

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRUTURAÇÃO DE UNIDADE DE GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EM
BANCOS: UM ESTUDO DE CASO

Fábio Claro Coimbra

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

SÃO PAULO
2006

Prof. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FÁBIO CLARO COIMBRA

**ESTRUTURAÇÃO DE UNIDADE DE GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EM
BANCOS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

SÃO PAULO

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Coimbra, Fabio Claro

Estruturação de unidade de gestão de risco operacional em bancos: um estudo de caso / Fabio Claro Coimbra. -- São Paulo, 2006.

128 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006

Bibliografia.

1. Administração de risco 2. Estrutura organizacional 3. Banco Central
4. Bancos 5. Estudo de caso I. Universidade de São Paulo. Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.155

**Às minhas avós Diva e Maria, que
continuam olhando por mim.
Aos meus pais Fernando e Divanir, exemplo
de amor e integridade.
À minha esposa Patrícia, meu suporte nas
conquistas e meu refúgio nos momentos
difíceis.
Ao meu filho João Pedro, fonte inesgotável
de amor.**

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador acadêmico, Prof. Dr. Edison Polo, pelos ensinamentos, pela dedicação, pelo incentivo e pela amizade.

Ao Banco Central do Brasil, por sua visão de futuro ao manter o Programa de Pós-Graduação, que me forneceu as condições de cursar tanto o MBA como o Mestrado.

Ao meu orientador no Banco Central do Brasil, Jacques Leventhal, pelas trocas de idéias, pela amizade e pelo estímulo.

Ao amigo José Petronilho por possibilitar o acesso ao Departamento de Gestão de Riscos e Compliance do Bradesco.

A Wagner de Oliveira e Adriano Ricardo Silva, executivos do Bradesco, pela vontade de cooperar demonstrada nas entrevistas e no fornecimento de informações para o estudo de caso.

Aos meus pais Fernando e Divanir, pelo apoio incondicional em todos os momentos e pelo amor constante.

À minha esposa Patrícia, companheira e amiga de todas as horas.

Ao meu filho João Pedro, por recarregar minhas energias e ser um manancial de esperanças.

À minha sogra Lúcia, sem o seu apoio eu não teria conseguido concluir o Mestrado.

Ao Prof. Dr. Fábio Lotti pelas contribuições no exame de qualificação, indicação de referências bibliográficas e pelo incentivo.

Ao Prof. Dr. Jorge Machado pelas contribuições no exame de qualificação e pelas risadas nas aulas da FIA.

Aos Professores Doutores Bernadete de Lourdes Marinho, Daniel Augusto Moreira, Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos e Geraldo Luciano Toledo pelos ensinamentos e pelas aulas durante o curso.

Aos amigos que conquistei na FEA, pelo carinho, incentivo e experiências vividas, Adriana Madeira, André Rosas, Emerson Maccari, Heidy Ramos, Luciano Toledo, Nestor Garcia, Patrícia Galhano e, em especial, Gilnei Moura, meu professor fora da sala de aula.

Aos meus alunos, por também me ensinarem e fazerem com que eu me esforce para evoluir cada vez mais.

À FIA, na figura do Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa, por possibilitar que eu iniciasse minha carreira docente na melhor escola de negócios do Brasil.

Aos meus irmãos Flávio e Jacqueline, por desejarem sinceramente o meu sucesso.

Aos meus amigos e colegas de Banco Central, Belline Santana e Valdemir Fortes de Sousa, pelo incentivo quando o Mestrado ainda era uma meta e por me apresentarem, profissionalmente, o risco operacional.

À Secretaria de Pós-Graduação da FEA, em especial Cida, Valéria e Francisco, e à Secretaria do PPGA, em especial Fabiana e Daniela, pela constante vontade de ajudar.

RESUMO

A Resolução 3.380 do Banco Central do Brasil, de 29 de junho de 2006, determina que, até o final de 2007, todas as instituições autorizadas a funcionar pela referida Autarquia deverão implementar estrutura de gerenciamento do risco operacional, representando mais um passo no processo de adesão do Brasil ao Novo Acordo de Capitais da Basiléia. Os objetivos desta dissertação são estudar o processo de estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais e identificar referencial teórico que permita embasar a estruturação de unidades de gestão de risco operacional em bancos. De modo a atingir os objetivos propostos, foi realizado estudo de caso exploratório de um banco escolhido em função de sua representatividade no cenário nacional. Os resultados da pesquisa sugerem que o referencial teórico sobre estruturas organizacionais pode ser muito útil na estruturação de unidades de gestão de riscos operacionais em bancos, devido ao fato do arcabouço conceitual sobre unidades de gestão de riscos operacionais ainda ser muito incipiente.

ABSTRACT

The resolution 3380 of the Brazilian Central Bank, as of June 29th 2006, determines that, until the end of 2007, all authorized institutions must implement an operational risk management structure, representing another step in the brazilian compliance process to the New Basel Capital Accord. The objectives of this work are to study the structuring process of an operational risk management unit and to identify theoretical references to support this structuring process in banks. In order to achieve the considered objectives, a case study was conducted on a bank chosen in function to its relevance in the national scene. The results of the research suggest that the theoretical references on organizational structures can be very useful in structuring operational risk management units in banks, due to the fact that theoretical background on operational risk management units are still incipient.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	4
1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Caracterização do Problema	5
1.2. Justificativas para Estudo do Tema	10
1.3. Objetivos da Dissertação	11
1.4. Organização do Estudo	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1. Riscos Corporativos	15
2.1.1. Riscos Estratégicos	17
2.1.2. Riscos Financeiros	18
2.1.3. Riscos Operacionais	19
2.2. Órgãos Reguladores	25
2.2.1. Primeiro Acordo da Basiléia	27
2.2.2. Novo Acordo de Capital	27
2.3. Lei Sarbanes-Oxley	31
2.4. Gestão de Risco Operacional	32
2.5. Estrutura Organizacional	35
2.5.1. Projeto Organizacional	38
2.5.2. Componentes da Estrutura Organizacional	40
2.5.2.1. Nível de Formalização	41
2.5.2.2. Departamentalização	42
2.5.2.3. Atribuições	44
2.5.3. Condicionantes da Estrutura Organizacional	47
2.5.3.1. Estratégia, Políticas e Objetivos	49
2.5.3.2. Ambiente Externo	50
2.5.3.3. Tecnologia Organizacional	52
2.5.3.4. Fator Humano	54
2.5.3.5. Tamanho	55
2.5.4. Organizações Mecanicistas versus Orgânicas	56
2.5.5. Tipos de Estrutura	56
2.6. Unidade de Gestão de Riscos Operacionais	59
2.6.1. Formalização	61
2.6.2. Departamentalização	62
2.6.3. Atribuições da Unidade	64
2.6.4. Atribuições do <i>Chief Risk Officer</i>	67
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	69
3.1. Estratégia do Método de Pesquisa – O Estudo de Caso	70
3.2. Revisão da Literatura	72
3.3. Coleta e Análise dos dados	73
4. ESTUDO DE CASO	77
4.1. A Empresa	77
4.2. Departamento de Gestão de Riscos e <i>Compliance</i>	82
4.3. Unidade de Gestão de Riscos Operacionais	85
4.3.1. Condicionantes da Estrutura Organizacional	86
4.3.1.1. Estratégia, Políticas e Objetivos	86
4.3.1.2. Ambiente Externo	87

4.3.1.3.	Tecnologia Organizacional	88
4.3.1.4.	Fator Humano	89
4.3.1.5.	Tamanho	92
4.3.2.	Componentes da Estrutura Organizacional	92
4.3.2.1.	Nível de Formalização	92
4.3.2.2.	Atribuições	93
4.3.2.3.	Departamentalização	100
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
5.1.	Limitações do Estudo	106
5.2.	Sugestões de Estudos Futuros	107
	REFERÊNCIAS	108
	ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO	115
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	117
	ANEXO C – COMUNICADO 12746 – BANCO CENTRAL DO BRASIL	120
	ANEXO D – RESOLUÇÃO 3380 – BANCO CENTRAL DO BRASIL	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de órgãos de linha e órgãos de assessoria	46
Quadro 2 - Regras formadoras da Estratégia.....	49
Quadro 3 - Critérios tradicionais de departamentalização	57
Quadro 4 – Apresentação dos executivos entrevistados	73
Quadro 5 - Histórico de aquisições do Bradesco a partir da década de noventa.....	79
Quadro 6 - Distribuição de funcionários no DGRC	84
Quadro 7 - Atividades da Área de Gestão de Riscos Operacionais segundo a tipologia de Perrow	88
Quadro 8 - Cargos e níveis hierárquicos	95
Quadro 9 - Descrição de Cargos: Gerente Departamental de Riscos Operacionais e Controles Internos e Gerente da Área de Risco Operacional.....	96
Quadro 10 - Descrição de Cargos: Supervisor de <i>Compliance</i>	97
Quadro 11 - Descrição de Cargos: Agente de <i>Compliance</i>	98
Quadro 12 - Fatores condicionantes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais	103
Quadro 13 - Componentes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais.....	105

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Fatores de risco operacional.....	22
Ilustração 2 - Curva probabilidade versus severidade de eventos relacionados ao risco operacional	24
Ilustração 3 - Riscos corporativos.....	25
Ilustração 4 - Decisões de mitigação / controle de risco operacional.....	35
Ilustração 5 - As Funções Administrativas	39
Ilustração 6 - Componentes da estrutura organizacional	41
Ilustração 7 - Fatores condicionantes da estrutura organizacional	49
Ilustração 8 – Matriz para avaliação da incerteza ambiental	52
Ilustração 9 - Matriz para avaliação da tecnologia	54
Ilustração 10 - Modelo Organizacional para Gestão do Risco Operacional	64
Ilustração 11 - Referencial conceitual e teórico empregado no estudo de caso	75
Ilustração 12 - Organograma funcional da Organização Bradesco	81
Ilustração 13 - Organograma do Departamento de Gestão de Riscos e <i>Compliance</i>	83
Ilustração 14 - Organograma da Superintendência de Riscos Operacionais e <i>Compliance</i>	85
Ilustração 15 - Posição dos membros da Área em cada uma das dimensões de competências	90
Ilustração 16 - Organograma da Área de Gestão de Riscos Operacionais.....	101

1. INTRODUÇÃO

1.1. Caracterização do Problema

O risco operacional¹ sempre esteve presente nos negócios, tanto nas instituições financeiras como nos demais tipos de empresas, entretanto apenas recentemente a disciplina de gestão de riscos operacionais começou a se desenvolver (AERTS, 2001; HOFFMAN, 2002; KENNETT, 2001; NETTER e POULSEN, 2003).

Historicamente, o risco operacional tem recebido menor ênfase que os riscos financeiros e freqüentemente tem sido considerado menos importante (HUSSAIN, 2000; KINGSLEY et al., 1998; TSCHOEGL, 2003), embora a experiência dos últimos anos sugira que o risco operacional foi o responsável por muitos dos enormes desastres ocorridos em instituições financeiras (TSCHOEGL, 2003) e não-financeiras como a Enron (MCCARTHY e FLYNN, 2003).

As crises e escândalos financeiros internacionais ocorridos na década de noventa, como Metallgesellschaft (1993), Bankers Trust (1994), Procter & Gamble (1994), Credit Lyonnais (1994), Barings (1995), Daiwa Bank (1995), Sumitomo (1996), Morgan Grenfell (1996), NatWest (1997), eBay (1999), citados em diversos trabalhos (AERTS, 2001; HOFFMAN, 2002; HUSSAIN, 2000; JORION, 1998 e 2003; KING, 2001; MARSHALL, 2002; TSCHOEGL, 2003), entre outros, demonstraram a necessidade das organizações ampliarem o escopo das suas atividades de gestão de risco para além dos riscos financeiros (CRUZ, 2003; HUSSAIN, 2000; KINGSLEY et al, 1998). Além dos eventos ocorridos na década de noventa, fatores e tendências causaram mudanças no ambiente e no contexto de negócios, colocando as atenções sobre o risco operacional dentro da indústria financeira, como seguem:

- Globalização (BIS, 2003; CHORAFAS, 2004; HOFFMAN, 1998 e 2002; HUSSAIN, 2000; MARSHALL, 2002);

¹ Risco operacional é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Será detalhado adiante.

- Desregulamentação e aumento da competição (BIS, 2003; HIWATASHI, 2002; HOFFMAN, 2002; MARSHALL, 2002; RACHLIN, 1998);
- Fusões e aquisições (BIS, 2003; CHORAFAS, 2004; HIWATASHI, 2002; HUSSAIN, 2000; MARSHALL, 2002; RACHLIN, 1998);
- Aumento da complexidade dos produtos e das operações (AERTS, 2001; BIS, 2003; HIWATASHI, 2002; HOFFMAN, 1998 e 2002; MARSHALL, 2002; RACHLIN, 1998);
- Avanços em tecnologia da informação, telecomunicações e comércio eletrônico (AERTS, 2001; BIS, 2003; CHORAFAS, 2004; HIWATASHI, 2002; HOFFMAN, 1998 e 2002; HUSSAIN, 2000; MARSHALL, 2002; RACHLIN, 1998).

Netter e Poulsen (2003) afirmam que a gestão de risco operacional encontra-se mais avançada em instituições financeiras, principalmente naquelas que quantificam seus riscos de crédito² e mercado³. Embora os riscos financeiros ainda sejam o foco principal da gestão de risco, a importância do risco operacional é ampliada num ambiente volátil, com alto volume de transações e influenciado por rápidos avanços tecnológicos (HUSSAIN, 2000).

A atuação de órgãos reguladores têm contribuído bastante para o desenvolvimento da disciplina de gestão de riscos operacionais (HOFFMAN, 1998 e 2002; MARSHALL, 2002, SYER, 2003). O desenvolvimento de estruturas organizacionais adequadas para gestão de risco tem representado parte crescente dos interesses da Supervisão Bancária nos últimos anos (GARCIA, 2003), diante da preocupação da comunidade financeira internacional em melhorar a solidez dos sistemas financeiros em todo o mundo, já que a fragilidade do sistema bancário de um país, desenvolvido ou não, pode ameaçar a estabilidade financeira tanto internamente quanto internacionalmente (PEREIRA, 2004).

O aperfeiçoamento dos instrumentos de regulação e supervisão de instituições financeiras é consequência da própria evolução dos mercados financeiros, bem como das operações e

² O risco de crédito é materializado quando uma contraparte não paga um compromisso contratual, como será visto mais a frente.

³ O risco de mercado decorre de possíveis variações em taxas de juros, câmbio, preços de ações e cotações de *commodities*. Será conceituado adiante.

atividades dessas instituições. Desse modo, enquanto o aumento da internacionalização das instituições financeiras acarretou a necessidade de padronização da Supervisão Bancária mundial, também houve necessidade de estabelecer regras prudenciais adequadas à sofisticação das atividades bancárias (GARCIA, 2003).

Dentro deste contexto, o Comitê da Basileia para Supervisão Bancária⁴ desempenha papel proeminente em âmbito mundial, influenciando e orientando as normas estabelecidas pelos órgãos supervisores em todo o mundo (GARCIA, 2003; GOULART, 2003; NETTER e POULSEN, 2003). O Acordo de Capital de 1988⁵ tornou-se padrão de referência para a Supervisão Bancária mundial (GARCIA, 2003).

No Brasil, a gestão de risco desenvolveu-se a partir das exigências regulamentares e das práticas de mercado internacionais. A gestão dos riscos de crédito e de mercado, em oposição à gestão de risco operacional, já se encontra bastante difundida, tanto em termos de entendimento conceitual como de sistemas gerenciais, ferramentas de análise e mensuração (GARCIA, 2003; HUSSAIN, 2000; PICANÇO, 2001).

Uma maior compreensão dos riscos operacionais e de suas implicações teve início com o aprimoramento dos controles internos⁶ em instituições financeiras, exigido pelo Comitê da

⁴ Órgão integrante do BIS – Bank of International Settlements, busca, por meio de um constante processo de consultas a autoridades bancárias, órgãos supervisores, bancos privados, grandes empresas e partes interessadas, o aperfeiçoamento das práticas bancárias e dos procedimentos de supervisão das instituições financeiras. Será tratado oportunamente.

⁵ O Primeiro Acordo da Basileia, conforme será visto, foi estabelecido em 1988, determinando que os bancos deveriam alocar capital para fazer frente aos seus riscos de crédito. Embora o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia não detenha autoridade supranacional formal, os termos do Primeiro Acordo e sua extensão foram adotados em cerca de cem países, incluindo o Brasil.

⁶ Controle Interno é “definido como um processo, desenvolvido pelo conselho de administração, executivos e pessoas de uma organização, para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da organização, nas seguintes categorias: efetividade e eficiência das operações, confiabilidade das informações financeiras e conformidade com as leis e regulamentações” (COSO, 1992).

COSO, criado em 1985, é uma organização independente privada dedicada a melhorar a qualidade dos relatórios financeiros através da ética nos negócios, controles internos efetivos e boas práticas de governança corporativa. Patrocinada por cinco das maiores associações profissionais americanas (American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, The Institute of Internal

Basiléia para Supervisão Bancária, através do documento *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*, de setembro de 1998, e pela Resolução 2554/98, do Banco Central do Brasil. A partir de então, os riscos operacionais assumiram uma dimensão maior, demandando políticas, procedimentos, modelos de identificação, análise e mensuração específicos (PICANÇO, 2001).

A adoção do Novo Acordo de Capitais da Basiléia será o marco de uma nova etapa na evolução dos regulamentos prudenciais, bem como no relacionamento entre o mercado e órgãos supervisores, uma vez que o novo acordo considera outros aspectos de risco, como o risco operacional, controles internos, transparência das instituições financeiras e transparência e objetividade da supervisão bancária (BANZAS, 2005).

Com a implementação do Novo Acordo de Capitais, com início em 2005 e previsão de término em 2011 no Brasil, conforme o Comunicado 12.746 do Banco Central do Brasil, de 09 de dezembro de 2004 (BCB, 2004), o gerenciamento do risco operacional tornar-se-á mais importante para as instituições financeiras e órgãos reguladores, haja vista que o cálculo de requerimentos mínimos de capital incluirá o risco operacional, além dos riscos de mercado e de crédito, causando impactos no posicionamento competitivo dos bancos bem como no próprio negócio bancário em geral. O texto do Comunicado 12.746 encontra-se no Anexo C.

Por seu turno, as exigências do *Sarbanes-Oxley Act*, promulgado em 2002, produzirão impactos na maneira como as empresas estruturam seus sistemas de controles internos e elaboram seus demonstrativos financeiros e contábeis, obrigando as companhias a empregar práticas mais consistentes de gestão de risco operacional.

Se por um lado existem pressões regulatórias, na medida em que o Novo Acordo da Basiléia e a Lei Sarbanes-Oxley impõem desafios para as instituições financeiras (SHEA, 2006), por outro essas instituições estão cada vez mais convencidas do papel chave da gestão de risco operacional na proteção e no aumento do valor para os acionistas (AERTS, 2001; RMA, 2000; SHEA, 2006).

Auditors, e Institute of Management Accountants), suas recomendações têm sido aceitas por empresas e órgãos reguladores de diversos países, inclusive na elaboração do Sarbanes-Oxley Act e do Acordo da Basiléia. Seu site oficial é www.coso.org.

“Os bancos mundialmente estão se dando conta de que o correto gerenciamento do risco operacional pode não apenas reduzir o impacto de perdas financeiras, como também responder aos questionamentos e expectativas dos acionistas” (PEDOTE, 2002, p. 7).

