consideram a existência de ferramentas que auxiliam na prevenção dos riscos, incluindo nessa opinião a clínica, que até então não possui ferramentas inerentes aos riscos do seu negócio.

4.1.5 Áreas que tiveram implantação da gestão dos riscos

Na rede de laboratórios as áreas que tiveram implantação da gestão de riscos foram: todas as funções e processos da organização, produção, pesquisa e desenvolvimento, financeiro, recursos organizacionais e humanos e vendas e marketing.

Na clínica, onde a gestão de riscos ainda é incipiente, pretende-se fazer com que a mesma trabalhe nas seguintes áreas: todas as funções e processos da organização, financeiro, contabilidade e compras.

Percebe-se, assim, que as duas áreas que mais apresentaram trabalhos teóricos neste artigo também são as que apresentaram uma maior convergência de direcionamentos com intuito de conhecer e mitigar os riscos, confirmando a importância que as empresas dão ao processo de gestão de riscos na área financeira e operacional.

4.1.6 Objetivos da gestão de riscos

Ambas as empresas demonstraram múltiplos objetivos a serem alcançados pelos auditores internos que trabalham no processo de gestão de riscos. A rede de laboratórios manifestou que pretende o desenvolvimento de uma abordagem sistemática que a administração poderia usar para lidar com o risco, identificação de áreas mais críticas para definir o plano de auditoria (avaliação de riscos macro), abrangência de riscos em auditoria individual (avaliação de riscos micro), cumprimento de requisitos regulamentares, reporte do risco externo e criação de valor para a marca.

Para a clínica, a direção pretende fazer com que a gestão dos riscos objetive o desenvolvimento de uma abordagem sistemática que a administração poderia usar para lidar com o risco, identificação de

áreas mais críticas para definir o plano de auditoria (avaliação de riscos macro) e cumprimento de requisitos regulamentares.

4.1.7 Avaliação dos resultados

Chama a atenção que as empresas em estudo pretendem definir áreas críticas que podem ser mais afetadas para posteriormente criarem um plano de mitigação de riscos. Também se observa que as instituições buscam seguir regulamentos legais de segurança que venham a minimizar a existência de riscos.

Em termos de atuação dos auditores, esses profissionais possuem interdependência, conforme recomendado pela teoria, e a sua atuação é fundamental para os resultados organizacionais.

4.2 Resultados da entrevista semiestruturada

Após análise das respostas obtidas por meio de um questionário estruturado, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a direção das empresas em estudo, transcreveu-se a conversa e houve interpretação de aspectos relevantes ao tema, que serão apresentados a seguir, ordenados por tópicos explorados na entrevista.

4.2.1 Necessidade de controlar os riscos

A área médica é um segmento que exige certo rigor de controle na gestão e tratamento de materiais e processos com intuito de minimizar acidentes ou riscos para a empresa e o paciente. As empresas entrevistadas realizam essas operações de controle dos riscos para estar de acordo com as exigências de órgãos fiscalizadores. No entanto, percebeu-se que, mesmo não havendo essa cobrança legal pelos órgãos fiscalizadores, tanto a rede de clínicas quanto a clínica de saúde realizariam tais procedimentos, visto que, para as empresas, a saúde dos pacientes não pode ser reduzida a exigências legais. Existe uma consciência de que o bom atendimento e a satisfação dos pacientes (clientes) gera resultados positivos para a empresa e, por conta disso, todos os profissionais trabalham sob a supervisão direta e diária da direção no sentido de prezar o respeito e a qualidade de serviços aos pacientes.

Tais evidências sugerem a elaboração da primeira proposição do trabalho: P1 – O controle dos riscos contribui para a satisfação dos clientes.

4.2.2 Medidas para controle e minimização de riscos

A seguir são apresentadas medidas de minimização de riscos, tanto na rede de laboratórios como na clínica.

As medidas realizadas para controlar e minimizar os riscos na rede de laboratórios são:

- Contratação de empresas especializadas para coleta de dejetos e lixo.
- Tratamento de todos os materiais antes de serem utilizados.
- Instrução de boas práticas de procedimentos a todos os colaboradores.
- Utilização de materiais descartáveis.
- Investimento em aparelhos robotizados, impedindo a contaminação humana em certos procedimentos.
- Controle contábil e tributário periódico.
- Auditores realizando diariamente revisão de procedimentos técnicos.

Na clínica, os controles utilizados são:

- Avaliação de todos os profissionais, especialmente médicos e enfermeiros.
- Treinamento e supervisão de todos os procedimentos clínicos.
- Protocolo de instrumentos com recomendações das clínicas para um maior conhecimento sobre os pacientes.
- Auditor realizando diariamente revisão de procedimentos técnicos.

Em termos de medidas documentais para supervisão e controle dos riscos, as empresas adotam controle de movimento financeiro, pesquisa de satisfação de clientes, controle de horas de trabalho, controle de estoque e planilhas de acompanhamento clínico.

4.2.3 Vantagens em ter auditores

Ambas as empresas salientam que o papel dos auditores internos é essencial para elas. O auditor interno é aquele profissional que trabalha não somente para minimizar os riscos, mas para garantir a satisfação do paciente, já que acredita-se que um atendimento de qualidade é decorrente de boas práticas e isso se reflete em satisfação para os clientes. Portanto, auditores acabam sendo os responsáveis pela mitigação dos riscos e, conseqüentemente, contribuem para a qualidade dos serviços prestados.

4.2.4 Relação da auditoria interna com o planejamento

Os investimentos realizados com os auditores internos são valorizados pelas empresas. Na rede de laboratórios, conforme descreve a direção, “tudo é levado em consideração”, ou seja, todos os relatórios e relatos feitos pelos auditores são considerados na hora de realizar um planejamento estratégico, inclusive problemas elencados ou riscos preexistentes são considerados na hora de definir estratégias e ações de melhoria.

Na clínica, onde existe apenas 1 auditor interno de riscos e esse processo ainda é incipiente, avalia-se no momento a necessidade de substituição de profissionais, o setor de compras, objetivando comprar mais e melhor, procedimentos técnicos e o desempenho financeiro.

4.2.5 Avaliação dos resultados

Ambas as organizações de saúde pesquisadas têm a consciência de que uma melhor auditoria de riscos ocasiona um melhor cuidado com os materiais, procedimentos e pacientes, e isso, na opinião dos entrevistados, acarreta em uma maior satisfação aos clientes, o que reforça a proposição 1.

O controle dos riscos é feito diariamente pelos auditores, tanto formal como informalmente, de modo visual e documental. Por fim, descobriu-se que as informações fornecidas pelos auditores são levadas em conta na realização do planejamento, inclusive ressaltadas como primordiais para um melhor resultado. Portanto, verifica-se que:

P2 – O planejamento de organizações da área da saúde leva em consideração a gestão de riscos.

Na sequência, realizou-se uma síntese dos resultados, ilustrados no Quadro 4.

Questões investigadas	Clínica	Rede de laboratórios
Tempo de existência da gestão de riscos	Em fase de implantação	3 anos
Número de auditores de riscos	1	2
Subordinação do auditor de riscos	Direção geral.	Direção geral, gerentes de linha e conselho de administração.
Interdependência do auditor de riscos	Existe	Existe
Diagnóstico e medição dos riscos	Em fase de implantação	Existe
Ferramentas de auxílio para prevenção de riscos	Existe	Existe
Áreas que tiveram implantação da gestão dos riscos	Todas as funções e processos da organização, financeiro, contabilidade e compras.	Todas as funções e processos da organização, produção, pesquisa e desenvolvimento, financeiro, recursos organizacionais e humanos e vendas e marketing.
Objetivos da gestão de riscos	Mitigação de riscos, identificação de áreas mais críticas e cumprimento de requisitos regulamentares.	Mitigação de riscos, identificação de áreas mais críticas, avaliação de riscos, cumprimento de requisitos regulamentares, criação de valor para a marca.
Avaliação dos resultados	Existe	Existe
Necessidade de controlar os riscos	Existe	Existe

Medidas para controle e minimização de riscos	Avaliação de todos os profissionais, especialmente médicos e enfermeiros, treinamento e supervisão de todos os procedimentos clínicos, protocolo de instrumentos com recomendações das clínicas para um maior conhecimento sobre os pacientes, auditor realizando diariamente revisão de procedimentos técnicos.	Contratação de empresas especializadas para coleta de dejetos e lixo, tratamento de todos os materiais antes de serem utilizada, instrução de boas práticas de procedimentos a todos os colaboradores, utilização de materiais descartáveis, investimento em aparelhos robotizados, impedindo a contaminação humana em certos procedimentos, controle contábil e tributário periódico, auditores realizando diariamente revisão
Vantagens em ter auditores	Qualidade dos serviços prestados e satisfação dos pacientes.	Qualidade dos serviços prestados e satisfação dos pacientes.
Relação da auditoria interna com o planejamento	Relação ainda incipiente, informal.	Relação próxima, por meio de informações formais e informais.
Avaliação dos resultados	Ocorre sistematicamente	Ocorre sistematicamente

Quadro 4: Síntese dos resultados.