Da mesma forma, Salzano (2004, p. 112) afirma que “Gerenciamento eficaz de risco operacional quer dizer melhorar a performance dos processos que envolvem uma instituição bancária, reduzir custos, eliminar perdas e criar valor”.

King (2001) destaca que a gestão de risco operacional aumenta o valor para o acionista na medida em que reduz o risco associado às receitas de uma empresa. O autor destaca que existe um crescente reconhecimento de que a maior fonte de volatilidade nas receitas não são os riscos financeiros, ou seja, não se trata do modo como a empresa financia seu negócio, e sim como ela opera suas atividades.

Em relação aos riscos para os quais há alocação de capital, a gestão de riscos operacionais é menos adiantada (MARSHALL, 2002), entretanto as empresas que se anteciparem provavelmente alcançarão vantagens competitivas, devido a diversos fatores: maior conhecimento do próprio negócio e melhoria de processos (COIMBRA, 2004), redução de perdas, menor alocação de capital e possibilidade de maior alavancagem, ganho de imagem junto a clientes, investidores, agentes reguladores e agências de *rating*, e diminuição do custo de captação (DUARTE et al., 2001).

Trapp (2004) enfatiza que a tendência mundial é promover o desenvolvimento de mecanismos para a gestão dos riscos operacionais, tanto para a sobrevivência da empresa como para atender órgãos supervisores nacionais e internacionais.

A Resolução 3.380 do Banco Central do Brasil, de 29 de junho de 2006 (BCB, 2006), determina que, até o final de 2007, todas as instituições autorizadas a funcionar pela referida Autarquia deverão implementar estrutura de gerenciamento do risco operacional, representando mais um passo no processo de adesão do Brasil ao Novo Acordo de Capitais da Basiléia. A área de risco operacional das instituições financeiras terá que, além de construir banco de dados com perdas de riscos operacionais, identificar e monitorar eventos de risco operacional, desenvolver mecanismos de mitigação, elaborar relatórios e estimular uma

cultura organizacional adequada à gestão de riscos. O texto da Resolução 3.380 encontra-se no Anexo D.

1.2. Justificativas para Estudo do Tema

O estudo pretende contribuir para a geração de conhecimento sobre o tema, principalmente relacionado à realidade brasileira, pois como verifica Pedote (2002, p.6): “Conquanto muito já se tenha escrito sobre risco de crédito e risco de mercado, percebe-se uma lacuna na teoria quando se trata de risco operacional”.

Do mesmo modo, Carvalho (2003) afirma que é raro encontrar estudos ou publicações orientadores da criação de uma estrutura de gestão de risco operacional no braço financeiro das organizações. De acordo com o autor, tais orientações, quando existem, são abrangentes e genéricas em sua maioria.

O trabalho possibilita o aprofundamento no entendimento sobre o tema, estimulando o desenvolvimento de um arcabouço conceitual necessário tanto à melhoria da gestão de risco operacional nas empresas, bem como ao aperfeiçoamento da atuação dos órgãos reguladores e da Supervisão Bancária.

Outro aspecto relevante é a contribuição da gestão de risco operacional na criação de valor para os *stakeholders* (AERTS, 2001; HOFFMAN, 2002; KING, 2001; RMA, 2000; SHEA, 2006), evitando ou diminuindo perdas, tornando processos mais eficientes, permitindo repostas rápidas e adequadas a contingências, reduzindo ou eliminando riscos, melhorando o desempenho do negócio como um todo e alinhando a relação risco-retorno à estratégia da organização.

Gomes (2003) ressalta que a implementação do Novo Acordo da Basileia atuará como catalisadora no processo de integração das estruturas de gestão de riscos, uma vez que há grande sinergia entre os recursos de infra-estrutura humana e tecnológica requeridos para a gestão dos três tipos de risco (crédito, mercado e operacional). Por seu turno, Hussain (2000) advoga que, para o efetivo gerenciamento dos riscos de crédito e de mercado, é necessário ter

as habilidades e *expertise* na equipe, infra-estrutura técnica e organizacional, bem como sistemas de controle. Na medida em que todos os fatores citados são componentes do risco operacional, torna-se claro que uma abordagem integrada de gestão de riscos precisa, necessariamente, focar no risco operacional.

Na medida em que “Os mais importantes tipos de risco operacional envolvem problemas de controles internos e de governança corporativa” (BIS, 1997, p. 22), cabe lembrar a contribuição da gestão de risco operacional para o desenvolvimento dos mecanismos de governança corporativa, internamente às empresas com a adoção das práticas de gestão de risco, e externamente com a atuação dos órgãos reguladores.

Numa época em que os escândalos e fraudes corporativos diminuíram a confiança da sociedade nas empresas (JOHNSTON, 2005), a disciplina de gestão de riscos operacionais pode contribuir com a responsabilidade social corporativa⁷, através do incentivo ao comportamento ético e socialmente responsável, evitando condutas e atitudes indesejadas ou inadequadas.

Diante do que foi exposto e das exigências da Resolução 3.380/2006, faz-se relevante um estudo que investigue o processo de estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais, em instituições financeiras.

1.3. Objetivos da Dissertação

A presente dissertação possui os seguintes objetivos:

- Estudar o processo de estruturação de unidade de gestão de risco operacional, com foco em bancos.
- Identificar referencial teórico que permita embasar a estruturação de unidades de gestão de risco operacional em bancos;

⁷ A responsabilidade social corporativa apresenta quatro dimensões que envolvem as práticas de negócios e sua performance: econômica, social, ambiental e ética. A dimensão ética pode ser descrita em termos de criar um ambiente de negócios honesto e transparente para todos os *stakeholders* (JOHNSTON, 2005).

Neste trabalho emprega-se o vocábulo estruturação com o seguinte significado: processo de estruturar, fornecer estrutura. Por conseguinte, entende-se estrutura como disposição e ordem dos elementos essenciais que compõem um corpo concreto ou abstrato; organização das partes; reunião de elementos que compõem um todo e a sua inter-relação com este todo; e aquilo que dá sustentação (concreta ou abstrata) a alguma coisa (HOUAISS, 2001).

Para os efeitos desta dissertação, os termos bancos e instituições financeiras serão utilizados de forma indistinta, uma vez que os principais bancos são, na realidade, conglomerados financeiros, isto é, atuam em outros negócios além da atividade bancária, como consórcio, gestão de recursos, *leasing*, financeira, distribuidora e corretora de títulos e valores mobiliários.

1.4. Organização do Estudo

O presente estudo é composto por cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita a caracterização do problema de pesquisa, das justificativas para estudo do tema e dos objetivos da dissertação.

O capítulo seguinte oferece a revisão da literatura, a qual representa o embasamento teórico e conceitual para o desenvolvimento da pesquisa empírica. São abordados os seguintes tópicos: riscos corporativos, conceituando risco e seus tipos (estratégicos, financeiros e operacionais); atuação do órgãos reguladores na indústria financeira, apresentando o primeiro e o segundo acordos de capital; Lei Sarbanes-Oxley; considerações sobre a gestão de risco operacional em bancos; visão sobre estrutura organizacional, abrangendo seus componentes e fatores condicionantes; e, por fim, são estudados aspectos relativos à atuação e organização de unidade de gestão de risco operacional.

No terceiro capítulo é desenvolvida a discussão sobre os aspectos metodológicos empregados para a elaboração da dissertação; no quarto capítulo é apresentado o caso estudado; e no último capítulo, são feitas as considerações finais, incluindo as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

Após as considerações finais, encontram-se as referências utilizadas e um conjunto de anexos ao texto, incluindo o protocolo de pesquisa do estudo de caso, o roteiro de entrevistas, o Comunicado 12.746/2004, sobre os procedimentos para a implementação do Novo Acordo de Capital e a Resolução 3380/2006, sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional, documentos emitidos pelo Banco Central do Brasil.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De modo a analisar o processo de estruturação de unidade de gestão de risco operacional em bancos e alcançar os objetivos de pesquisa propostos, são condições indispensáveis, além do entendimento dos aspectos relevantes sobre estrutura organizacional, a conceitualização de risco operacional e sua gestão, a compreensão das diferenças entre os diversos tipos de riscos corporativos e o conhecimento de forças que influenciam a gestão de riscos operacionais em instituições bancárias, como o Novo Acordo da Basileia e a Lei Sarbanes-Oxley.

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura, tratando dos tópicos citados no parágrafo anterior.

2.1. Riscos Corporativos

Duarte (2003) aponta que o conceito de risco não é novo, citando a Teoria Moderna das Carteiras⁸, baseada nos conceitos de risco e retorno: o risco é determinado a partir da variabilidade dos resultados esperados dos retornos do ativo em relação à média, sendo sua medida fornecida pelo desvio padrão. O autor entende que o risco assumiu, justamente, uma posição de destaque somente recentemente, devido aos diversos eventos e escândalos financeiros, citados na introdução deste trabalho.

O risco existe quando há probabilidade de ocorrência de resultados diferentes do esperado, ou seja, pode haver resultados melhores ou piores do que os planejados, embora a tendência seja em focar as chances de resultados negativos (GOULART, 2003).

Na visão de Jorion (1998, p. 3), “risco pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, geralmente associada ao valor de ativos ou passivos de interesse”. O autor

⁸ MARKOWITZ, H. M. Portfolio selection: efficient diversification of investments. John Wiley: 1959.

entende que as empresas estão expostas a três classes de risco: operacional, estratégico e financeiro.

Para Gitman (2002), risco é a possibilidade de que os resultados realizados possam ser diferentes daqueles esperados, destacando que há um *trade-off* entre retorno e risco: taxas de retorno mais altas estão associadas a maiores riscos, ao passo que taxas de retorno menores associam-se com riscos mais baixos.

“Risco é a ameaça de que um evento ou uma ação afete adversamente a habilidade da organização em maximizar valor para os *stakeholders* e atingir seus objetivos e estratégias de negócio” (DARLINGTON *et al*, 2001, p. 3).

Marshall (2002) diz que risco é o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras. Na visão do autor, os riscos enfrentados pela maioria das instituições de serviços financeiros são normalmente decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais. Considerando os riscos de crédito e de mercado como riscos financeiros, como será abordado mais adiante, esta visão se alinha com o entendimento de Jorion (1998), citado acima.

Santomero (1997) argumenta que os riscos aos quais as instituições financeiras estão expostas podem ser agrupados, sob uma perspectiva gerencial, em três classes:

- riscos que podem ser eliminados ou evitados com o emprego de práticas de negócios;
- riscos que podem ser transferidos;
- riscos que devem ser gerenciados de forma ativa.

Esta abordagem pode ser estendida para empresas não financeiras, pois a implementação de um novo processo de produção pode diminuir a quantidade de peças defeituosas aos níveis desejados; quando uma empresa contrata um seguro contra incêndios, há a transferência do risco; e um fabricante de alimentos utiliza instrumentos de mercados futuros para se precaver de oscilações nos preços das matérias-primas. A classificação dos riscos nas três categorias citadas acima fornecem um bom ponto de partida para a gestão dos riscos incorridos por uma empresa.

Gitman (2002) comenta que os administradores de empresas devem entender a relevância do risco e do retorno de suas atividades diárias. Para responder a questões como qual o nível de risco relativo a determinadas decisões, se são duas alternativas de risco igual ou diferente, qual a compensação por se optar por uma alternativa com maior risco, o administrador precisa definir, identificar, analisar e medir o risco e decidir qual deve ser o retorno para fazer com que o risco valha a pena.

Raff (2001) afirma que muitas decisões tomadas rotineiramente no mundo dos negócios, como por exemplo a entrada em novos mercados, o lançamento de novos produtos e aquisição de concorrentes, possuem natureza estratégica e envolvem uma série de riscos que usualmente não são considerados.

O autor enfatiza que é preciso buscar uma definição geral de risco, pensando em termos das fontes de incerteza sobre o futuro que podem afetar os lucros. Nessa linha de raciocínio, os tipos de riscos corporativos podem ser categorizados de acordo com suas fontes: estratégicos, operacionais e financeiros, em consonância com os entendimentos de Jorion (1998) e Marshall (2002).

Bessis (2002) ressalta que as definições de riscos são importantes pois servem como ponto de partida para os tratamentos regulatório e econômico do risco.

A partir dos conceitos e idéias expostas, foi adotada, neste trabalho, a seguinte definição de risco corporativo: possibilidade de ocorrência de evento que possa afetar de forma adversa o cumprimento da missão organizacional. Foi seguida também a proposta de Raff (2001) para a categorização dos riscos corporativos: estratégicos, operacionais e financeiros.

2.1.1. Riscos Estratégicos

Marshall (2002) define riscos estratégicos como mudanças ambientais de longo prazo com poder para afetar o modo como uma empresa adiciona valor a seus *stakeholders*. Ele comenta que a gestão de risco estratégico se baseia nas ferramentas e estruturas utilizadas em planejamento estratégico, como a análise de cenários.

Para Jorion (1998), os riscos estratégicos são conseqüências de mudanças nos cenários econômico ou político.

Os riscos estratégicos encontram-se nas mudanças do ambiente, que podem ocorrer através do surgimento de uma nova tecnologia, movimentos na arena competitiva, exigências regulatórias, alterações nos hábitos dos clientes, entre outros. Mas também estão presentes nas tomadas de decisão, como a saída de um mercado ou o lançamento de um produto.

Slywotzky e Drzik (2005, p. 58) entendem que os riscos estratégicos são “um conjunto de tendências e eventos externos capazes de devastar a trajetória de crescimento das empresas e, também, o valor para o acionista”. Os autores classificam os riscos estratégicos em sete grandes categorias: setor, tecnologia, marca, concorrência, cliente, projeto e estagnação.

Por fugir ao escopo do presente trabalho, não trataremos as categorias de riscos estratégicos detalhadamente. Todavia, em função da natureza da atividade bancária, algumas considerações sobre risco de marca devem ser feitas.

Considera-se o risco de marca como tendo o mesmo significado de risco de imagem ou de reputação: “representa uma perda potencial da reputação, que pode conduzir a publicidade negativa, perda de rendimentos, litígios dispendiosos, quebra na base de clientes ou saída de colaboradores-chave” (ARGENTI, 2005, p. 2).

Segundo BIS (1997, p. 22): “o risco reputacional é particularmente prejudicial para bancos, visto que a natureza de seu negócio requer a manutenção da confiança dos depositantes, credores e mercado em geral”.

2.1.2. Riscos Financeiros

Jorion (1998) entende que os riscos financeiros relacionam-se com possíveis perdas nos mercados financeiros. Raff (2001) considera que os riscos financeiros dividem-se em riscos de crédito, liquidez, taxa de juros e mercado.

Para Maluf Filho (1996), os riscos da intermediação financeira são originados por eventos que alteram as posições das carteiras dos bancos, sendo conseqüência de decisões de natureza financeira. O autor fornece a seguinte classificação: riscos de mercado, liquidez e crédito.

Conforme BIS (1997, p. 21), risco de taxa de juros “refere-se à exposição de um banco a movimentos adversos de taxas de juros”. Considera-se este tipo de risco como sendo um tipo de risco de mercado, uma vez que o risco de mercado é o risco resultante de oscilações nos preços de mercado (CULP, 2001), podendo ser causado devido a mudanças em taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e *commodities*, conforme aponta Duarte (2003).

Para Duarte *et al* (1999, p. 4), o risco de liquidez pode ser definido como “o risco de perdas devido à incapacidade de se desfazer rapidamente de uma posição, ou obter *funding* devido a condições de mercado”, sendo um tipo de risco de mercado. “Em casos extremos, liquidez insuficiente pode levar um banco à insolvência” (BIS, 1997, p. 22).

Marshall (2002) diz que o risco de crédito é causado pela inadimplência de uma contraparte. Jorion (1998, p. 14) afirma que “os riscos de crédito surgem quando as contrapartes não desejam ou não são capazes de cumprir suas obrigações contratuais”, destacando que o risco de crédito também origina perdas quando a classificação dos devedores é rebaixada pelas agências especializadas, o que geralmente diminui o valor de mercado de suas obrigações.

2.1.3. Riscos Operacionais

A definição de risco operacional ainda é causa de debates, provavelmente em função da amplitude de sua conceituação (CULP, 2001; HOFFMAN, 2002).

“No setor financeiro, o termo risco operacional foi provavelmente usado pela primeira vez em 1995, como tentativa de explicar a inesperada e quase inacreditável falência do Banco Barings” (CRUZ, 2003, p. 490).

King (2001, p. 7) define risco operacional “como uma medida do relacionamento entre as atividades de negócio de uma empresa e a variação em seus resultados”.

Para Laycock (1998), risco operacional é potencial de flutuações adversas nos resultados ou no fluxo de caixa de uma empresa, causadas por efeitos atribuídos a clientes, controles inadequados, falhas de sistemas e eventos não gerenciáveis.

Culp (2001) entende que os problemas relacionados a riscos operacionais surgem em função da inadequada atenção destinada a processos ou sistemas ou porque as pessoas falham no desempenho de suas atividades ou suas atribuições são mal especificadas.

Crouhy *et al* (1998, p. 3) definem risco operacional em instituições financeiras “como o risco de eventos externos, ou deficiências de controles internos e sistemas de informação, resultarem em perdas”, associando este risco com erro humano, falhas em sistemas e procedimentos e controles inadequados.

Na visão de Jorion (1998), os riscos operacionais referem-se às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana, a qual inclui o risco de execução, correspondente a situações em que as operações não são executadas, resultando em atrasos ou em penalidades; o risco de execução relaciona-se a qualquer problema nas operações de *back-office*, relativas ao registro de transações e à reconciliação de operações. Também incluem fraude e a necessidade de proteger os sistemas contra acesso não autorizado e violações. Outros exemplos são falhas de sistema, prejuízos oriundos de desastres naturais ou acidentes envolvendo pessoas importantes.

Acontecimentos como o *tsunami*, em 26 de dezembro de 2004 no sudeste asiático, atentados terroristas, como o ocorrido em 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos, e a invasão do centro de pesquisa da Aracruz Celulose pelo Movimento dos Sem Terra, em 8 de março de 2006 no Rio Grande do Sul, podem interromper o fornecimento de serviços, destruir conhecimento organizacional e informações relevantes ou causar prejuízos materiais.

Fraude ou atividades irresponsáveis por parte dos funcionários são tipos de risco operacional. Empregar pessoas cujas qualificações não são adequadas para o cumprimento das tarefas também é risco operacional, podendo ter conseqüências significativas como erros ou fraudes. Embora pareça não intuitivo, o fator pessoas tende a ser a origem da maioria dos riscos operacionais, que inevitavelmente surgem a partir de decisões questionáveis, seja por erro ou por intenção (CULP, 2001).

Marshall (2002, p. 421) argumenta que as fraudes podem ser internas, cometidas por pessoas de dentro, como gerentes, diretores e funcionários, ou externas, praticadas por terceiros tais como contrapartes, fornecedores e clientes. “Ainda que sejam os crimes de colarinho branco de alto nível que apareçam nos jornais, a maioria das fraudes internas é praticada por funcionários de nível baixo na corporação”.

O autor comenta que as fraudes normalmente praticadas por funcionários incluem a falsificação de relatórios de despesas, desvio de fundos, uso das instalações corporativas para fins pessoais, roubo de ativos e recebimento de benefícios de vendedores, prestadores de serviços e fornecedores. Por outro lado, as fraudes cometidas em níveis mais altos incluem a adulteração de demonstrativos financeiros, exagero em ativos, vendas e lucro ou diminuição de passivo, despesas e perdas, com a finalidade de enganar investidores e credores ou inflar os lucros para aumentar salários e bonificações.