Fonte: informações provenientes da pesquisa.

O quadro 4 apresenta uma síntese das investigações exploratórias durante as duas etapas de pesquisa nas organizações estudadas. Verificam-se algumas diferenças entre as organizações, mas em geral as semelhanças de postura são mais evidentes. Percebe-se que existe subordinação, interdependência, ferramentas de apoio para os profissionais que gerenciam os riscos, sendo que eles fazem o diagnóstico e propõem a prevenção dos riscos, ocorrendo sistematicamente a avaliação dos resultados.

Chama a atenção que a organização que possui apenas um auditor tem uma subordinação somente à direção geral, enquanto na que tem dois auditores, a subordinação ocorre em nível de direção, gerentes, departamentos de linha, além do conselho de administração, sugerindo que a quantidade de auditores pode ser relacionada com a preocupação com a incidência de riscos. Nesse caso, sugere-se a terceira proposição:

P3 - Quanto mais auditores, maior é a preocupação com os riscos.

Ambas consideram que as vantagens oriundas da mitigação de riscos por meio do trabalho de auditores têm como fim a satisfação dos pacientes e a qualidade dos serviços prestados. Em relação às diferenças, em geral observa-se que a rede de laboratórios, onde já existem há mais tempo processos de gestão de riscos, existem mais medidas para controlar os riscos, assim como mais áreas e objetivos. Percebeu-se, também, uma necessidade de ampliar o número de auditores, devido à complexidade das operações. Essas evidências

sugerem a criação da terceira e última proposição deste trabalho:

P4 – Com o tempo, o processo de gestão de riscos torna-se mais complexo na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar se o planejamento de organizações da área da saúde tem levado em conta a gestão de riscos. Verificou-se por meio de um estudo de caso múltiplo que, de fato, organizações de saúde têm levado em conta a gestão de riscos na elaboração de seus planejamentos, conforme sugerido por Sapountzaki et al. (2011), Di Sérico et al. (2011) e inclusive Jesus (2006), o qual percebeu essa necessidade em empresas de saúde no Brasil. Cabe ressaltar que essa é uma área que necessita demasiadamente de planejamentos que venham a mitigar os riscos (Berretta et al., 2011).

As evidências encontradas sugeriram a definição da seguinte proposição: o planejamento de organizações da área da saúde leva em consideração a gestão de riscos. É importante manifestar que o gerenciamento dos riscos para organizações de saúde é de suma importância para a sobrevivência delas, sendo interessante que organizações de saúde definam profissionais para gerenciar e mitigar os riscos.

Percebe-se, de fato, que organizações parecem estar preocupadas com a incidência de riscos no seu negócio. As empresas estudadas demonstraram uma preocupação em conhecer os riscos que permeiam o seu negócio, e uma delas já

tem um departamento de auditoria interno para gerenciar os riscos e outra está em fase de elaboração desse departamento.

Descobriu-se ainda com o estudo que auditores internos de fato possuem interdependência em suas atividades, conforme recomendado por Lima (2007), Rossiter (2007) e Basioulds (2012). Chama a atenção que a organização que possui apenas um auditor tem uma subordinação somente à direção geral, enquanto na que tem dois auditores a subordinação ocorre em nível de direção, gerentes, departamentos de linha, além do conselho de administração, sugerindo que a quantidade de auditores pode ser relacionada com a preocupação com a incidência de riscos. Assim sendo, definiu-se a seguinte proposição: quanto mais auditores, maior é a preocupação com os riscos.

Apesar de não ser uma regra geral, a quantidade de auditores pode expressar o comprometimento da organização para com os processos de gestão de riscos. Cabe ressaltar que auditores são pessoas comprometidas com uma boa execução dos processos de gestão de riscos, sendo que essa preocupação pode ser atribuída a qualquer colaborador, refletindo, assim, o fato de que o número de pessoas envolvidas com a gestão de riscos indica a preocupação com o tema.