Hoffman (1998) enfatiza que o risco operacional transcende todas as linhas de negócios, sendo mais amplo do que os riscos usualmente cobertos por seguros e do que falhas de controle.

Riscos operacionais estão presentes seja o negócio regulado ou não; seja centralizado ou descentralizado; seja conduzido através de rígidos procedimentos ou pouco controlado; seja demandante de alta tecnologia ou empregue tecnologias convencionais; se realiza suas vendas através de um simples canal ou através de vários canais. O conselho de administração, o CEO e todos os executivos devem ter em mente que os riscos operacionais representam uma significativa ameaça aos objetivos da organização (CHORAFAS, 2004).

A definição mais conhecida sobre risco operacional, adotada amplamente pela indústria bancária (HAUBENSTOCK, 2002), é proposta pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (BIS, 2005, p. 140): “risco de perda, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Esta definição inclui o risco legal, mas exclui os riscos estratégicos e de reputação”.

Hoffman (2002) presume que o risco reputacional tenha sido excluído da definição de risco operacional em função da dificuldade de mensuração, uma vez que a alocação de capital faz

parte do foco do Comitê da Basileia. Raciocínio análogo pode ser feito para os riscos estratégicos.

A definição do BIS (2005, p. 140), apesar de ser ampla, destaca-se em relação às demais em virtude de indicar os fatores originadores do risco: processos internos à organização, pessoas (fraude, erro ou negligência, ausência de qualificação e conduta antiética), tecnologia (falhas de hardware, software, instalações, sistemas de energia e comunicações) e eventos externos (como ataques terroristas e fenômenos da natureza). A Ilustração 1 apresenta os fatores de risco operacional.

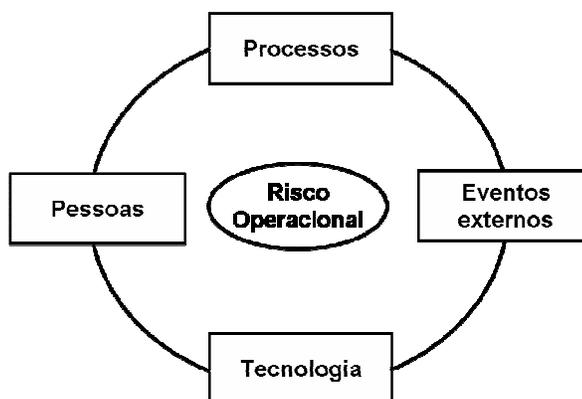


Ilustração 1 - Fatores de risco operacional
Fonte: Adaptado de BIS (2005)

McCarthy e Flynn (2003) enfatizam que os casos do Banco Barings e da Enron não foram causados por eventos de risco de mercado ou de risco de crédito. Foram situações em que as companhias sofreram grandes perdas financeiras em função de inadequados processos internos ou falhas de pessoas ou sistemas, ou seja, de acordo com a definição do Comitê da Basileia foram casos de risco operacional.

O risco legal faz parte do risco operacional, conforme definição do Comitê da Basileia (BIS, 2005, p. 140). Ações judiciais ou processos legais envolvendo funcionários, clientes, concorrentes, fornecedores, investidores, credores, governo e órgãos reguladores são fontes de risco legal, conforme aponta Marshall (2002).

O autor destaca outro aspecto do risco legal referente a incertezas com relação à legislação, sua interpretação e ao processo judicial. Um subtipo de risco legal é o risco de

regulamentação ou risco de *compliance*, que corresponde à não conformidade com a regulamentação do negócio (JORION, 1998).

Cabe ressaltar que, diferentemente dos riscos financeiros, como os de crédito e de mercado, maiores riscos operacionais não necessariamente significam maiores retornos potenciais (BIS, 2003; PEREIRA, 2004), ao passo que reduções na exposição de risco operacional normalmente acarretam aumento de eficiência e redução de custos.

Para Culp (2001), o clássico caso do Banco Barings é um típico caso de risco operacional porque houve falha de processos (auditoria interna e controles internos), falha humana, uma vez que houve fraude, e os sistemas eram inadequados, pois uma visão consolidada das posições assumidas revelaria o que estava acontecendo.

Brown *et al* (2002) argumentam que as instituições financeiras devem gerenciar o risco operacional em função do significativo potencial de perdas, citando que danos a ativos físicos e interrupção de negócios, como o ataque de 11 de setembro, causaram prejuízos divulgados de US\$ 27 bilhões em seguros; fraude e comportamento criminoso geraram perdas de US\$ 690 milhões ao Allied Irish Bank em transações não autorizadas; o autor ainda cita perdas em ações judiciais de US\$ 2 bilhões, sofrida pela Prudential Insurance e de US\$ 400 milhões, sofrida pela Providian Financial, por causa de práticas de negócio impróprias.

A Ilustração 2 apresenta os tipos possíveis de perdas relacionadas ao risco operacional, de acordo com sua probabilidade e severidade. As perdas esperadas, mais frequentes, são aceitas através da constituição de provisões. As perdas inesperadas, com frequência menor, são suportadas pelos requerimentos mínimos de capital. Por sua vez, as perdas catastróficas ou severas exigem a utilização de seguros.

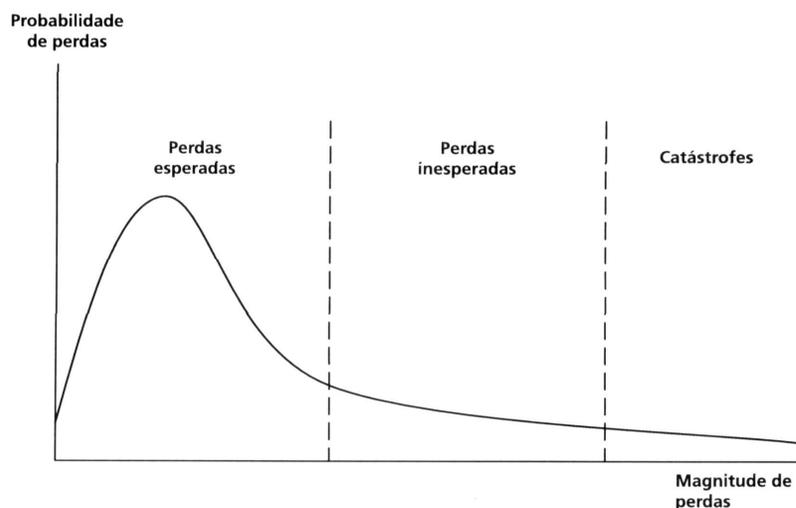


Ilustração 2 - Curva probabilidade versus severidade de eventos relacionados ao risco operacional
 Fonte: Adaptado de Marshall (2000).

O Comitê da Basileia, em cooperação com a indústria financeira, identificou tipos de eventos de risco operacional que apresentam potencial para causar perdas substanciais às instituições, como seguem (BIS, 2003, p. 2):

- Fraudes internas, como por exemplo relatórios com erros intencionais e roubo por parte de funcionários;
- Fraudes externas, como roubo, falsificação, saques indevidos e ações de hackers;
- Práticas empregatícias e segurança do local de trabalho, por exemplo condições de trabalho inadequadas, discriminação etc.;
- Práticas ligadas a clientes, produtos e serviços, como mau uso de informações confidenciais de clientes, lavagem de dinheiro, comercialização de produtos não autorizados, entre outros;
- Danos a ativos físicos, como por exemplo atos de terrorismo ou vandalismo e ocorrência de terremotos, furacões, incêndios e inundações;
- Interrupção das atividades da instituição e falhas em sistemas de tecnologia da informação, como falhas em hardware e software, problemas de telecomunicações e problemas no fornecimento de serviços essenciais;
- Execução, cumprimento de prazos e gestão dos processos da instituição, como entrada errada de dados, falhas no gerenciamento de garantias, documentação

incompleta, acesso não autorizado a contas de clientes, disputas judiciais com fornecedores, entre outros.

Os tópicos analisados anteriormente mostram que cada tipo de risco possui características específicas, necessitando, portanto, de ações particulares em sua gestão. O entendimento dessas diferenças é fundamental para o aperfeiçoamento da gestão de riscos. A Ilustração 3 mostra os tipos de riscos corporativos.

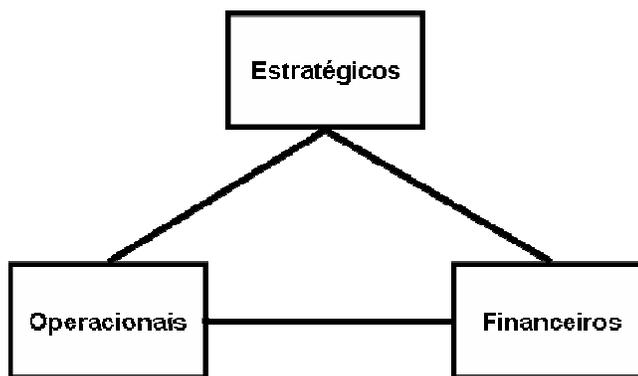


Ilustração 3 - Riscos corporativos
Fonte: Adaptado de Raff (2001)

2.2. Órgãos Reguladores

A atuação dos órgãos reguladores influencia decisivamente a gestão de risco, estabelecendo padrões mínimos, promovendo melhores definições de riscos e estimulando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos modelos internos de risco e dos processos dos bancos (BESSIS, 2002).

O Bank for International Settlements (BIS), criado em 1930, é a mais antiga organização financeira internacional, tendo se tornado um importante órgão regulador internacional para a indústria financeira (NETTER e POULSEN, 2003). Possui como missão⁹:

- Promover a estabilidade financeira e monetária;

⁹ Extraído do site oficial do BIS: www.bis.org.

- Atuar como um fórum de discussão e cooperação entre os bancos centrais e a comunidade financeira;
- Atuar como um banco para os bancos centrais e organizações internacionais.

No âmbito do BIS, existem diversos comitês que estudam temas específicos, entre eles o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, “estabelecido como o Comitê para Regulação Bancária e Práticas de Supervisão pelo G-10, no final de 1974, como consequência dos sérios distúrbios ocorridos nos mercados bancário e de câmbio internacionais”, em especial a insolvência do Bankhaus Herstatt , na Alemanha Ocidental (BIS, 2004a, p. 1).

Embora não possua autoridade de supervisão supranacional formal, nem tenha a intenção de possuir força legal, o Comitê formula padrões mínimos de supervisão e recomenda melhores práticas, na expectativa de que as autoridades supervisoras implementem suas orientações de forma adaptada aos sistemas nacionais (BIS, 2004a).

No Brasil, a Lei 4.595/64 designa o Banco Central como o supervisor do Sistema Financeiro Nacional e, como tal, é o órgão responsável por regulamentar e supervisionar todos os tipos de instituições financeiras que recebem depósitos, fazem a intermediação e concedem crédito (BCB, 2002, título 2, capítulo 10, seção 10, subseção 20, p. 1).

“Um dos objetivos do Banco Central do Brasil é manter as instituições financeiras dentro de limites prudenciais, por meio de uma supervisão moderna e eficaz, focada nos riscos assumidos pelos bancos e nos riscos para o sistema”. A legislação sobre o Sistema Financeiro Nacional atribui amplos poderes ao Banco Central para supervisionar as instituições financeiras com atuação no Brasil, incluindo as estrangeiras (BCB, 2002, título 1, capítulo 10, seção 10, subseção 10, p. 1).

Goulart (2003, p. 14) assinala que o Banco Central do Brasil:

[...] por meio de diversos normativos, tem procurado incorporar as recomendações estabelecidas pelo Comitê da Basileia, de forma a harmonizar os procedimentos de supervisão aplicáveis às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional aos padrões internacionalmente recomendados, questão importante sob o ponto de vista da competitividade da indústria bancária brasileira nos mercados globalizados.

2.2.1. Primeiro Acordo da Basileia

“Na luta pela estabilidade financeira, foi montado um pacto financeiro histórico, que resultou no Acordo da Basileia, concluído em 15 de julho de 1988 e firmado pelos bancos centrais do G-10” (JORION, 1998, p. 44).

O Acordo da Basileia de 1988, formalizado através do documento “International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards”, fundamentou-se na necessidade das instituições financeiras manterem capital suficiente para fazer frente ao nível de risco envolvido em suas atividades de negócio (GARCIA, 2003 e PEDOTE, 2002).

Garcia (2003, p. 15) explica que os requerimentos mínimos de capital são estabelecidos pela supervisão bancária a fim de garantir que as perdas inesperadas sejam cobertas em todas as ocorrências, “buscando a manutenção da estabilidade do sistema financeiro e a minimização dos custos à sociedade, por meio da diminuição do risco de quebra de instituições financeiras, sem significar perdas de eficiência”.

O Acordo estabeleceu níveis mínimos de capital relativos ao risco de crédito das operações bancárias, não oferecendo orientações específicas sobre a forma de tratamento de outros riscos (GOULART, 2003 e PEDOTE, 2002).

Em 1996, o Comitê da Basileia publicou o documento “Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks”, inovando ao incorporar requerimentos mínimos de capital para o risco de mercado ao Acordo de 1988 e ao permitir que as instituições financeiras utilizassem, como alternativa à abordagem padrão, modelos internos próprios para o cálculo dos níveis mínimos de capital (GOULART, 2003 e TRAPP, 2004).

2.2.2. Novo Acordo de Capital

No final da década de 90, com o surgimento de diversas crises financeiras, percebeu-se a necessidade de aperfeiçoamento do Acordo de Basileia (CASAGRANDE, 2006). Os mercados financeiros sofreram diversas transformações desde a implementação do Acordo de 1988, tanto com relação à atuação das instituições bancárias e financeiras, com o

desenvolvimento de métodos de avaliação e gestão dos riscos, quanto à organização e funcionamento dos mercados (MENDONÇA, 2004).

Em 2001, através do documento “Basel II: The New Basel Capital Accord” e sua atualização “Update on work on the New Basel Capital Accord”, foi lançada a proposta para o Novo Acordo de Capital da Basiléia, conhecido como Basiléia II, e em novembro de 2005 foi publicada a versão mais recente do Acordo (“Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework” (BIS, 2005)), atualizada em relação à versão de junho de 2004 (BIS, 2004b).

Netter e Poulsen (2003) afirmam que o Comitê da Basiléia foi um dos primeiros organismos a reconhecer de forma explícita o risco operacional, através da tentativa de incluir os efeitos deste tipo de risco em suas recomendações. Os autores destacam que uma das principais mudanças introduzidas pelo Novo Acordo é a inclusão do risco operacional nos requerimentos mínimos de capital.

No desenvolvimento do Novo Acordo, o Comitê buscou ser mais abrangente que o Acordo de 1988, definindo requerimentos de capital mais sensíveis ao perfil de risco de cada instituição e incentivando a utilização de modelos internos para gerenciamento de risco e cálculo de requerimentos de capital (BIS, 2005).

Garcia (2003) destaca que as novas recomendações partem do princípio de que o requerimento de capital regulamentar não é o único instrumento para a minimização de falências bancárias. Na mesma linha, Duarte e Lélis (2003) dizem que o Novo Acordo sugere que a atuação da supervisão bancária aliada à maior transparência das instituições financeiras são formas de controle de riscos eficientes para evitar o risco sistêmico¹⁰.

Desse modo, o Novo Acordo fundamenta-se em três pilares: (1) requerimentos mínimos de capital; (2) revisão do processo de supervisão; e (3) disciplina de mercado (BIS, 2005). “Na visão do Comitê, os três pilares são complementares e, atuando conjuntamente, são elementos

¹⁰ Os riscos sistêmicos são aqueles que afetam a saúde do sistema financeiro como um todo e que podem levar a uma crise financeira no país.

essenciais de um sistema de exigibilidade de capital que tem como objetivo precípua assegurar a solidez e a estabilidade do sistema financeiro” (GOULART, 2003, p. 14).

O primeiro pilar trata das exigências de capital para fazer frente aos riscos de crédito, mercado e operacional incorridos pelas instituições financeiras. Para o risco operacional, são apresentadas três abordagens para o cálculo do capital a ser alocado¹¹, em ordem crescente de complexidade e sensibilidade ao risco (BIS, 2005):

- Abordagem básica (*Basic Indicator Approach* – BIA): o capital a ser alocado corresponde a um percentual fixo (denominado alfa, definido pelo Comitê) da média da receita bruta dos três anos anteriores. Caso a receita bruta não seja positiva em algum ano, deverá ser excluída do cálculo. CASAGRANDE (2006) ressalta que ainda há dúvidas sobre a definição de receita bruta;
- Abordagem padronizada (*Standardised Approach* – SA): as atividades do banco são separadas em linhas de negócio¹², sendo aplicada a abordagem básica para cada uma delas. O percentual a ser utilizado (denominado beta, definido pelo Comitê) é específico para cada linha de negócios, e o capital a ser alocado corresponde à soma dos montantes calculados para cada linha de negócios;
- Abordagem Avançada (*Advanced Measurement Approach* – AMA): os bancos poderão desenvolver seus modelos internos próprios para cálculo do requerimento de capital, desde que atendam a exigências, tanto quantitativas como qualitativas, dos órgãos supervisores.

Os critérios de elegibilidade a cada uma das abordagens são apresentados em BIS (2005). Os bancos serão encorajados a avançar de uma abordagem para outra à medida que forem desenvolvendo práticas e sistemas de mensuração de risco operacional mais sofisticados,

¹¹ Por fugir ao escopo deste trabalho, as abordagens e suas implicações não serão tratadas de forma detalhada. Para maiores detalhes, ver BIS (2005).

¹² “In the Standardised Approach, banks’ activities are divided into eight business lines: corporate finance, trading & sales, retail banking, commercial banking, payment & settlement, agency services, asset management, and retail brokerage.” (BIS, 2005, p. 142).

todavia não poderão retornar a uma abordagem mais simples sem autorização do órgão supervisor (BIS, 2005).

O segundo pilar reforça a importância de um papel ativo tanto das instituições financeiras quanto da supervisão bancária na determinação dos níveis adequados de capital a cada instituição financeira. Os órgãos supervisores poderão exigir níveis de capitalização superiores aos estabelecidos pelo primeiro pilar (BIS, 2005 e GARCIA, 2003).

O Comitê entende que os supervisores bancários devem desempenhar suas funções de modo transparente, tornando públicos os critérios utilizados na revisão das avaliações dos requerimentos de capital dos bancos. Caso sejam estabelecidos requerimentos de capital superiores ao requerimento mínimo, o supervisor deve fornecer ao banco as orientações pertinentes (BIS, 2005).

O terceiro pilar trata dos requisitos de transparência, estimulando o aperfeiçoamento dos padrões de divulgação de informações, de modo a “possibilitar aos usuários destas informações a avaliação, de forma acurada, do desempenho de um banco, de sua condição financeira e de suas práticas de gestão de risco” (BIS, 1998, p. 4).

No entendimento do Comitê, a divulgação pública, confiável e tempestiva de informações, contendo aspectos qualitativos e quantitativos, sobre o desempenho, atividades, perfil de risco e práticas gerenciais das instituições financeiras representa fator essencial para uma supervisão bancária preventiva (MOREIRA, 2003). O autor aponta que os recentes escândalos em empresas americanas e em instituições financeiras por si só justificam esse cuidado do Comitê.

Com relação aos procedimentos de implementação do Novo Acordo no Brasil, a cada ação referente ao primeiro pilar “corresponderão ações equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado)” (BCB, 2004).

Através do Comunicado 12.746, cujo conteúdo integral é apresentado no Anexo C, o Banco Central do Brasil estabeleceu o cronograma de implementação do Novo Acordo no Brasil, com início em 2005 e previsão de conclusão em 2011.