Outro fato a considerar com relação à quantidade de auditores é que a organização que apresentou mais auditores internos demonstrou uma preocupação com mais áreas organizacionais. Para as duas instituições, a área financeira, concordando com Kimura e Pereira (2005), Brito e Assaf Neto (2008), Bogone e Fernandes (2010), Fernandes et al. (2010), Di Sérgio et al. (2011), Ribeiro et al. (2012), e a de gestão de processos, conforme destacado por Fernández-Laviada, (2007), Rossiter (2007), Fernandes et al. (2010), Di Sérgio et al. (2011), Rowe (2012), Rukprassot e Ussahawanitchakit (2012), são as que mais sofrem interferência da gestão de riscos.

Em geral, percebeu-se que as organizações pesquisadas estão trabalhando no sentido de conhecer e mitigar os riscos existentes, conforme sugerido pela literatura, visto que isso ocasiona um impacto interno e externo. Um desses impactos citados foi a satisfação dos clientes, portanto, elaborou-se a seguinte proposição: o controle dos riscos contribui para a satisfação dos clientes. Essas evidências contribuem com os achados de Fumegalli (2013), os quais enfatizam que a mitigação de riscos pode ser uma estratégia de marketing.

O elo entre gestão de processos e marketing não é recente, entretanto, a influência da gestão de riscos com aspectos mercadológicos é uma novidade aqui apresentada, especialmente por poder gerar satisfação aos clientes.

Por fim, parece que o mapeamento dos riscos de fato tem ajudado no processo de planejamento de empresas, inclusive auditores usam

ferramentas de gestão para conhecimento e coibição dos riscos, e são repassados à direção documentos e relatos de pontos-chave a serem trabalhados. Percebeu-se que a organização que possui gestão de riscos há mais tempo é aquela na qual ele possui maior atuação, sugerindo a última proposição deste trabalho: com o tempo, o processo de gestão de riscos torna-se mais complexo na organização.

Espera-se que, no início, o processo de gestão de riscos seja mais específico e, com o tempo, ele vá englobando mais atividades e tornando-se mais complexo. É claro que isso não é uma regra, entretanto, surge uma perspectiva de que outras operações sejam incrementadas e, com isso, ocorram maiores desafios ao processo de gestão de riscos.

Para as organizações pesquisadas, a realização do planejamento passa diretamente pelo conhecimento dos riscos existentes e a elaboração do mesmo, são definidas estratégias e ações de mitigação de riscos. Assim sendo, podemos concluir que a gestão de riscos de fato contribui significativamente para o planejamento das instituições.

Os resultados encontrados por meio deste estudo realizado em uma rede de laboratório e uma clínica são importantes para um melhor conhecimento de como auditores internos têm contribuído para o planejamento de instituições desse setor. Assim sendo, recomenda-se que as abordagens aqui pesquisadas sejam investigadas em outras instituições na área da saúde, ou até mesmo que sejam realizados estudos em diferentes áreas, buscando compreender melhor a relação da auditoria interna com o planejamento.

É importante reforçar que estudos exploratórios em geral fazem parte do começo de um maior aprofundamento científico, e até mesmo o início de novas teorias. Portanto, os resultados aqui encontrados não podem ser extrapolados e muito menos generalizados, já que se limitam às organizações pesquisadas. Outra limitação é o fato de as entrevistas terem sido realizadas somente com a direção das organizações em estudo. Como recomendações, sugere-se a realização de futuros estudos descritivos e quantitativos com intuito de testar as quatro proposições aqui apresentadas, tanto em organizações afins como até mesmo em outros setores, especialmente no caso das proposições 1, 3 e 4.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR-ISO/IEC – Norma ISO 31000.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR-ISO/IEC – Norma ISO 31010.

- Allegri, M., & D'Onza, G. (2011). Internal Auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies: an Empirical Survey. *International Journal of Auditing*, 7, pp. 191-208.
- Avaliação de riscos – Seleção de Ferramentas e Técnicas de Risk Assessment. Recuperado em 20/02/2013, de <http://www.iso31000qsp.org/2012/05/publicada-finalmente-nbr-isoiec-31010.html>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Basioulds, L. G. Aligning the Internal Audit Function with Strategic Objectives. Recuperado em 18/02/2013, de <http://www.qfinance.com/contentFiles/QF02/g1xtn5q6/12/0/aligning-the-internal-audit-function-with-strategic-objectives.pdf>.
- Berretta, I. Q., Lacerda, J. T., & Calvo, M. C. M. (2011). Modelo de avaliação da gestão municipal para o planejamento em saúde. *Caderno de Saúde Pública*, 27(11), Rio de Janeiro, pp. 2143-2154.
- Bogoni, N. M., & Fernandes, F. C. (2011). Gestão de risco nas atividades de investimento dos regimes próprios de previdência social (RPPS) dos municípios do estado do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(1), pp. 117-148.
- Booth, R. (2012). Risk Planning for Interdependencies: from theory to practice. *Municipal Engineer*, 165, Ed. ME2, pp. 85-92.
- Brito, G. A. S., & Assaf Neto, A. (2008). Modelo de classificação de risco de crédito de empresas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(46), pp. 18-29.
- Campbell, M., Adams, G. W., Campbell, D. R., & Rose, M. P. (2006). Internal Audit Can Deliver More Value. IA groups have the potential to shape Sarbanes-Oxley compliance into a sustainable process and to position their companies to better leverage the significant investment already made in those efforts. *Financial Executive*, 22(1), p. 44.
- Campos, A. L. N. (2006). *Sistemas de segurança da informação: controlando os riscos*. Florianópolis: Visual Books.
- Castanheira, N., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2009). Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 25(1), pp. 79-98.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), pp. 1165-1185.
- Di Sério, L. C., Oliveira, L. H. de, & Siegert Schuch, L. M. (2011). Organizational Risk Management: A Case Study in Companies that have won the Brazilian Quality Award Prize. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(2), pp. 230-243.
- Elkington, P., & Smallman, C. (2002). Managing project risks: a case study from the utilities sector. *International Journal of Project Management*, 20(1), pp. 49-57.
- Fernandes, F. C., & Souza, J. A. L. D., & Faria, A. C. de. (2010). Evidenciação de riscos e captação de recursos no mercado de capitais: um estudo do setor de energia elétrica. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(1), pp. 59-73.
- Fernández-Laviada, A. (2007). Internal audit function role in operational risk management. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 15(2), pp. 143-155.
- Fumegalli, B. B. (2012). Avaliação dos Controles Internos no Processo de Auditoria Externa no Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Porto Alegre. Recuperado em 24/02/2013, de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/61969/000867117.pdf?sequence=1>.
- Gander, P., Hartley, L., Powell, D., Cabon, P., Hitchcock, E., Mills, A., & Popkin, S. (2011). Fatigue risk management: Organizational factors at the regulatory and industry/company level. *Accident Analysis & Prevention*, 43(2), 573-590.
- Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Recuperado em 20/02/2013, de <http://www.slideshare.net/fdecicco/nbr-iso-31000-projeto-final-seg>.
- Glavovic, B. C. (2010). The role of land-use planning in disaster risk reduction: An introduction to perspectives from Australasia. *Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies*, Vol 2010(1), 2010, 1-22
- Gopalakrishnan, C., & Okada, N. (2007). Designing new institutions for implementing integrated