2.3. Lei Sarbanes-Oxley

A Lei Sarbanes-Oxley, promulgada em 30 de julho de 2002, nos Estados Unidos, foi uma reação das autoridades supervisoras e reguladoras aos diversos escândalos corporativos, como Enron, WorldCom, Adelphia, Tyco, Global Crossing, entre outros (ARMOUR e MCCAHERY, 2006; BERGAMINI, 2002; UGEUX, 2004), com o intuito de restabelecer a confiança da sociedade nas empresas (ARMOUR e MCCAHERY, 2006; BERGAMINI, 2002).

A referida lei se aplica a companhias abertas listadas em bolsas americanas, não importando se possuem sede nos Estados Unidos ou não (ALVES, 2005; GABLE, 2006). Ou seja, bancos brasileiros com ADR (*American Depositary Receipts*¹³) na bolsa de valores de Nova York, subsidiárias brasileiras de bancos americanos ou de bancos estrangeiros com presença nos Estados Unidos precisarão seguir a Lei Sarbanes-Oxley (BANZAS, 2004), tornando o Sarbanes-Oxley *Act* relevante para a Supervisão Bancária.

“O foco das atenções tem sido as seções 302 e 404 da lei, que são aquelas que mais dizem respeito ao sistema de controles internos e às boas práticas de governança corporativa” (BANZAS, 2004).

A seção 302 exige que o diretor presidente e o diretor-financeiro assumam, pessoalmente, a responsabilidade pelas informações contidas nas demonstrações e relatórios financeiros (BERGAMINI, 2005; MARDEN et al, 2003).

A seção 404 determina que a alta administração da companhia é responsável pela adequação dos controles internos relativos aos procedimentos de emissão e divulgação das informações financeiras (ALVES, 2005; BERGAMINI, 2005; HEIER et al, 2003), exigindo elaboração, por auditoria independente, de relatório anual sobre a efetividade dos controles internos (BERGAMINI, 2005; HEIER et al, 2003; LIN e WU, 2006).

¹³ Certificado de ações de companhia não sediada nos Estados Unidos, emitido por um banco norte-americano.

Diversos autores apontam que Sarbanes-Oxley e Basiléia II possuem mais em comum do que a vontade proteger investidores, sendo o risco operacional e a transparência os grandes pontos de interseção (MAYER, 2003). O autor propõe que os esforços de adequação à Lei e ao Novo Acordo sejam feitos conjuntamente, de forma a reduzir custos e obter ganhos de sinergia.

2.4. Gestão de Risco Operacional

Hoffman (2002) alerta para um mito bastante comum: gestão de risco é igual à mensuração ou quantificação de risco. Provavelmente, tal visão originou-se em função do desenvolvimento e consolidação da gestão dos riscos financeiros antes dos demais riscos, bem como devido às exigências do Comitê da Basiléia para alocação de capital.

O autor enfatiza que mensuração de risco é um subconjunto da gestão de risco, alegando que a determinação dos requerimentos de capital é importante, porém não é suficiente sozinha. Em concordância, Cagan (2001, p. 2) afirma que “mensuração de risco operacional não é a mesma coisa que gestão de risco operacional”.

Damodaran (2003) ressalta que a gestão de risco possui caráter estratégico, através da utilização do risco para criar vantagem comparativa, não devendo ser confundida com redução de risco ou *hedging*, que envolve proteção através do emprego de instrumentos financeiros, como opções, contratos futuros e seguros.

Culp (2001) comenta que gestão de risco é um processo organizacional que pode ser separado em cinco atividades gerais: identificar riscos e determinar tolerâncias; mensurar os riscos; monitorar e reportar os riscos; controlar os riscos; e supervisionar, auditar, ajustar e realinhar o processo de gestão de risco. Na visão do autor, algumas firmas estruturam este processo de modo mais formalizado e centralizado que outras, contudo todas as firmas gerenciam risco de acordo com estas cinco etapas, embora algumas não percebam.

Marshall (2002, p. 121) afirma que

[...] enquanto os riscos de mercado e crédito são em grande parte incontroláveis, muitos riscos operacionais são controláveis e, assim, devem ser gerenciados se a empresa não deseja se colocar em uma posição de desvantagem competitiva.

King (2001) entende que a gestão de risco operacional envolve a implementação de diretrizes de governança corporativa, o estabelecimento de controles operacionais e a mensuração do risco. O autor cita os seguintes passos: identificação e avaliação dos riscos relacionados aos objetivos da empresa, monitoramento, comunicação e mensuração, afirmando que o objetivo da gestão de risco operacional é a decisão sobre quais riscos são relevantes para a empresa, e então aceitá-los, controlá-los ou mitigá-los de acordo com a estratégia de risco da empresa.

Rachlin (1998) propõem uma abordagem formada por quatro passos: identificação, quantificação, decisão sobre como lidar com o risco e mitigação.

Laycock (1998) apresenta um ciclo de gerenciamento de risco operacional, composto pelas etapas: identificação, avaliação, análise das medidas de controle, decisões sobre controles, implementação de controles e supervisionar e revisar.

Chorafas (2004) destaca que os riscos operacionais só podem ser controlados após serem reconhecidos e identificados. E somente após estas etapas poderão ser monitorados e mensurados.

Marshall (2002) lista atividades envolvidas na gestão de riscos operacionais: identificação, mensuração, prevenção de perdas operacionais, mitigação dos impactos de perda após ocorrências (por exemplo, através do planejamento de contingências¹⁴), previsão de perdas operacionais, transferências de riscos, alocação de capital para cobrir riscos operacionais.

O Comitê da Basileia entende que a gestão do risco operacional é composta pelas etapas: “identificação, avaliação, monitoramento e controle/mitigação do risco” (BIS, 2003, p. 3).

Culp (2001) comenta que devem ser identificados os riscos operacionais relevantes que possam impactar de forma significativa o valor da empresa, ressaltando que esta não é uma tarefa fácil, por ser mais arte do que ciência. Na mesma linha, CHORAFAS (2004) argumenta

¹⁴ Elaboração de um plano para situações de emergência, operações de backup e recuperação após desastre, a fim de garantir a disponibilidade dos recursos críticos, possibilitando a continuidade de operações numa situação de emergência.

que a alta administração deve definir quais são os riscos *core*, aqueles que precisam ser incorridos no desempenho das atividades de negócio.

Crouhy *et al* (1998) destacam que deve ser estabelecida uma linguagem comum de risco de modo a guiar a etapa de identificação.

A avaliação de risco tem por objetivos determinar os possíveis tipos de perdas e os cenários em que elas podem ocorrer, reconhecer suas causas e seu tamanho, e, por fim, utilizar os resultados na mitigação dos riscos (HOFFMAN, 2002).

Alves (2005) ressalta que a mensuração faz parte da etapa de avaliação. “A primeira etapa no processo de medição do risco operacional é a coleta das informações necessárias para a realização de uma avaliação completa de todos os riscos operacionais significativos” (CROUHY *et al*, 2004, p. 437). Os autores afirmam que a avaliação conduz a uma medida de risco operacional em termos da probabilidade de ocorrência de um evento de perda e sua severidade, ou seja, o potencial tamanho da perda.

“Um processo efetivo de monitoramento é essencial para o adequado gerenciamento de risco operacional. Atividades regulares de monitoramento podem oferecer a vantagem de detectar e corrigir rapidamente deficiências em políticas, processos e procedimentos, podendo reduzir substancialmente a frequência e/ou severidade de potenciais perdas” (BIS, 2003, p. 9).

Na etapa de monitoramento, diversos autores apontam a importância de um sistema de comunicação, de relatórios e de indicadores confiáveis (BIS, 2003; CROUHY *et al*, 1998; KINGLEY *et al*, 1998; MARSHALL, 2002).

Depois que os riscos forem identificados e mensurados, deve ser tomada a decisão sobre como tratá-los (LAYCOCK, 1998; RACHLIN, 1998). “Para todos os riscos operacionais relevantes identificados, o banco deve decidir quais os procedimentos apropriados para controlar e/ou mitigar os riscos, ou então tolerá-los” (BIS, 2003, p. 10).

Conforme explicam Laycock (1998) e Rachlin (1998), existem quatro possíveis decisões de mitigação/controle, evidenciadas na Ilustração 4: estabelecer controles para limitar o surgimento do risco (*control*), aceitar os custos do risco como parte dos custos do negócio

(*accept*), transferir o risco utilizando seguros ou outros mecanismos (*transfer*) e evitar a atividade completamente (*avoid*).

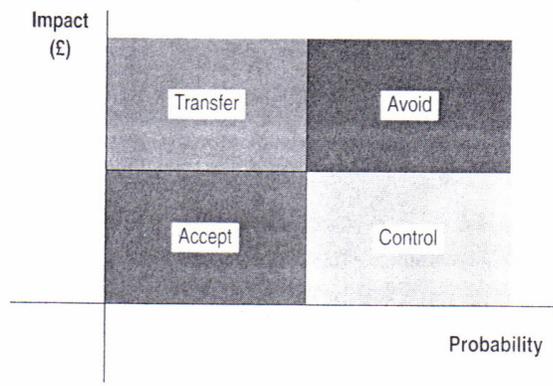


Ilustração 4 - Decisões de mitigação / controle de risco operacional
Fonte: Rachlin (1998, p. 119)

“A questão da gestão do risco operacional está intrinsecamente ligada à forma como as instituições financeiras se organizam estruturalmente” (PEDOTE, 2002, p. 11). A estrutura e a cultura organizacionais juntamente com a infra-estrutura técnica e uma equipe capacitada e comprometida são essenciais na gestão de risco operacional (HUSSAIN, 2000).

2.5. Estrutura Organizacional

Nesta seção são abordados aspectos referentes à estrutura organizacional, à sua importância e ao seu projeto, o qual é detalhado por meio dos componentes e dos fatores condicionantes da estrutura.

Pode-se considerar uma organização como sendo um grupo de pessoas que desempenham atividades com a finalidade de alcançar um propósito compartilhado (BATEMAN e SNELL, 1998; CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2002; DUBRIN, 2003; GALBRAITH, 1977; HAMPTON, 1992; MAXIMIANO, 2004; ROBBINS, 2002). Tal definição aplica-se aos diversos tipos de organização e justifica-se pelo fato de que os indivíduos, agindo de forma independente, seriam menos eficientes ou não atingiriam os objetivos (BATEMAN e SNELL, 1998; GIBSON *et al*, 1981; HALL, 2002; ROBBINS, 2002).

Robbins (2002, p. 171) considera que a estrutura de uma organização, ou estrutura organizacional, “define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”.

Dubrin (2003, p. 326) acrescenta pessoas e metas à idéia anterior: “estrutura organizacional é o arranjo de pessoas e tarefas para alcançar as metas organizacionais”.

Na visão de Oliveira (2006, p. 12), a estrutura organizacional é o resultado “[...] da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas [...]”, incluindo a definição dos níveis de autoridade e dos processos decisórios, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento.

Para Wright *et al* (2000), a estrutura organizacional refere-se aos modos como as tarefas e responsabilidades são designadas aos indivíduos e também à forma pela qual os indivíduos são ordenados em escritórios, departamentos e divisões. A estrutura, refletida em um organograma, estabelece relações formais de autoridade (quem responde a quem) e o número de níveis na hierarquia.

“Estrutura organizacional é o resultado do agrupamento dos recursos humanos e materiais, e da definição do papel de cada unidade, no sentido de viabilizar o seu gerenciamento e atingir seus objetivos” (VASCONCELLOS e POLO, 1994, p. 422). Esta definição foi adotada neste trabalho.

A obtenção da estrutura organizacional adequada representa uma das prioridades das organizações, defende Chiavenato (2000), face às contribuições dadas pela estrutura para o cumprimento dos objetivos organizacionais:

- é a estrutura básica, pois define a coordenação entre as partes, a divisão de trabalho e os órgãos que compõem a organização;
- atua como mecanismo de operação, à medida que indica às pessoas o que devem e não fazer, por meio das descrições dos cargos, procedimentos, normas, sistemas de avaliação e de comunicação;
- funciona como mecanismo de decisão, estabelecendo o processo decisório, a distribuição de poder e a autoridade decorrente.

Em termos de contribuições dadas pela estrutura organizacional, Hampton (1992) compreende que a estrutura pode tornar claras as responsabilidades e a autoridade, facilitar a comunicação e o controle, melhorar o processo de decisório e diferenciar as atividades.

Hall (2004), apresentando uma outra visão, explica que estruturas organizacionais executam três funções básicas. Primeiramente, devem produzir resultados e atingir metas organizacionais, ou seja, ser eficazes. Em segundo lugar, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das ações individuais na organização e para assegurar que os indivíduos se adaptem às diretrizes das organizações, e não o contrário. Por fim, é nas estruturas que o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas, determinando relações de poder e o fluxo de informações.

Ansoff e McDonnell (1993) comentam que as formas organizacionais eram estáticas e monolíticas. Aplicava-se um princípio organizacional único a todas as partes da empresa e esperava-se que, uma vez introduzida, uma nova estrutura perdurasse sem modificações por muito tempo, visto que as empresas eram bem-sucedidas com a minimização dos custos de produção.

Entretanto, conforme aponta Hussain (2000), os avanços tecnológicos e de telecomunicações causaram impactos na estrutura organizacional, na cultura e no fluxo de informação dentro das organizações. A revolução da informação dos anos noventa obrigou as instituições a reavaliar suas estruturas a fim de se tornarem mais flexíveis, produtivas e lucrativas. Para o autor, as organizações se tornaram mais dispersas e descentralizadas, migrando de hierarquias funcionais para estruturas mais flexíveis, o que criou problemas de controle.

Hall (2004) destaca a natureza mutável da estrutura, a qual molda a organização e é moldada pelo que acontece nela. Existe uma justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais nas organizações e em torno delas e que se revela uma dialética nas relações entre os atores organizacionais, trazendo conseqüências para as formas organizacionais. A estrutura é, portanto, continuamente emergente.

Neste contexto de maior flexibilidade, integração e descentralização, as empresas precisam atualizar e aperfeiçoar seus modelos estruturais e operacionais, devendo evoluir dos controles

de risco nas diversas unidades funcionais para o desenvolvimento de uma cultura de gestão de risco na qual todos os funcionários são responsáveis pela gestão de risco (HUSSAIN, 2000).

Para Pedote (2002), as instituições já se dedicam ao gerenciamento do risco operacional, porém de uma forma não consciente, como decorrência do exercício das funções do processo administrativo. A autora afirma que, para não estarem sujeitas a perdas financeiras de grandes proporções, as instituições devem dedicar especial atenção ao risco operacional, e, para isso, o primeiro passo para o gerenciamento efetivo do risco operacional é promover uma mudança na estrutura da organização.

As organizações e suas estruturas são tão complexas que, para descrevê-las e entendê-las, faz-se necessário o emprego de muitas variáveis e conceitos, os quais acabam por sobrepor-se (DUBRIN, 2003), como será visto nas seções subseqüentes.

2.5.1. Projeto Organizacional

O processo de criação ou alteração da estrutura organizacional recebe as denominações de projeto organizacional (DAFT, 2002; DUBRIN, 2003; HALL, 2004; HAMPTON, 1992; ROBBINS, 2002), *design* ou desenho organizacional (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2002; GALBRAITH, 1977; GIBSON *et al*, 1981), e delineamento organizacional ((VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000).

O *design* organizacional faz parte do escopo da função administrativa organizar, da qual a estrutura organizacional é resultado (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2005; GIBSON *et al*, 1981; ROBBINS, 2002).

A função organizar é uma das quatro funções do processo administrativo, composto por, conforme a Ilustração 5: planejar, organizar, liderar ou dirigir e controlar (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2005; HAMPTON, 1992; ROBBINS, 2002).

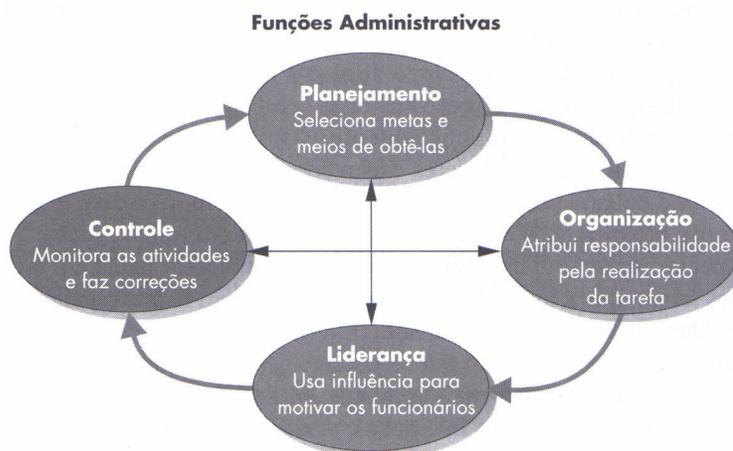


Ilustração 5 - As Funções Administrativas
Fonte: Daft (2005, p. 6)

A função planejamento inclui as atividades que levam à definição dos objetivos e metas e à determinação dos meios adequados para alcançá-los, ou seja, não somente envolve a especificação da direção para onde está indo a empresa como também a especificação de como chegar (DAFT, 2005; GIBSON *et al*, 1981).

A função organizar inclui todas as atividades administrativas realizadas para traduzir ou transferir as atividades dos planos para uma estrutura de tarefas e atividades (GIBSON *et al*, 1981), isto é, envolve a atribuição de tarefas, o agrupamento destas em departamentos e a alocação dos recursos entre os departamentos (DAFT, 2005; ROBBINS, 2002).

Hampton (1992, p. 276) observa que “a função organizar seria mais bem descrita como sendo reorganizar”, porque “a concepção de estruturas da organização é uma atividade contínua”, a fim de adaptar a organização a situações de transformação.

A função administrativa liderar consiste na utilização de influência a fim de motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais, por meio de cultura e valores compartilhados, comunicando os objetivos à organização (DAFT, 2005).

A função controle abrange as atividades desenvolvidas para adequar os resultados reais aos planejados (GIBSON *et al*, 1981; ROBBINS, 2002). Só haverá controle se existirem os seguintes requisitos: padrões ou normas dos resultados desejados, informação para a comparação realizado *versus* planejado e ação corretiva (GIBSON *et al*, 1981).

Robbins (2002) considera que as diferenças estruturais entre as organizações não existem por acaso, havendo um conjunto de fatores responsável pelas diferenças entre elas.

Daft (2002) concorda. Para este autor, a estrutura organizacional é formada por duas dimensões, estruturais e contextuais, que interagem entre si e podem ser ajustadas em função dos propósitos organizacionais. As dimensões estruturais relacionam-se com as características internas da organização, servindo de base para se comparar organizações; as dimensões contextuais influenciam e moldam as dimensões estruturais.

Visão análoga possui Maximiano (2004): a estrutura possui componentes, os quais são influenciados por um conjunto de variáveis, denominado condicionantes da estrutura organizacional. Tal entendimento foi utilizado neste trabalho.

2.5.2. Componentes da Estrutura Organizacional

Gibson *et al* (1981) entendem a estrutura organizacional como o resultado de um processo decisório que envolve a resolução de quatro problemas: definição da tarefa – divisão da tarefa da unidade em tarefas sucessivamente menores, departamentalização – recombinação das tarefas individuais e reagrupamento, amplitude de controle – número de pessoas que se reportam a um superior, e delegação – distribuição da autoridade.

Para Robbins (2002), o projeto organizacional deve levar em conta seis elementos fundamentais: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização e descentralização e formalização.

Por sua vez, Daft (2002) cita componentes-chave da estrutura organizacional: relações formais de subordinação, que incluem os níveis hierárquicos e amplitude de controle; departamentalização; e projeto de sistemas que possibilitem comunicação, coordenação e integração de esforços entre os departamentos.