- disaster risk management: key elements and future directions. *Disasters*, 31(4), pp. 353-372.
- Jesus, W. L. A. de. (2006). Re-significação do Planejamento no Campo da Saúde Coletiva: desafios teóricos e busca de novos caminhos. Dissertação de Mestrado em Saúde Coletiva. Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana (BA), Brasil.
- Koutoupis, A. G., & Tsamis, A. (2009). Risk based internal auditing within Greek banks: a case study approach. *Journal of Management & Governance*, 13(1-2), pp. 101-130.
- Kimura, H., & Perera, L. C. J. (2005). Modelo de otimização da gestão de risco em empresas não financeiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(37), pp. 59-72.
- Lélis, D. L. M., & Pinheiro, L. E. T. (2012). Percepção de auditores e auditados sobre as práticas de auditoria interna em uma empresa do setor energético. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(60), pp. 212-222.
- Lima, L. F. F. (2007). Estudo sobre a Gestão Qualitativa do Risco Operacional como Prática de Governança Corporativa em Instituições Financeiras no Brasil (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo (SP), Brasil.
- Longaray, A. A. (2006). Caracterização da pesquisa em contabilidade. In: Longaray, A. A., Beuren, I. M. (Org.) Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- Lyons, T., & Skitmore, M. (2004). Project risk management in the Queensland engineering construction industry: a survey. *International Journal of Project Management*, 22(1), pp. 51-61.
- O'Reilly-Allen, M., & Mawn, L. (2011). Building effective risk management, Internal audit should be a key player in the process. *Accounting Today*, 25(11), pp. 197-216.
- Rãvaş, B. (2011). The Role of the Internal Audit in the Tourism Unit's Risk Management Process. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 1(11), pp. 215-222.
- Ribeiro, C. F., Zanir, J., Macagnan, C. B., & Zanini, F. A. M. (2012). Gestão de Universidade Privada: risco de inadimplência dos alunos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(42), pp. 26-40.
- Rivenbark, W. C. (2000). Embracing risk-based auditing in local government. *Government Finance Review*, 16(3), pp. 17-20.
- Rossiter, C. (2007). Top 10 priorities for internal audit in a changing environment: new realities lead to a larger, more central and more visible role for internal audit. *Bank Accounting & Finance*, 20(5), p. 34.
- Rowe, J. (2012). Developing an Internal Risk Audit Process in Home Health Care Organizations A Basic Primer for Meeting the NYS Office of the Medicaid Inspector General's Compliance Standards. *Home Health Care Management & Practice*, 24(1), pp. 21-26.
- Rukprassot, S., & Ussahawanitchakit, P. (2012). Roles of Risk Management Strategy in Goal Achievement: evidence from thai listed firms. *International Journal of Strategy Management*, 21(2), pp. 98-113.
- Salehi, M., & Khatiri, M. (2011). A study of risk based auditing barriers: Some Iranian evidence. *African Journal of Business Management*, 5(10), pp. 3923-3934.
- Sapountzaki, K., Wanczura, S., Casertano, G., Greiving, S., Xanthopoulos, G., & Ferrara, F. F. (2011). Disconnected policies and actors and the missing role of spatial planning throughout the risk management cycle. *Natural Hazards*, 59(3), pp. 1445-1474.
- Spikin, I. J. C. (2009). Risk Management, the integrated perspective. A model that can contribute to full fit the goals of modern Municipalities. *Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos*, (11), pp. 173-188.
- Winspear, N., Musulin, R., & Sharma, M. (2012). Earthquake catastrophe models in disaster response planning, risk mitigation and financing in developing countries in Asia. *Geological Society, London, Special Publications*, 361(1), pp. 139-150.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Apêndice – Questionário Estruturado Utilizado

QUESTIONÁRIO PARA VERIFICAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DE RISCOS

Seção A: Informações Gerais

1. Informações gerais sobre a organização:

Nome da organização:

Sede da organização (cidade e estado):

2. Negócio principal da organização:

3. Número de funcionários em sua organização:

4. Número de auditores em sua organização:

5. O auditor chefe interno hierarquicamente reporta-se ao: (marque com um “X”)

	A	Conselho de Administração
	B	Presidente
	C	Gestor
	D	Comitê de Auditoria
	E	Conselho fiscal
	F	Gerência de produção
	G	Outros (especifique)

6. A quem o diretor do departamento de auditoria interna se reporta periodicamente? Indique também a frequência, se necessário. (marque com um “X” e inclua o percentual de participação)

			Frequênc
	A	Conselho de	
	B	Presidente	
	C	Gestor	
	D	Comitê de Auditoria	
	E	Conselho fiscal	
	F	Gerência de produção	
	G	Outros (especifique)	
TOTA			100%

7. Em sua opinião, os auditores internos possuem independência para executar o seu trabalho de auditoria de riscos? (marque com um “X”)

() Sim () Não

Comentário:

8. Em sua opinião, os auditores internos têm diagnosticado/mensurado os riscos do negócio? (marque com um “X”)

() Sim () Não

Comentário:

9. Existem ferramentas de gestão utilizadas pelos auditores internos para diagnosticar ou mensurar os riscos existentes ao negócio? (marque com um “X”)

() Sim () Não

Comentário:

10. Quanto de sua atividade de auditoria anual prevista é dedicado a: (em percentagem)

Auditoria financeira para publicação das demonstrações contábeis.	
Auditoria do sistema de informação gerencial.	
Auditoria operacional.	
Auditoria de <i>compliance</i> .	
Projetos especiais.	
Auditoria de TI.	
Investigação de fraude.	
Identificação e avaliação de risco.	
Outros (especifique).	
TOTA	100%

Seção B: modelos de controle (ferramentas que auxiliam na tomada de decisão)

11. Por favor, indique até que ponto você concorda ou discorda com as seguintes afirmações sobre os modelos de controle, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

Modelos de controle fornecem uma base efetiva para projetar o sistema de controle	
Modelos de controle fornecem uma base efetiva para revisões do sistema de	
Modelos de controle fornecem um apoio eficaz para reportar os resultados da auditoria interna.	
Modelos de controle são amplamente utilizados em minha organização.	
Audidores internos em minha organização abordam questões qualitativas em seu trabalho (por exemplo, comunicação, gestão da informação, questões éticas, igualdade de oportunidades)	
A gerência sênior na minha organização está fortemente interessada no ambiente de controle.	

Seção C: práticas de avaliação de riscos e auditoria baseada em riscos

12. A sua organização introduziu um processo de avaliação formalizada de risco? (marque com um "X")
 Sim Não Estamos introduzindo

13. Quando o processo de avaliação de riscos da empresa começou? (marque com um "X")
 No último ano Mais de 1 ano atrás (especificar) Estamos introduzindo

14. A sua organização tem um departamento formal de gestão de risco? Por favor, descreva a relação entre a unidade de gestão de riscos e a unidade de auditoria interna.

15. Em sua organização, a avaliação de risco é realizada por: (marque com um "X")

<input type="checkbox"/>	Audidores internos em cooperação com a gerência de linha.
<input type="checkbox"/>	Consultores externos em cooperação com a gerência de linha e com o auxílio de auditores internos
<input type="checkbox"/>	Visualização da Auto-Avaliação dos Controles de Risco realizada por
<input type="checkbox"/>	Audidores internos em cooperação com consultores externos, mas sem o envolvimento da administração.
<input type="checkbox"/>	Nenhum papel de auditores internos (especifique).

16. Em que áreas você implementou a atividade de avaliação de risco? (marque com um "X")

<input type="checkbox"/>	Em todas as funções e processos da organização.
<input type="checkbox"/>	Produção.
<input type="checkbox"/>	Pesquisa e Desenvolvimento.
<input type="checkbox"/>	Financeiro.
<input type="checkbox"/>	Recursos organizacionais e humanos.
<input type="checkbox"/>	Contabilidade.
<input type="checkbox"/>	Marketing e vendas.
<input type="checkbox"/>	Compras.
<input type="checkbox"/>	Sistemas de informação.
<input type="checkbox"/>	Outros (especifique).

17. Em sua organização, quais são os principais objetivos da atividade de avaliação de risco? (marque com um "X")

<input type="checkbox"/>	Desenvolvimento de uma abordagem sistemática que a administração poderia usar para lidar com o risco.
<input type="checkbox"/>	Identificação de áreas mais críticas para definir o plano de auditoria (avaliação de riscos macro).
<input type="checkbox"/>	Abrangência riscos em auditoria individual (avaliação de riscos micro).
<input type="checkbox"/>	Cumprimento do requisito regulamentar.
<input type="checkbox"/>	Reporte do risco externo.
<input type="checkbox"/>	Criação de valor.
<input type="checkbox"/>	Outros (especifique).

18. Em caso de planejamento de auditoria baseada em riscos, quais são os fatores de risco tidos em conta? (marque com um "X")

<input type="checkbox"/>	Competência profissional dos recursos humanos.
<input type="checkbox"/>	Mudanças na estrutura organizacional (fusões e aquisições, eliminação de processos (RH), terceirização das atividades-meio (ativ. de suporte, contabilidade, adm. financeira, pessoal).
<input type="checkbox"/>	Impacto das atividades sobre a imagem corporativa.
<input type="checkbox"/>	Complexidade das operações.
<input type="checkbox"/>	Adequação dos controles internos.
<input type="checkbox"/>	Grau de automação.
<input type="checkbox"/>	Relação com o Estado e as organizações governamentais.
<input type="checkbox"/>	Outros.