De acordo com Vasconcellos (1990), a estrutura organizacional pode ser compreendida como sendo formada por três componentes básicos, a saber: departamentalização, definição das

atribuições e definição do nível de formalização. Em função de contemplar os componentes citados pelos demais autores, adotou-se esta definição.

Os componentes citados no parágrafo anterior, apresentados na Ilustração 6, são tratados, separadamente, a seguir.

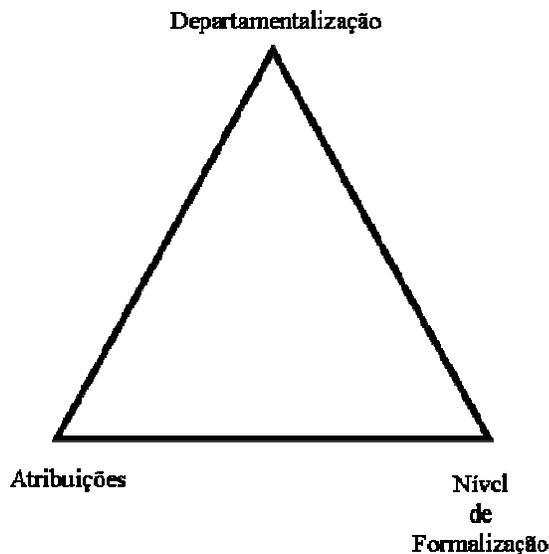


Ilustração 6 - Componentes da estrutura organizacional
Fonte: Adaptado de Vasconcellos (1990)

2.5.2.1. Nível de Formalização

Diferentemente do que afirma Robbins (2002), a formalização não é somente o grau de padronização dos trabalhos na organização, mas também o grau em que as regras e regulamentos são explicitamente definidos, o que impõe padrões de comportamento (CHIAVENATO, 2000). Em consonância, Daft (2005) destaca que a finalidade da formalização é controlar e dirigir os funcionários.

Hall (2004) esclarece que a formalização inclui as regras e os procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização, destacando que procedimentos formalizados auxiliam as pessoas no desempenho de suas atividades, ao mesmo tempo em que a formalização também atua de forma coercitiva, direcionando o comportamento rumo a uma meta.

A formalização pode ser feita por meio da descrição de cargos, do detalhamento e especificação do fluxo de trabalho e das tarefas, e pela definição de regras e normas (CHIAVENATO, 2000).

Cabe efetuar a distinção entre estrutura formal e informal. A estrutura formal é definida em manuais de organização que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade das diversas unidades. A representação gráfica da estrutura formal é o organograma (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000). Dubrin (2003) destaca o caráter oficial da estrutura formal.

Contudo, a organização muitas vezes funciona de forma diferente daquela estabelecida, ou seja, de acordo com a estrutura informal (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000), que é um conjunto de relacionamentos não oficiais (DUBRIN, 2003).

Dubrin (2003) entende que a estrutura informal suplementa a formal. A visão de Vasconcellos e Hemsley (2000) é um pouco diferente: os autores sugerem que a operação real acontece por meio da estrutura real, uma composição entre as estruturas formal e informal.

Caso o grau de formalização seja muito alto, pode acarretar burocratização e falta de agilidade da organização. Por outro lado, caso seja muito baixo, pode provocar conflitos, ansiedade, duplicações de esforços e ineficiência (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000).

Vasconcellos e Polo (1994) enfatizam que a formalização deve ser vista como uma escala e que diferentes áreas da organização possuem níveis de formalização distintos.

2.5.2.2. Departamentalização

Nesta seção foram tratados os tópicos relativos ao componente departamentalização, a saber: critérios de departamentalização, centralização e descentralização, amplitude de controle e níveis hierárquicos.

O processo de agrupar indivíduos em unidades de modo que possam ser gerenciados é denominado, por Vasconcellos e Hemsley (2000), de departamentalização.

“A departamentalização é um processo que tem por finalidade definir as unidades organizacionais às quais os recursos humanos e materiais serão agrupados. O produto da departamentalização pode ser representado por uma figura denominada organograma” (VASCONCELLOS e POLO, 1994, p. 422).

“Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos – humanos, financeiros, materiais e equipamentos – em unidades organizacionais” (OLIVEIRA, 2006, p. 89).

Apesar de não haver uma maneira ideal de departamentalizar que seja aplicável a todas as organizações ou a todas as situações (KOONTZ *et al*, 1987), Maximiano (2004) enfatiza a relevância dos critérios de departamentalização, pois norteiam a escolha das tarefas que serão atribuídas a cada unidade.

A centralização refere-se ao grau de distribuição da autoridade na organização para a tomada de decisões (CHIAVENATO, 2000; HAMPTON, 1992; VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000).

A delegação de responsabilidades e autoridade descentraliza a tomada de decisão. Numa organização centralizada, decisões importantes são tomadas na alta administração ou pelos chefes (BATEMAN e SNELL, 1998; HAMPTON, 1992).

Hampton (1992) comenta que o dilema centralização/descentralização é particular para cada organização e para cada unidade.

Para Vasconcellos e Polo (1994), a descentralização tende a possibilitar maior rapidez na resolução de problemas, ao aproximar o problema da decisão. Todavia, os autores ressaltam que pouca descentralização sobrecarrega os níveis mais altos, atrasa decisões e distorce informações, ao passo que em excesso dificulta a coordenação e o controle.

A amplitude de controle é o número de subordinados que podem ser adequadamente supervisionados por um chefe. Quanto maior a amplitude, menor atenção e controle são

destinados pelos superiores aos subordinados (CHIAVENATO, 2000; HAMPTON, 1992; KOONTZ *et al*, 1987; VASCONCELLOS e POLO, 1994).

Vasconcellos e Polo (1994) enfatizam a relação estreita entre amplitude de controle e a quantidade de níveis hierárquicos. Quanto maior um deles, menor será o outro.

Organizações com pequena amplitude de controle tendem a possuir mais níveis hierárquicos, podendo ocasionar distorções nas comunicações entre subordinados e chefes e demora nas decisões (CHIAVENATO, 2000; KOONTZ *et al*, 1987).

Hampton (1992) cita alguns aspectos que influenciam a amplitude de controle: variedade de atividades, complexidade das tarefas, capacidade dos subordinados, ausência de procedimentos padronizados e tarefas realizadas pelo chefe.

2.5.2.3. Atribuições

Concluindo o exame dos componentes da estrutura organizacional, foi abordada a definição das atribuições, formada pelos sistemas de atividades, de decisões e de comunicação.

A definição das atribuições envolve o detalhamento das atividades e decisões de cada um dos cargos e o estabelecimento das formas básicas de comunicação entre as várias unidades organizacionais que integram a estrutura da organização (VASCONCELLOS e POLO, 1994).

Koontz *et al* (1987), citando Peter Drucker, dizem que deve haver uma análise rigorosa de atividades para descobrir que trabalho precisa ser executado, que trabalhos podem ser agrupados e como cada atividade deve ser enfatizada na estrutura organizacional.

O conjunto das tarefas ou atividades que uma pessoa deve desempenhar representa o cargo, sendo a descrição do cargo a especificação destas responsabilidades ou tarefas (MAXIMIANO, 2004).

“Especialização é a subdivisão do trabalho da organização em tarefas menores. Várias pessoas e unidades pela organização desempenham tarefas diferentes. A atribuição de tarefas

diferentes para pessoas ou grupos diferentes normalmente é chamada de divisão do trabalho” (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 231).

Os autores ressaltam que, embora o grande número de tarefas que devam ser realizadas nas organizações faça da especialização uma necessidade, as tarefas especializadas não podem ser desempenhadas de forma independente. Devido às unidades ou departamentos constituírem uma organização maior, faz-se necessário algum grau de cooperação e comunicação entre elas (BATEMAN e SNELL, 1998; HAMPTON, 1992).

“A coordenação refere-se a procedimentos que ligam as várias partes da organização para que se alcance a missão global da empresa” (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 232). Hampton (1992) destaca que a falta de coordenação adequada acarreta perda de controle, conflito excessivo, divisão de autoridade e atividades não realizadas.

As atividades desempenhadas nas organizações podem ser classificadas em dois tipos distintos: atividades de linha e atividades de assessoria (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2005; HAMPTON, 1992).

As atividades de linha são diretamente ligadas à operacionalização da empresa (OLIVEIRA, 2006). As unidades de linha lidam diretamente com os bens ou serviços primários da organização (BATEMAN e SNELL, 1998), quer dizer, os órgãos de linha são unidades de execução (CHIAVENATO, 2003).

Unidades e posições de assessoria, também chamados de *staff* (CHIAVENATO, 2003), prestam serviços especializados e de consultoria técnica, influenciando indiretamente o trabalho dos órgãos de linha por meio de sugestões, recomendações, controle e análises (CHIAVENATO, 2000; HAMPTON, 1992).

A autoridade de assessoria ou autoridade funcional inclui o direito de advertir, recomendar e aconselhar na área de conhecimento de seus especialistas (CHIAVENATO, 2003; DAFT, 2005). Bateman e Snell (1998, p. 247) enfatizam que “a assessoria cria valor por ser parceira que oferece informações estratégicas, apoio e outros serviços”.

Enquanto as pessoas dos órgãos de assessoria aprofundam-se em um determinado campo de conhecimento, as pessoas dos órgãos de linha tornam-se os detentores da hierarquia da organização (CHIAVENATO, 2000). O Quadro 1 relaciona as principais diferenças entre os dois tipos de órgãos.

Quadro 1 - Características de órgãos de linha e órgãos de assessoria

Aspectos	Linha	Assessoria
Papel principal	É quem decide	É quem aconselha
Atuação	Execução	Consultoria Planejamento Controle Serviços especializados
Tipo de atividade	Comando Ação Trabalho de campo	Recomendação Análise Trabalho de gabinete
Responsabilidade	Pela operação Pelos resultados	Pelo planejamento Pelas sugestões
Autoridade	Hierárquica ou linear	Funcional ou técnica

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003), Daft (2005) e Oliveira (2006)

Comunicação é o processo pelo qual as pessoas transmitem informações entre si e interpretam o seu significado. O sistema de comunicação abastece todas as unidades organizacionais com informações (HAMPTON, 1992), estando presente em todas as funções do processo administrativo (DAFT, 2002).

O sistema de comunicação de uma organização é a rede pela qual as informações são fornecidas, permitindo a tomada de decisão e a realização das atividades (VASCONCELLOS e POLO, 1994).

Quando a comunicação ocorre entre chefe e subordinado, isto é, flui pela cadeia hierárquica, ocorre a comunicação vertical (HALL, 2004; VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000), que pode ser realizada para cima ou para baixo.

Na comunicação para cima ou com superiores, o tipo de informação é freqüentemente usado para a tomada de decisão, quer dizer, os subordinados dão informações sobre o andamento e

problemas do trabalho, de modo que os superiores possam decidir o que fazer (DUBRIN, 2003; HALL, 2004; HAMPTON, 1992).

Na comunicação para baixo ou com níveis inferiores, o tipo de informação é usada principalmente para orientação e controle de desempenho, visto que os superiores atribuem tarefas, instruem e avaliam os subordinados. Os superiores fornecem também informação sobre normas, políticas e outros assuntos (HALL, 2004; HAMPTON, 1992).

Comunicação lateral ou horizontal é a comunicação entre pessoas de diferentes unidades com níveis hierárquicos iguais (GIBSON *et al*, 1981; HAMPTON, 1992). Dubrin (2003) entende que a comunicação horizontal é a base da cooperação, ocorrendo também entre pessoas da mesma unidade.

Comunicação diagonal refere-se a contatos entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos e diferentes departamentos (DUBRIN, 2003; HAMPTON, 1992; VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000).

Quanto aos canais de comunicação, Maximiano (2004) emprega a seguinte categorização: comunicação oral e comunicação escrita. A primeira categoria inclui desde conversas entre membros da mesma equipe até apresentações e sessões de treinamento; a segunda categoria, considerada mais complexa, abrange desde *emails* até relatórios.

Bateman e Snell (1998), utilizando a mesma categorização, destacam, em função de sua rapidez e eficiência, uma subcategoria da comunicação escrita: a realizada por meio de mídia eletrônica, que compreende *emails*, fax, áudio e videoconferências.

2.5.3. Condicionantes da Estrutura Organizacional

Além dos componentes da estrutura, o projeto organizacional deve considerar o conjunto de variáveis que influencia estes componentes, denominado condicionantes da estrutura organizacional.

Para Hampton (1992), a abordagem racional para o projeto organizacional exige que sejam identificadas as condições específicas de estratégia, tecnologia e ambiente, e seja escolhido o tipo de estrutura relacionada ao melhor desempenho nessas condições.

Maximiano (2004) considera que as condicionantes decompõem-se em quatro variáveis: estratégia, ambiente, tecnologia e fator humano.

Hall (2004) argumenta que o contexto no qual a organização opera afeta a estrutura, listando os seguintes fatores contextuais: tamanho, tecnologia, cultura organizacional, ambiente e os fatores culturais nacionais.

No entendimento de Robbins (2002), a estrutura é influenciada por quatro variáveis contingenciais, a saber: estratégia, tamanho, tecnologia e o grau de incerteza ambiental.

Por sua vez, Daft (2002) afirma que são cinco as dimensões contextuais ou condicionantes da estrutura: tamanho, tecnologia organizacional, ambiente, metas e estratégias e cultura organizacional.

Com base na revisão da literatura realizada, adotou-se, neste texto, as seguintes condicionantes da estrutura organizacional, apresentadas na Ilustração 7:

- Estratégia, políticas e objetivos;
- Ambiente externo;
- Tecnologia organizacional;
- Fator humano;
- Tamanho.

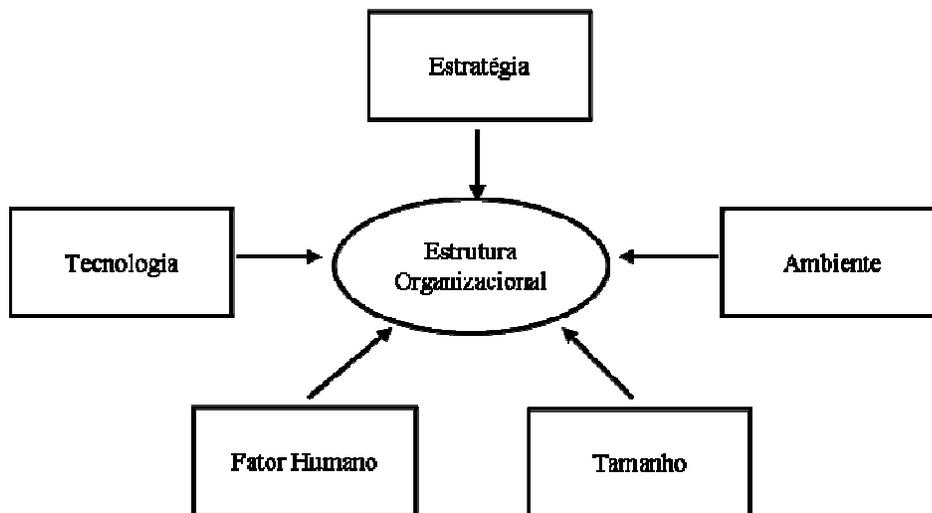


Ilustração 7 - Fatores condicionantes da estrutura organizacional

2.5.3.1. Estratégia, Políticas e Objetivos

Uma vez que as características do projeto organizacional precisam fornecer suporte à abordagem competitiva da organização, a escolha da estratégia afeta os aspectos internos (DAFT, 2002). Hampton (1992) ressalta que, quando a estrutura organizacional não acompanha a estratégia, o desempenho da organização é prejudicado.

“Estratégia é um plano para interagir com o ambiente competitivo e alcançar as metas organizacionais” (DAFT, 2002, p. 52).

“Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 70). Os autores listam quatro tipos de regras, apresentados no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Regras formadoras da Estratégia

Regra	Descrição
Objetivos ou metas	Padrões para medir o desempenho da organização
Estratégia de Produto e Mercado ou Estratégia Empresarial	Regras para o relacionamento da organização com o seu ambiente externo
Conceito Organizacional	Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos
Políticas Operacionais	Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia

Fonte: Ansoff e McDonnell (1993, p. 70).

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. “Metas ou objetivos ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados”. “Políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer “(QUINN, 2001, p. 20 e 21).

Maximiano (2004) pontua que a estrutura organizacional deve ser vista como uma ferramenta para o cumprimento dos objetivos organizacionais, logo o primeiro requisito para a eficácia de uma estrutura é que seja coerente com a estratégia.

Cada unidade da organização possui seus objetivos, metas e estratégias que, por sua vez, são meios para o cumprimento de objetivos das unidades hierarquicamente mais elevadas. Cada unidade deve ter sua estrutura em sintonia com esses objetivos e estratégias (VASCONCELLOS e POLO, 1994).

2.5.3.2. Ambiente Externo

Vários autores apontam a influência do ambiente externo sobre a estrutura organizacional e sobre o projeto organizacional (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2002; GIBSON *et al*, 1981; HAMPTON, 1992; KOONTZ *et al*, 1987; MAXIMIANO, 2004; ROBBINS, 2002; WRIGHT *et al*, 2000).

O ambiente externo é o conjunto de elementos externos às fronteiras da organização que a influenciam e que podem ser influenciados por ela (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2002; WRIGHT *et al*, 2000). O ambiente apresenta subdivisões, cuja denominação varia em função do autor, embora haja convergência quanto ao entendimento.

Gibson *et al* (1981) ressaltam que qualquer organização está continuamente interagindo com outras organizações e com outros indivíduos deste ambiente – o público, fornecedores, credores, acionistas, instituições governamentais e outras categorias. Cada uma destas categorias tem algo a reclamar da organização ou tem um conjunto de expectativas, e cada uma delas é afetada de forma particular pelos diferentes problemas.

Diversos autores apontam que o ambiente externo é formado por concorrentes, fornecedores, clientes, fatores sociais, tecnológicos, econômicos e políticos-legais (BATEMAN e SNELL, 1998; DAFT, 2005; ROBBINS, 2002; WRIGHT *et al*, 2000; .

Do ponto de vista do projeto organizacional, para entender como o ambiente pode influenciar a estrutura, ou seja, para avaliar a incerteza ambiental, uma possível abordagem é considerar duas dimensões, conforme a Ilustração 8: nível de complexidade ambiental e grau de mudança ambiental (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2002).

A dimensão complexidade ambiental refere-se ao número e heterogeneidade de elementos externos relevantes para as atividades da organização. Um ambiente complexo caracteriza-se pela atuação de muitos elementos externos diferentes, ao passo que um ambiente simples possui poucos elementos externos semelhantes (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2002).

A dimensão mudança ambiental diz respeito à dinâmica dos elementos do ambiente. Um ambiente estável não sofre alterações relevantes por um período longo, por outro lado um ambiente instável modifica-se rapidamente (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2002).

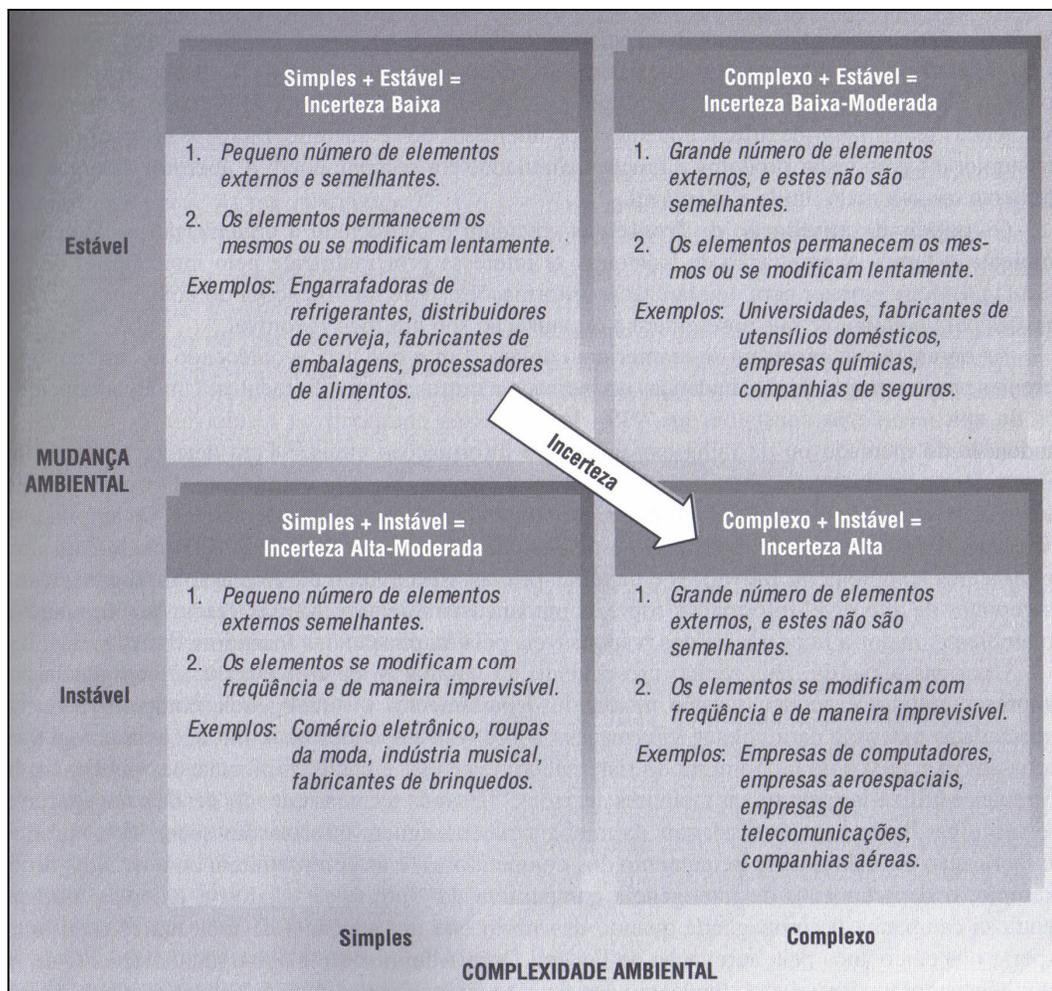


Ilustração 8 – Matriz para avaliação da incerteza ambiental

Fonte: Daft (2002, p. 129)

Ambientes instáveis e complexos exigem que a estrutura disponha de mecanismos para identificar mudanças ambientais e para adaptar-se a elas (VASCONCELLOS e POLO, 1994). Nestes ambientes, a estrutura organizacional deve ser complexa, descentralizada e diferenciada para lidar com uma ampla gama de elementos ambientais (CHIAVENATO, 2000), como, no caso de bancos, o Banco Central, o Comitê da Basileia, outros órgãos reguladores, clientes e concorrentes.

2.5.3.3. Tecnologia Organizacional

A tecnologia, conforme conceituação de Perrow *apud* (DAFT, 2002; GIBSON *et al*, 1981; HAMPTON, 1992), consiste em ferramentas, técnicas, equipamentos e ações utilizadas para

transformar insumos organizacionais (matérias-primas, informações e idéias) em produtos (bens e serviços).

Maximiano (2004) explica que a tecnologia relaciona-se com a natureza da atividade e com a utilização do conhecimento, citando que atividades diferentes requerem conhecimentos distintos. Logo devem ser organizadas segundo estruturas diferentes, que possibilitem a realização de cada tipo de atividade (VASCONCELLOS e POLO, 1994).

A tecnologia, que representa o processo de produção de uma organização, incluindo tanto os procedimentos de trabalho como a maquinaria (CHIAVENATO, 2000; DAFT, 2002), configura os tipos e níveis dos cargos, os padrões de comportamento e as práticas administrativas a serem empregadas (CHIAVENATO, 2000; HAMPTON, 1992).

De modo a compreender o relacionamento entre tecnologia e estrutura organizacional, a tipologia proposta por Perrow, mostrada na Ilustração 9, é bastante útil. Fundamentada em duas dimensões, variedade e analisabilidade, o modelo de Perrow é a “[...] referência que tem produzido o maior impacto no entendimento das tecnologias departamentais” (DAFT, 2002, p. 198).

A dimensão variedade corresponde à frequência de eventos inesperados ou novos. A variedade é considerada baixa quando existem poucos problemas e as atividades são repetitivas. Quando existe um grande número de situações inesperadas, com problemas frequentes, a variedade é considerada alta (DAFT, 2002; HAMPTON, 1992).

A dimensão analisabilidade, ou nível de criatividade ou julgamento, significa a extensão na qual as atividades do trabalho são analisáveis. Analisabilidade alta quer dizer que o trabalho pode ser reduzido a etapas mecânicas, podem ser utilizados procedimentos padronizados e manuais. O inverso, quando não existem técnicas ou procedimentos padronizados, exige experiência e conhecimentos acumulados (DAFT, 2002; HAMPTON, 1992).

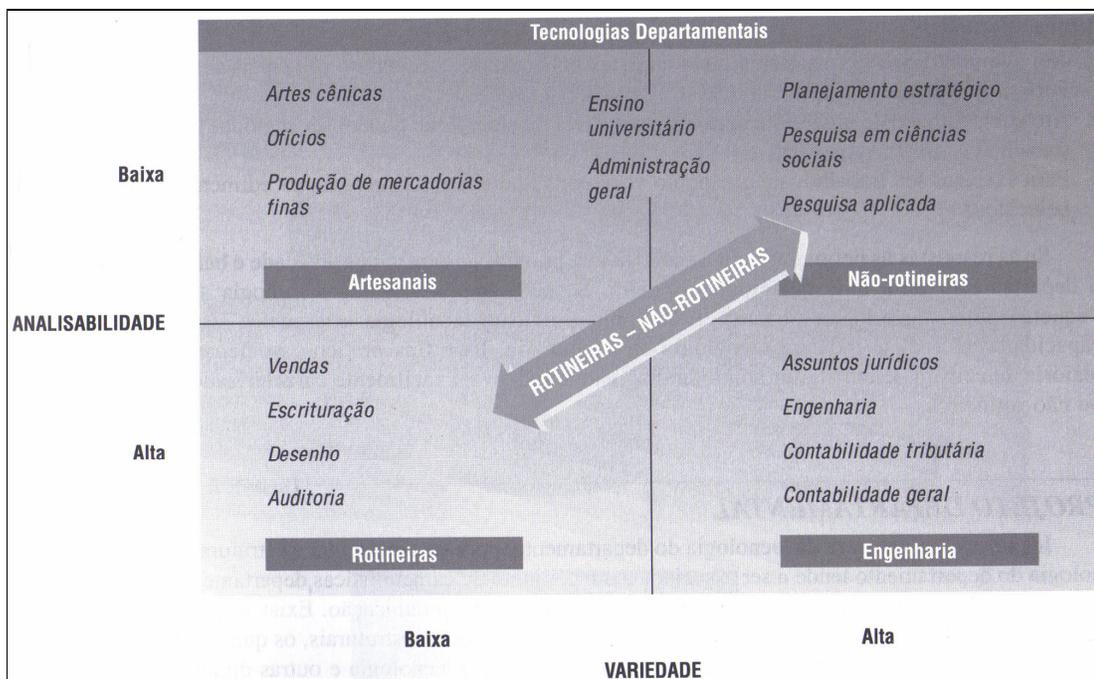


Ilustração 9 - Matriz para avaliação da tecnologia
 Fonte: Daft (2002, p. 199)

Robbins (2002) declara as tarefas rotineiras estão associadas a estruturas mais verticais, departamentalizadas e formalizadas.

2.5.3.4. Fator Humano

O fator humano deve ser entendido como as características das pessoas que a organização emprega, tais como tipo de formação, experiência, perfil psicológico e motivações (MAXIMIANO, 2004).

Complementando, Vasconcellos e Polo (1994) ressaltam que a cultura organizacional, os conflitos, as ansiedades, as disputas de liderança, a estrutura informal, as atitudes de colaboração e o clima organizacional também devem ser considerados no projeto organizacional.

Cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, entendimentos e normas importantes que os membros da organização compartilham. É um modelo de valores e suposições compartilhados sobre como as coisas são feitas dentro da organização (DAFT, 2005).

Dubrin (2003) define cultura organizacional como um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento das pessoas.

Koontz *et al* (1987) defendem que os agrupamentos de atividades e as designações de autoridade de uma estrutura organizacional levem em conta as limitações e os costumes das pessoas. Ainda, que as pessoas devem ser estimuladas, através de seus papéis e funções, a contribuir efetivamente para o cumprimento das metas da organização.

Vasconcellos e Polo (1994) ensinam que, se as pessoas são qualificadas, pode haver maior descentralização. Do mesmo modo, se o clima organizacional é de colaboração, comunicações horizontais e diagonais podem ser formalizadas mais facilmente.

Os autores alertam que simplesmente copiar a estrutura de uma organização para outra que realize atividades semelhantes tende a não trazer bons resultados devido ao fator humano ser diferente.

2.5.3.5. Tamanho

O tamanho de uma organização é uma variável que influencia o projeto e o funcionamento organizacional (DAFT, 2002; HALL, 2004; ROBBINS, 2002), podendo ser refletido em termos de medidas como o número de funcionários, ativos ou vendas (DAFT, 2002).

O autor comenta que as organizações em crescimento tendem a ser locais de trabalho mais estimulantes para se trabalhar, oferecendo desafios e oportunidades de desenvolvimento e, conseqüentemente, tendem a atrair e reter bons funcionários.

Vasconcellos e Polo (1994) afirmam que quanto maior a organização, maior a necessidade de formalização. Os autores lembram que muitas organizações enfrentam sérios problemas por terem crescido e tentarem manter o mesmo nível de formalização do passado.

Conforme aumenta o tamanho da organização e o número de seus componentes, eleva-se o grau de especialização e a divisão do trabalho torna-se mais formal (DAFT, 2002;

GOLDKORN, 1967; ROBBINS, 2002), em função da elevação da complexidade de controle. Da mesma forma, empresas maiores tendem a ser mais descentralizadas e a possuir maior amplitude de controle (DAFT, 2002; ROBBINS, 2002).

2.5.4. Organizações Mecanicistas versus Orgânicas

Dubrin (2003) assevera que os conceitos de organização mecanicista e orgânica, propostos por Burns e Stalker, são fundamentais para o entendimento da estrutura de uma organização.

Uma organização mecanicista é essencialmente hierárquica e fortemente controlada. A estrutura deste tipo de organização enfatiza a especialização, a comunicação vertical, a centralização e a formalização. É mais adequada a ambientes estáveis (CHIAVENATO, 2000; DUBRIN, 2003; ROBBINS, 2002).

Em oposição à organização mecanicista, a organização orgânica envolve todos os funcionários nas tomadas de decisão, possui pouca formalização, utiliza diversos tipos de comunicação e as funções desempenhadas pelas pessoas não são padronizadas. Os funcionários são altamente treinados, necessitando de pouca supervisão direta. É mais apropriada a ambientes dinâmicos (CHIAVENATO, 2000; DUBRIN, 2003; ROBBINS, 2002).

Para Robbins (2002), os conceitos de organização mecanicista e orgânica representam dois extremos das características da estrutura organizacional. Pode-se pensar em termos de uma escala, na qual cada organização apresenta mais características de um ou outro tipo.

2.5.5. Tipos de Estrutura

Analisando os diversos tipos de estrutura organizacional, Vasconcellos e Hemsley (2000) consideram que atividades repetitivas e ambientes estáveis favorecem as chamadas estruturas tradicionais. Todavia, diante da elevada taxa de mudança verificada no ambiente, as estruturas tradicionais têm se mostrado insuficientes.

Em meio aos tipos tradicionais de estruturas, os autores citam: funcional, geográfico, por processo, por clientes, por produtos ou serviços, por período e pela amplitude de controle. O Quadro 3 apresenta os critérios de departamentalização citados, bem como algumas vantagens e desvantagens da escolha de cada um.

Quadro 3 - Critérios tradicionais de departamentalização

Critério	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Agrupamento de atividades e tarefas conforme as funções principais da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> •Especialização na função •Eficiente uso dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> •Dificulta a cooperação entre unidades •Foco nos objetivos da unidade em detrimento dos objetivos organizacionais •Inadequado para ambientes em mutação
Geográfico	Todas as atividades ligadas a uma mesma área geográfica são reunidas numa mesma unidade.	<ul style="list-style-type: none"> •Especialização na área geográfica •Proximidade com o cliente ou fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> •Pode criar problemas de controle •Duplicação de recursos em diferentes áreas
Processo	Agrupamento das atividades relacionadas com uma fase do processo produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> •Especialização no processo 	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de visão sistêmica
Clientes	Agrupamento das atividades ligadas ao mesmo tipo de cliente.	<ul style="list-style-type: none"> •Entendimento das necessidades do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> •Duplicação de recursos para clientes diferentes •Objetivos organizacionais podem ser sacrificados em função da satisfação do cliente
Produtos ou serviços	Todas as atividades relacionadas com um produto ou serviço são reunidas numa mesma unidade.	<ul style="list-style-type: none"> •Facilita a cooperação interdepartamental •Estimula a inovação •Especialização no produto 	<ul style="list-style-type: none"> •Duplicação de recursos •Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização •Dispersão dos especialistas •Inadequado para ambientes estáveis
Período	Agrupamento de pessoas que trabalham no mesmo período. As mesmas atividades são realizadas por mais de um turno de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Neste caso não há alternativa. 	
Amplitude de Controle	Agrupamento de pessoas de acordo com o número de subordinados que o chefe pode supervisionar adequadamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Neste caso não há alternativa. 	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003) e Vasconcellos e Hemsley (2000).

Em oposição às formas tradicionais e para responder ao aumento da complexidade do ambiente, surgiram as estruturas inovativas, cujas características são inversas às das tradicionais (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000):

- baixo nível de formalização;

- utilização de formas avançadas de departamentalização;
- multiplicidade de comando;
- diversificação elevada em oposição à especialização;
- comunicação horizontal e diagonal.

Entre os tipos inovativos de estruturas, os autores listam: centros de lucro, por projetos, matricial, celular e de novos empreendimentos.

A estrutura matricial possui características marcantes que a diferenciam das demais. Simultaneamente, são utilizados dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas (OLIVEIRA, 2006; VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000).

A estrutura matricial surgiu por causa da dificuldade em lidar com tarefas multidisciplinares nas estruturas funcionais tradicionais, uma vez que não havia mecanismos efetivos de integração (VASCONCELLOS, 1979).

A vantagem principal da estrutura matricial é o alto grau de flexibilidade e de adaptabilidade a mudanças ambientais. Contudo, a violação ao princípio da unidade de comando, visto que organizações matriciais possuem uma linha de comando dupla, causa muitas das desvantagens verificadas neste tipo de estrutura. Reportar-se a duas pessoas pode criar confusão e situações de conflito (BATEMAN e SNELL, 1998; DAFT, 2002).

Em essência, a organização matricial corresponde a um sistema de solução de conflitos por meio do qual as prioridades estratégicas e operacionais são negociadas, o poder é compartilhado, e os recursos são alocados internamente com base no que for melhor para a unidade como um todo (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2004).

Uma forma de organização bastante comum nas instituições financeiras é a constituição de comitês. Comitê “é a reunião de vários profissionais, normalmente com conhecimentos multidisciplinares, para emitir, por meio de discussão organizada, uma opinião a respeito de um assunto previamente fixado, que, nascida dos debates, seja mais adequada à realidade atual da empresa” (OLIVEIRA, 2006, p. 167).

Chiavenato (2003) comenta que um comitê pode ter autoridade de tomada de decisão, ressaltando que este tipo de órgão analisa problemas que ultrapassam os limites ou a competência de outros órgãos da empresa. O autor lembra que os participantes de comitês pertencem a vários órgãos e a diferentes níveis hierárquicos.

Na prática, dificilmente encontramos um tipo único de estrutura, a não ser em empresas muito pequenas. Frequentemente é feita a combinação de diversos tipos, conforme as necessidades de cada setor ou de cada nível hierárquico. “A escolha desta combinação é um dos aspectos chave do delineamento da estrutura organizacional” (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2000, p. 14).

Há praticamente um consenso, entre os estudiosos da administração, quanto ao entendimento de que a escolha da estrutura da organização deva variar de empresa para empresa, em função das condições peculiares de cada uma. Mesmo que duas empresas diferentes pertençam ao mesmo ramo de atividade e suas modalidades de operação sejam idênticas, não seria adequado transplantar a estrutura de organização de uma para outra, sem estudos mais profundos das particularidades das empresas envolvidas (GOLDKORN, 1967).

“[...] mesmo companhias de tamanho comparável não possuem necessariamente estruturas semelhantes. O que funciona para uma organização pode não funcionar para outra” (ROBBINS, 2002, p. 178).

Na medida em que estruturas organizacionais baseiam-se nas decisões tomadas dentro do contexto em que cada organização opera, conclui-se que não existe uma forma ótima de estrutura (HALL, 2004).

2.6. Unidade de Gestão de Riscos Operacionais

Esta seção apresenta aspectos referentes à unidade de gestão de riscos operacionais em bancos, à sua estrutura organizacional e à sua atuação, identificados na revisão da literatura. Cumpre lembrar as afirmações de Pedote (2002) e Carvalho (2003), citadas na seção Justificativas para Estudo do Tema.

Face aos resultados da pesquisa literária, foi considerado que a produção científica sobre risco operacional ainda encontra-se dispersa e não consolidada em comparação com a produção sobre estrutura organizacional, com predominância de estudos quantitativos, e que ainda existem pouquíssimos estudos sobre unidades de gestão de risco operacional.

Pesquisa realizada pela FEBRABAN¹⁵ em 2004, com bancos brasileiros, mostrou os seguintes resultados:

- 72% (setenta e dois por cento) das instituições respondentes afirmaram possuir uma estrutura específica para risco operacional, sendo que 50% (cinquenta por cento) eram totalmente independentes e 22% (vinte e dois por cento) estavam atreladas a alguma unidade específica; entre os bancos grandes, cerca de 100% (cem por cento) respondeu possuir uma área independente específica para risco operacional;
- 28% (vinte e oito por cento) informaram não ter uma área de risco operacional, porém, destas instituições, 17% (dezessete por cento) afirmaram estar planejando criar uma área para risco operacional;
- A maioria das instituições respondentes afirmou que a missão da área de risco operacional é prevenir o risco de perdas inesperadas; como segunda razão foi levantada a diminuição de perdas esperadas; e em terceiro lugar, foi citado o atendimento às exigências do órgão regulador.

Para Hoffman (2002), o argumento de que uma função central de gestão de risco operacional atende apenas a exigências regulatórias, ou representa um modismo, não se sustenta no atual ambiente competitivo. Na visão do autor, as melhores firmas criarão uma unidade, liderada por um executivo sênior e formada por talentos organizacionais, para coordenar a gestão de risco operacional em toda a empresa.

¹⁵ Federação Brasileira de Bancos, fundada em 1967, conta com 21 comitês técnicos, que realizam estudos e trabalhos no intuito de promover o aperfeiçoamento e a modernização do sistema bancário brasileiro. Seus associados detêm cerca de 98% do total de ativos do sistema financeiro brasileiro. Seu site oficial é <http://www.febraban.org.br>.

Rachlin (1998) descreve três pré-requisitos para que uma unidade específica possa contribuir de forma efetiva para o aperfeiçoamento da gestão de riscos operacionais num banco, como um todo, e para o fortalecimento do ambiente de controle:

- Competência: para poder ajudar as demais áreas, a equipe deve compreender os processos de negócios, as áreas em que o banco opera, os sistemas e aspectos de recursos humanos, bem como possuir habilidades interpessoais, como capacidade comunicação;
- Autoridade: a unidade de gestão de riscos deve ter sua autoridade explicitada pelo conselho e alta administração, através de políticas e comunicados;
- Aceitação: os executivos, a Alta Administração e o Conselho precisam compreender que a unidade de gestão de riscos possui extrema importância e pode criar valor através de sua atuação.

Aerts (2001), enfatizando que as instituições financeiras estão cada vez mais convencidas da importância da gestão do risco operacional na proteção e aumento do valor para o acionista, levanta duas questões ligadas à estrutura organizacional: qual área é responsável pela gestão do risco operacional? E qual o papel do gerente de risco operacional?

Tais respostas serão discutidas nas seções subseqüentes. De modo a obter um alinhamento com o referencial teórico já apresentado, tentou-se organizar a seção com base nos três componentes da estrutura organizacional, vistos previamente.

2.6.1. Formalização

Carvalho (2003) afirma que a estrutura organizacional deverá indicar o adequado nível hierárquico para a unidade de gestão de risco operacional, considerando a independência e autoridade de atuação suficientes ao seu satisfatório desempenho. A estrutura deverá indicar as interfaces de cada função organizacional com as atividades da gestão de risco operacional.

Da mesma forma, o autor recomenda que as políticas e práticas sejam revistas para incluir a nova função gerencial, de maneira consistente com o planejamento estratégico e com a nova estrutura organizacional. Além da descrição das atividades da unidade de gestão de risco

operacional, devem ser contempladas aquelas referentes à gestão de risco operacional que façam parte das atribuições das demais unidades organizacionais.

2.6.2. Departamentalização

A função de gestão de risco operacional deve possuir independência, objetividade, competência e autoridade para desempenhar suas atividades de modo efetivo, não devendo situar-se dentro das áreas de negócios (KINGSLEY *et al*, 1998).

A responsabilidade pela gestão do risco operacional não reside em um único departamento apenas, mas em todas as linhas de negócios e áreas de suporte (HOFFMAN, 2002; PEDOTE, 2002; RMA, 2000).

Na visão Rachlin (1998), enquanto a gestão formal de risco operacional possa ser nova para muitos bancos, muitos aspectos do risco operacional não são novos. As diversas unidades, normalmente, estão sujeitas a iniciativas de segurança da informação, continuidade de negócios, garantia de qualidade, prevenção de fraudes, controles internos, entre outros, havendo a necessidade de uma adequada coordenação.

Diante do exposto, a unidade de gestão de risco operacional deve acompanhar de perto as iniciativas e atividades relacionadas. Todos os esforços para aperfeiçoar a gestão de riscos operacionais como um todo precisam considerar cuidadosamente outras iniciativas intimamente relacionadas que podem resultar em duplicações de esforços e confundir os colaboradores (RACHLIN, 1998).

Exemplificando, Aerts (2001) menciona que a unidade de gestão de riscos operacionais não deve desenvolver políticas de segurança de tecnologia de informação, cuja responsabilidade cabe à área de segurança em TI, entretanto deve assegurar que estas políticas existam e que sejam integradas às demais políticas e diretrizes de gestão de risco operacional.

Uma unidade de gestão de risco deve ser independente das áreas tomadoras de risco a fim de atender a diversos propósitos, como ser um catalisador para o desenvolvimento e contínua melhora dos modelos, sistemas e procedimentos de quantificação de riscos, e garantir que as

políticas e princípios de gestão de risco sejam aplicados de forma consistente para todos os produtos e riscos da organização (CULP, 2001).

Chorafas (2004) aponta que a auditoria interna é uma função que não deve ser confundida com as áreas responsáveis por gestão de riscos. Na visão do autor, na maioria dos bancos, a área de auditoria interna está mal dimensionada, representando menos de um por cento da força de trabalho, embora seu escopo de trabalho seja (ou deveria ser) bastante amplo: financeiro e contábil, *compliance*, operacional, gestão, tecnologia de informação.

A pesquisa realizada pela RMA (2000) indicou a existência de um modelo organizacional no qual a auditoria interna é responsável pela gestão de riscos operacionais. Tal modelo é inadequado, por criar conflito de interesses, pois, como destaca AERTS (2001), a auditoria interna é responsável por avaliar e monitorar os controles criados e utilizados por todas as áreas, incluindo a unidade de gestão de risco operacional.

Freqüentemente, a auditoria interna precisa garantir que o processo de gestão de risco operacional possui consistência e está sendo implementado junto com os controles apropriados. Os auditores devem analisar se os processos em curso estão em conformidade com os processos desenhados e, além disso, fornecer uma avaliação independente do que foi planejado. Isto inclui examinar a construção de modelos de mensuração, a adequação e confiabilidade dos sistemas e a conformidade (*compliance*) com as exigências dos órgãos reguladores (CROUHY *et al*, 1998).

O modelo chamado “*head office*” ou modelo organizacional para gestão do risco operacional obteve bastante aceitação, conforme apontam Aerts (2001) e RMA (2000). Neste modelo, apresentado na Ilustração 10, o responsável pela unidade de gestão de risco operacional é o “*Head of Operational Risk*”, reportando-se ao “*Chief Risk Officer*”, que por sua vez reporta-se à alta administração.

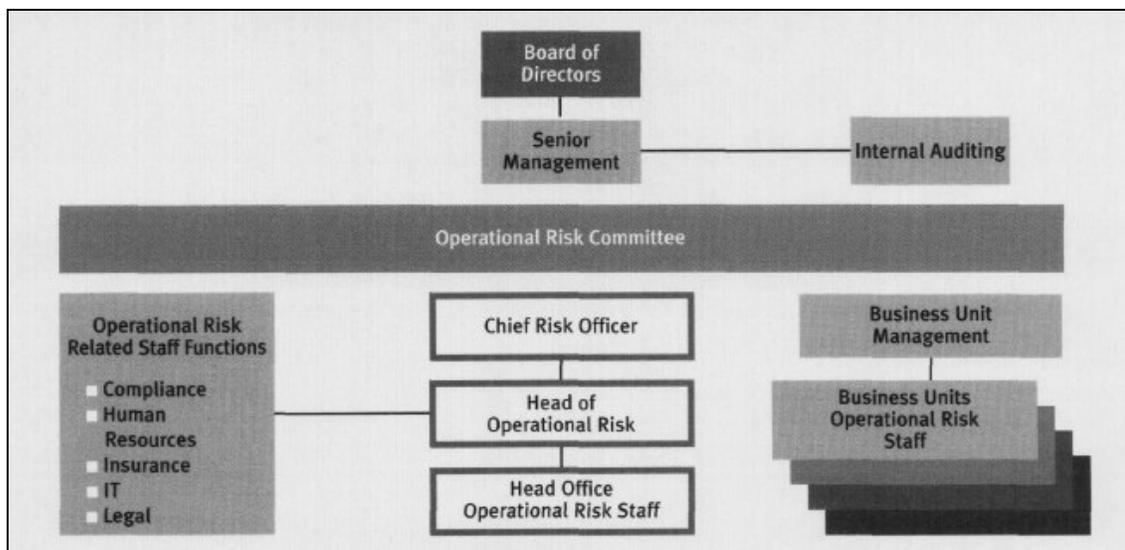


Ilustração 10 - Modelo Organizacional para Gestão do Risco Operacional
 Fonte: AERTS (2001, p. 55)

A criação de comitês de risco operacional e de gestão de riscos é fator fundamental qualquer que seja o organograma adotado, uma vez que promovem discussão sobre os riscos da instituição e a disseminação de melhores práticas. “Esses comitês devem se reunir periodicamente, contar com a participação de colaboradores de todas as áreas de negócios e possuir, verdadeiramente, influência nas decisões administrativas dos riscos organizacionais” (TRAPP, 2004, p. 69).

2.6.3. Atribuições da Unidade

Uma das principais lições do colapso do Banco Barings, em 1995, foi a necessidade de assegurar que tanto a definição de atribuições como a prestação de contas sejam feitas de forma clara, particularmente quando a estrutura é matricial. Devem ser evitadas situações em que uma pessoa deixa de atuar por acreditar que uma ação cabe a outra. Isto vale para as atividades do conselho, alta administração, funcionários e áreas especializadas como unidades de gestão de risco operacional, *compliance*, etc. (RACHLIN, 1998).

Para Hoffman (2002), a missão da unidade de gestão de risco operacional deve incluir facilitar a gestão do risco operacional em toda a empresa, sendo um aspecto chave a antecipação e mitigação do risco de interrupção de negócios em todos os níveis da organização.

Rachlin (1998) entende que as atribuições da unidade de gestão de risco operacional são prover os gestores com processos, ferramentas e técnicas para identificar, estimar e gerenciar o risco operacional; disseminar melhores práticas; despertar a atenção para o risco operacional; contribuir para que o risco operacional seja gerenciado de forma consistente por toda a organização e monitorar aspectos significativos relacionados ao risco operacional.

Para Marshall (2002), o grupo de gestão de risco operacional possui os seguintes papéis e atribuições: realizar a coleta de dados, a medição e a análise de riscos operacionais; manter relações com uma série de partes internas e externas relativamente às práticas de gerência de risco da empresa, por exemplo, com gerentes de linha, gerentes seniores, reguladores e auditorias (interna e externa); oferecer aconselhamento sobre políticas e liderança em questões relacionadas à gestão de risco como, por exemplo, planejamento de contingência, gestão de reputação, recursos humanos, treinamento etc.; manter relações com os gerentes de risco financeiro e de seguros para fornecer transferência de riscos para riscos residuais; oferecer treinamento; desenvolver práticas, normas, tecnologias e políticas de risco; e participar no apoio à gestão de projetos, produtos ou mercados estratégicos de alto risco.

O papel do responsável pela área de gestão de risco operacional, ou *Head of Operational Risk*, é o de liderar esforços, mantendo a diretoria e o comitê de risco operacional (constituído por representantes de todas as unidades da organização) informados quanto aos avanços ou obstáculos encontrados, a fim de evitar “catástrofes” em potencial (PEDOTE, 2002).

Dentre as atribuições dos gerentes de risco operacional, incluem-se antecipar riscos operacionais e dar suporte aos demais gestores quanto à gestão dos riscos operacionais (AERTS, 2001). Para tanto, conforme atesta Marshall (2002), o gerente de risco operacional mantém relações com a alta administração, o planejamento estratégico, finanças corporativas, auditoria interna e outras funções como gestão de riscos de crédito e de mercado.

Hoffman (2002) assevera que, como as atividades de risco operacional envolvem uma ampla gama de conhecimentos, os membros da unidade de gestão de risco operacional devem ser escolhidos com base em sua experiência em áreas de negócios do banco bem como em áreas funcionais (auditoria, tecnologia, jurídico, seguros etc.).

Kingsley *et al* (1998) entendem que a unidade deve possuir pessoas com habilidades analíticas e quantitativas, além de compreenderem os negócios da organização e seus processos, os fatores de risco e os processos de controle. Ainda, que a unidade de gestão de risco operacional deve possuir um contingente relativamente limitado, uma vez que deve haver pessoas das áreas de negócios envolvidas diretamente na gestão de riscos operacionais.

De acordo com Pedote (2002) e RMA (2000), a abordagem “*head office*”, mostrada na Ilustração 10, prevê que a área de risco operacional (*Head Office Operational Risk Staff*) possua como alguns de seus objetivos desenvolver metodologias que permitam a efetiva gestão do risco operacional bem como aumentar a compreensão sobre risco operacional em toda a organização. Cabe a esta área dar suporte aos gerentes das diferentes unidades, mapeando e registrando eventos operacionais específicos, ocorridos em cada área de negócio, e criando ferramentas para o monitoramento dos indicadores de risco operacional.

Aerts (2001) ressalta que o Modelo Organizacional, mostrado na Ilustração 10, pode criar a falsa impressão de que o *Head of Operational Risk* é o responsável por gerenciar os riscos operacionais por toda a organização. Na realidade, ele é responsável por conduzir o processo de gestão de risco operacional como um todo, cabendo às diversas áreas monitorar o ambiente em que operam e antecipar mudanças que podem afetar a organização.

Outros membros da unidade de gestão de riscos operacionais incluem analistas de risco, que fornecem suporte analítico e técnico para medição e análise de risco e analistas de políticas, que atualizam as melhores práticas internas e políticas (MARSHALL, 2002).

Hussain (2000) comenta que, além dos aspectos organizacionais e dos aspectos referentes a pessoas, o aspecto tecnológico também dá apoio aos processos de gestão de risco operacional. Hoffman (2002) aponta a tecnologia como um fator chave para o sucesso da gestão de risco operacional.

Haubensstock (2002) entende que a infra-estrutura compreende todas as ferramentas usadas para dar suporte à gestão de risco operacional e que apóiam o processo de tomada de decisão. Ele cita os seguintes componentes: sistemas, base de dados, metodologias e procedimentos.

O autor destaca a importância do papel da tecnologia, uma vez que os sistemas de informática dão suporte às atividades e ferramentas de gestão de risco operacional, como auto-avaliação de processos, base de dados de perdas, relatórios e modelos de mensuração.

No entendimento de Hoffman (2002), as funcionalidades dos sistemas de gestão de risco operacional devem atender, no mínimo, a três categorias principais: gerenciamento e consolidação de dados de perda, análise e mensuração de risco com base nos referidos dados e comunicação / relatórios de risco para tomada de decisão.

2.6.4. Atribuições do *Chief Risk Officer*

Culp (2001) afirma que todas as organizações devem designar um *Chief Risk Officer* (CRO). Para grandes instituições financeiras com atuação no mercado financeiro e de capitais, a necessidade de uma função independente de gestão de risco e de um executivo sênior ocupando a posição de CRO é comumente aceita com base nas recomendações de um relatório, realizado em 1993, elaborado pelo *Group of Thirty*¹⁶.

Para pequenas instituições financeiras e empresas não-financeiras, Culp (2001) comenta que a designação de um CRO não significa, necessariamente, a criação de uma nova posição no organograma e a contratação de um profissional para o cargo, uma vez que, geralmente, a atribuição das responsabilidades de CRO a um executivo sênior detentor de outra função atende às necessidades. A designação de um CRO mostra-se indispensável para eliminar qualquer ambigüidade sobre autoridade e responsabilidades dentro da organização.

Luiz (2003, p. 72) advoga que o CRO é responsável pelo gerenciamento do risco global da empresa, isto é, “pelos riscos como um todo, envolvendo desde a governança corporativa até o gerenciamento do ambiente (*stakeholders management*)”. Na opinião do autor, as áreas

¹⁶ O *Group of Thirty* (G30), criado em 1978 e sediado em Washington D.C., é uma entidade internacional, sem fins lucrativos, compostos por representantes dos setores público e privado e por acadêmicos. Objetiva alcançar um profundo entendimento das questões relacionadas à economia e finanças internacionais, sendo mantido por fundações, bancos, empresas não-financeiras, banco centrais e doações individuais. Seu site oficial é <http://www.group30.org>.

responsáveis pela gestão dos riscos de crédito, mercado e operacional devem subordinar-se ao CRO.

Para Culp (2001), o CRO deve compreender a natureza das exposições a riscos bem como alterações nestas exposições, de modo a compreender possíveis impactos no valor da empresa, enfatizando que o CRO deve ser independente das áreas tomadoras de risco.

Marshall (2002) afirma que cabe ao CRO assumir a liderança na implementação de uma cultura consciente de risco, talvez por meio do desenvolvimento de medidas de desempenho baseadas em risco ou programas de incentivo à mudança da cultura organizacional relativamente a riscos.

Freqüentemente, o principal executivo financeiro ou alguém subordinado a ele é escolhido como CRO. Não importa quão pequena seja a empresa, configura-se claramente violação ao princípio de independência, gerando potencial conflito de interesses, visto que o executivo financeiro é responsável por atividades tomadoras de risco (CULP, 2001).

Também é comum, em instituições pequenas, atribuir responsabilidades de gestão de risco para as áreas de *compliance* ou auditoria interna, o que também é inadequado. É mais adequado subordinar o CRO ao principal executivo ou ao conselho (CULP, 2001; LUIZ, 2003).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta parte do trabalho, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo e o método de pesquisa utilizado.

De acordo com Gil (1999), o conhecimento científico se diferencia dos demais em função de sua verificabilidade, ou seja, da determinação do método que possibilitou a obtenção do conhecimento.

Complementando, Marconi e Lakatos (2005) argumentam que o conhecimento científico, além de ser verificável, é factual, uma vez que lida com ocorrências ou fatos; é contingente, já que suas proposições ou hipóteses possuem sua veracidade ou falsidade verificadas através da experiência e não apenas pela razão; é sistemático, pois representa um saber ordenado logicamente em teorias e não em conhecimentos dispersos e desconexos; por fim, é falível, visto que não é definitivo, absoluto ou final, podendo ser reformulado por novos desenvolvimentos.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que uma boa pesquisa gera dados confiáveis através da utilização dos padrões do método científico. Por sua vez, Selltiz *et al* (1975) ensinam que o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, empregando processos científicos de modo a aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa, precisa e não-viesada.

O autor ressalta que, embora não haja garantia de que a informação obtida seja significativa, precisa e não-viesada, os processos de pesquisa científica possuem maior probabilidade de obtê-la do que qualquer outro método conhecido pelo homem.

Gil (1999, p. 26) define “método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

“método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões” (MARCONI e LAKATOS, 2005, p. 83).

Levando em conta que pesquisa é o procedimento formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (GIL, 1999), optou-se pela realização de pesquisa exploratória de modo a atender ao objetivo do presente estudo.

Para Mattar (1997), a pesquisa exploratória visa fornecer ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, sendo apropriada para os primeiros estágios de investigação. O autor lista alguns métodos utilizados neste tipo de pesquisa: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

Selltiz *et al* (1975) apontam outras funções que a pesquisa exploratória pode atender, como o esclarecimento de conceitos e o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas.

Malhotra (2001) pontua que a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal finalidade o fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. O autor considera que os seguintes métodos podem beneficiar a realização deste tipo de pesquisa: entrevistas com especialistas, pesquisas-piloto, análise de dados secundários e pesquisa qualitativa.

Pesquisas exploratórias costumam ser empregadas quando o tema de pesquisa é pouco explorado, tornando-se difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 1999).

3.1. Estratégia do Método de Pesquisa – O Estudo de Caso

Yin (2005) define estudo de caso como um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Gil (1999) destaca que o estudo de caso se caracteriza pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado.

Mattar (1997) considera que o estudo de caso é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos, sendo um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipótese e questões para a pesquisa. O autor comenta que o objeto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.

Souto Maior (1984) enfatiza que, por permitirem maior flexibilidade metodológica, maior integração dos dados e principalmente por favorecerem a geração de representações inovadoras dos problemas mais difíceis de gerência pública e privada, recomenda-se um maior uso dos estudos de caso na pesquisa em Administração.

O autor ainda ressalta que os estudos de caso se constituem numa das abordagens mais eficazes e fecundas para a descoberta e posterior construção de modelos de processos sociais, sendo a vantagem de estudos de caso naturalmente ampliada quando vários instrumentos de coleta de dados primários (como entrevista, questionário, observação direta) e secundários (como análise de textos e séries temporais) são usados em conjunto.

Com relação à decisão de qual estratégia de pesquisa escolher, Yin (2005) recomenda a análise de três critérios:

- Tipo de questão de pesquisa proposta;
- Controle que o pesquisador possui sobre os eventos;
- Foco em eventos contemporâneos.

O autor defende que o estudo de caso é indicado quando o tipo de questão de pesquisa puder ser representado por “como” e “por que”, quando o pesquisador não tiver controle sobre os eventos e forem examinados acontecimentos contemporâneos.

Face ao exposto no parágrafo anterior, o estudo de caso configura-se na estratégia de pesquisa mais apropriada para a elaboração da pesquisa empírica desta dissertação.

O caso escolhido para este estudo, o Banco Bradesco, foi selecionado devido à sua relevância no mercado brasileiro.

3.2. Revisão da Literatura

Selltiz *et al* (1975) argumentam que as teorias representam um guia importante para a orientação da pesquisa, aumentando sua produtividade e relacionando resultados aparentemente isolados. Na visão dos autores, quanto maior for o embasamento em teoria sistemática, maior a probabilidade de que os resultados da pesquisa contribuam para o desenvolvimento e maior organização do conhecimento.

Goode e Hatt (1968) explanam sobre os papéis desempenhados pela teoria no processo de pesquisa. Destacam, entre outros, a teoria atuando como orientadora dos fenômenos e objetos a serem estudados, e indicando lacunas no conhecimento e áreas a serem exploradas.

Cooper e Schindler (2003) pontuam que uma pesquisa exploratória, na maioria das vezes, tem início com uma revisão da literatura relacionada ao problema de pesquisa.

Para Yin (2005), é essencial que a revisão da teoria seja feita antes da coleta de dados para qualquer estudo de caso, de modo a determinar quais dados devem ser coletados e como os dados serão analisados. Para o autor, a revisão da literatura é um meio para se atingir os objetivos da pesquisa, e não um fim em si mesma.

Com vistas a atender ao propósito deste trabalho, a revisão da literatura foi realizada com base artigos científicos, livros, pesquisas de associações de classe, dissertações, teses, manuais, regulamentações e publicações de órgãos reguladores e organismos internacionais.

3.3. Coleta e Análise dos dados

Mattar (1997) explica que os dados obtidos em pesquisas são classificados em dois grupos: primários e secundários. Os dados primários não foram antes obtidos, sendo coletados para atender às necessidades da pesquisa em andamento, ao passo que os dados secundários já foram coletados para outras finalidades.

Neste trabalho, durante a revisão da literatura, realizou-se a primeira parte da coleta de dados, tanto primários quanto secundários, conforme citado na seção anterior.

Durante a pesquisa de campo, foram coletados dados primários através da técnica de entrevistas com executivos da empresa escolhida, o Banco Bradesco, e dados secundários através da técnica de exame documental, com a utilização de documentos fornecidos pela Empresa. O Quadro 4 apresenta os executivos entrevistados, pertencentes ao Departamento de Gestão de Riscos e *Compliance*.

Quadro 4 – Apresentação dos executivos entrevistados

Nome	Cargo	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo	Experiência Profissional	Formação
Wagner Oliveira	Gerente Departamental de Riscos Operacionais e Controles Internos	9 anos de Bradesco e 21 anos de BCN	4 anos e 8 meses	40 anos na indústria financeira. Trabalhou na Auditoria Interna do BCN e do Bradesco.	Administração e Contabilidade
Adriano Ricardo Silva	Supervisor de Compliance <i>Senior</i>	14 anos	2 anos	Tesouraria do Bradesco.	Administração

Cumprir destacar que na ausência do Gerente da Área de Riscos Operacionais, Sr. Marcelo Petroni, em viagem por motivos profissionais, foi entrevistado o seu superior imediato, o Sr. Wagner Oliveira, Gerente Departamental de Riscos Operacionais e Controles Internos.

Yin (2005) considera que as entrevistas são uma das fontes de informações mais importantes para um estudo de caso, sendo essenciais. Gil (1999, p. 117) define “entrevista como a técnica

em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

Cooper e Schindler (2003) caracterizam a entrevista pessoal como uma conversação bidirecional, cuja principal vantagem é a profundidade das informações e os detalhes que podem ser obtidos.

Marconi e Lakatos (2005) citam que a entrevista focalizada apresenta um roteiro de tópicos a serem abordados, embora o entrevistador possua liberdade de fazer as perguntas. YIN (2005) comenta que este tipo de entrevista, de duração curta, assume um caráter de conversa informal, na qual o entrevistador seguirá um conjunto de perguntas resultantes do protocolo do estudo de caso.

Embasadas pelos parágrafos anteriores, as entrevistas conduzidas na pesquisa de campo foram focalizadas, pessoais e individuais, acompanhadas de um roteiro de questões, que está disponível no Anexo B.

Yin (2005) ressalta que a fase de análise constitui o estágio mais difícil na realização de estudos de caso, recomendando que sejam seguidas, como estratégia geral, as proposições teóricas que refletem os objetivos, a revisão da literatura e novas idéias que possam surgir. Como técnica analítica específica, foi adotada a adequação ao padrão que, de acordo com o autor, compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica, geralmente obtido pela análise da teoria.

Neste estudo, o padrão obtido empiricamente foi confrontado com o padrão prognóstico, obtido a partir da revisão da teoria e formado pelo referencial conceitual e teórico sintetizado na Ilustração 11.

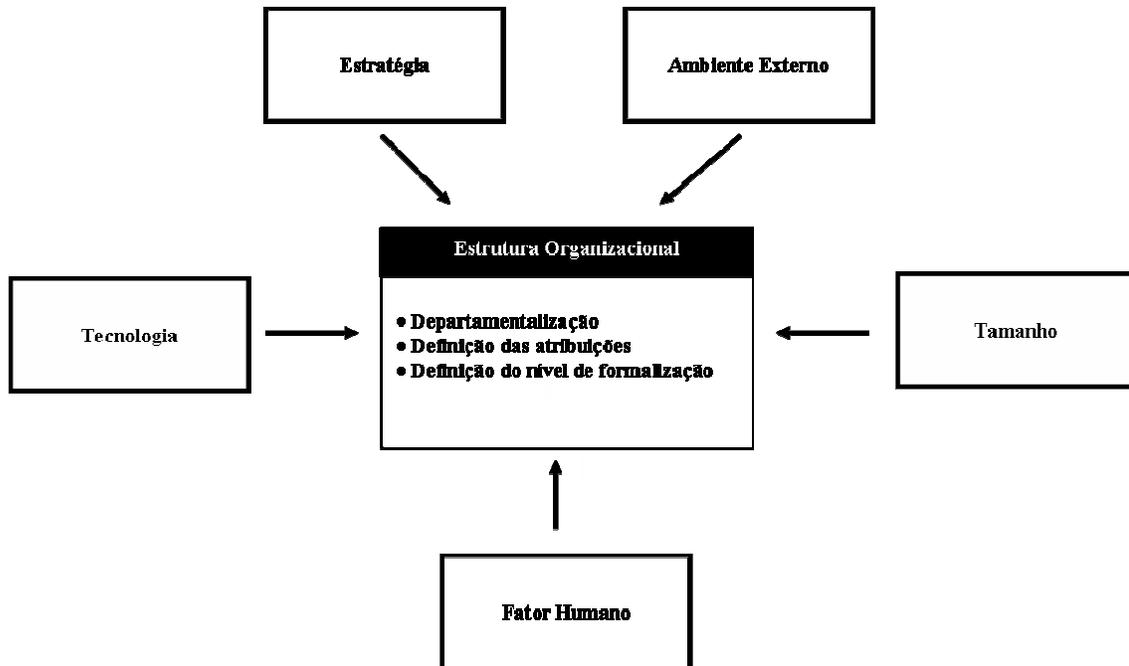


Ilustração 11 - Referencial conceitual e teórico empregado no estudo de caso
Fonte: Baseado em Daft (2002), Maximiano (2004) e Vasconcellos (1990).

4. ESTUDO DE CASO

4.1. A Empresa

O Bradesco foi fundado em 1943, em Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos, e com apenas oito anos de vida, tornou-se o maior banco privado do Brasil. Sua estratégia inicial consistiu em atrair pequenos comerciantes e funcionários públicos, ao contrário dos bancos da época, cujas atenções voltavam-se aos grandes proprietários de terras.

O Bradesco foi um dos primeiros bancos a estimular o uso de cheques por seus correntistas. Em 1962, o Bradesco foi a primeira empresa da América Latina a adquirir um computador, que possibilitava aos clientes o acesso diário a seus extratos, serviço inovador para a época. Seguindo a estratégia de pioneirismo, o Bradesco lançou o Cartão de Crédito Bradesco, em 1968.

O cenário econômico da década de setenta favoreceu a expansão do Bradesco, que passou a atuar fortemente no segmento de crédito, principalmente no financiamento de veículos. Nessa década, o Bradesco incorporou dezessete outros bancos e, ao inaugurar, em 1978, uma agência no Oiapoque (AP) e outra no Chuí (RS), pontos extremos do País, atingiu a marca de mil agências. Foi instituída a cobrança automática e o Banco começou a atuar em projetos agropecuários.

Na década de oitenta, foi criado o Grupo Bradesco Seguros, com negócios nos segmentos de previdência privada aberta e de capitalização, além da seguradora. O uso do cartão magnético popularizou-se entre os clientes, e as primeiras agências com auto-atendimento e o Telecompras Bradesco começaram a funcionar. Em 1986, foi iniciada a operação do serviço Telesaldo, hoje Fone Fácil Bradesco. Em 1988, houve a incorporação das subsidiárias de financiamento imobiliário, banco de investimento e financiadora, surgindo um banco múltiplo, sob a denominação Banco Bradesco S.A.

No início da década de noventa, todas as agências Bradesco passaram a trabalhar *on-line* e o auto-atendimento foi expandido para todo o Brasil. Foram implementadas máquinas automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de *Internet Banking* foi difundido entre os clientes, passando a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. Também entrou em funcionamento o Bradesco *Mobile Banking*, permitindo operações de consulta de saldos e extratos e pagamento de algumas contas pelo celular.

De acordo com o ranking do Banco Central de dezembro de 2005, o Bradesco era o maior banco privado do país, pelo critério de total de ativos. Fornece uma ampla gama de produtos e serviços bancários e financeiros no Brasil e no exterior para pessoas físicas, pequenas e médias empresas no Brasil, e importantes sociedades e instituições nacionais e internacionais.

O Banco possui uma ampla rede de agências (cerca de duas mil e setecentas) e serviços do setor privado no Brasil, atingindo uma base de clientes diversificada. Os serviços e produtos compreendem operações bancárias, tais como: operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários.

Segundo informações publicadas pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o Bradesco detém a maior operadora de seguros, previdência complementar e títulos de capitalização, pelos critérios de prêmios de seguros, contribuições de previdência complementar e receitas de títulos de capitalização, em bases consolidadas.

A missão corporativa do Bradesco é “Nosso principal objetivo é consolidar nossa posição como a principal instituição financeira privada no mercado brasileiro, que presta uma gama completa de serviços, aumentando nossa rentabilidade, maximizando valor para nossos acionistas e gerando um retorno acima da média em comparação com outras instituições do setor financeiro brasileiro”.

No segmento bancário, o Grupo objetiva prestar a mais ampla gama de serviços de banco de varejo, apoiado em um quadro de funcionários com mais de setenta mil colaboradores, uma

vasta rede de atendimento, que inclui nossas agências, postos bancários, Banco Postal e correspondentes bancários, além do próprio auto-atendimento. Uma preocupação constante é a expansão do volume dos negócios. Objetiva atuar também como Banco de atacado em todos os seus aspectos (banco de investimento e de negócio de corporate) e expandir o negócio de *private banking*.

No segmento de seguros, o objetivo é consolidar a liderança da Bradesco Seguros. Em relação ao segmento de previdência complementar, pretende aproveitar a expansão da demanda por produtos de previdência.

Ao longo de sua existência, o Bradesco cresceu tanto organicamente como por meio de aquisições. Sua primeira aquisição, o Banco Mobilizador de Crédito S.A., data de 1948. O histórico de aquisições, a partir da década de noventa, é apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Histórico de aquisições do Bradesco a partir da década de noventa

Ano	Aquisição
2005	Banco do Estado do Ceará - BEC
2004	Banco do Estado do Maranhão – B.E.M
2003	Banco Zogbi S.A Banco Bilbao Viscaya Argentaria Brasil, S.A. Atividades de Administração e Gestão de Recursos de Terceiros do Banco JP Morgan S.A
2002	Banco Cidade S.A. Banco Espírito Santo S.A. (BES) (3%) Banco do Estado do Amazonas (BEA) Banco Mercantil de São Paulo S.A. Deutsche Bank Investimentos - DTVM S.A. Carteira de CDC do Banco Ford S.A. Ford Leasing S.A. Arrendamento Mercantil
2001	Banque Banespa International S.A., em Luxemburgo Banco Postal/Correios
2000	Banco BoaVista Interatlântico S.A. Banco das Nações S.A.
1999	Banco do Estado da Bahia S.A. (Baneb) Continental Banco S.A.
1998	Banco de Crédito Real S.A. (BCR)
1997	Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A. (Credireal) Banco Itabanco S.A.

	Banco de Crédito Nacional S.A. (BCN)
--	--------------------------------------

Fonte: A Empresa

O organograma funcional da Organização Bradesco é exposto na Ilustração 12.

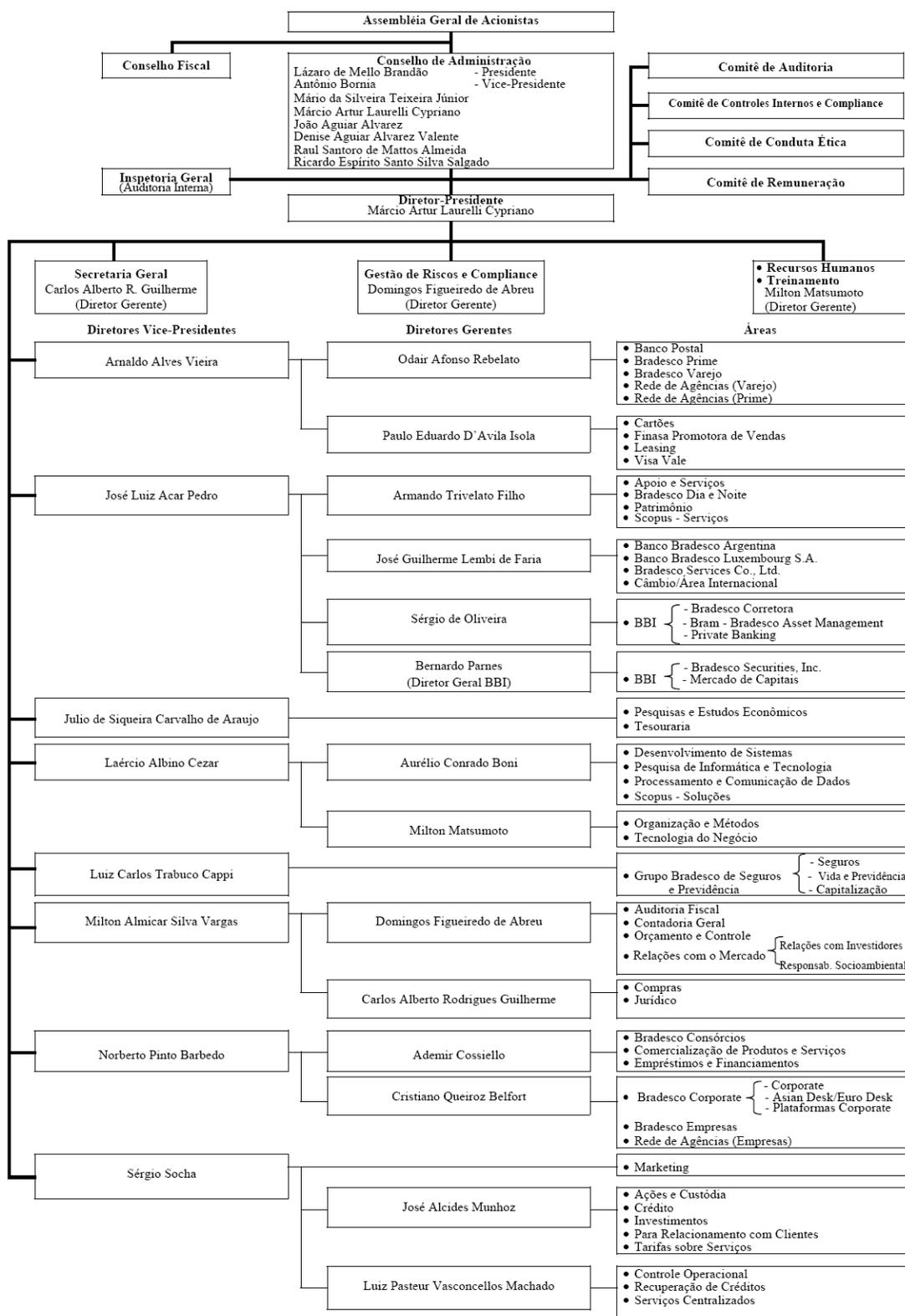


Ilustração 12 - Organograma funcional da Organização Bradesco

Fonte: A Empresa

O organograma mostrado na Ilustração 12 contém os Órgãos Estatutários, dentre os quais destacamos, por estarem relacionados intimamente com a gestão de risco operacional, o Comitê de Controles Internos e *Compliance* e o Comitê de Auditoria.

O Comitê de Controles Internos e *Compliance* tem a função de assessorar o Conselho de Administração no desempenho de suas atribuições relacionadas à adoção de estratégias, políticas e medidas voltadas à difusão da cultura de controles internos, mitigação de riscos e conformidade com normas aplicáveis à Organização Bradesco.

O Comitê de Auditoria, composto por quatro membros, dos quais três não têm vínculo com a gestão da Organização, possui como missão assessorar o Conselho de Administração no desempenho de suas atribuições relacionadas ao acompanhamento das práticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras da Sociedade e de suas controladas, bem como na indicação e avaliação da efetividade da auditoria independente.

O organograma da Ilustração 12 também indica o nível hierárquico do Departamento de Gestão de Riscos e *Compliance*, subordinado diretamente ao Diretor-Presidente. A criação do referido Departamento, que inclui a Área de Gestão de Riscos Operacionais, é abordada na seção seguinte

4.2. Departamento de Gestão de Riscos e *Compliance*

Até 2002, a gestão de risco de crédito e a gestão de riscos operacionais, bem como as atividades ligadas à *compliance*, estavam dispersas nas diversas áreas dentro da organização. Sob a ótica de gestão de risco, havia apenas uma área estruturada, incumbida da gestão de riscos de mercado.

Em meio às discussões do Novo Acordo da Basileia e aos debates que antecederam a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, foi criado, em março de 2002, o Departamento de Gestão de Riscos e *Compliance* – DGRC, integrando os riscos de crédito, de mercado e operacional em uma única unidade organizacional.

A criação do DGRC foi motivada pela crença de que gestão de risco não é despesa, e sim investimento e por quatro orientações ou objetivos da Alta Administração do Bradesco:

- Estar em conformidade com leis e regulamentações;
- Utilizar as melhores práticas, a nível mundial e ser *benchmark* em seus mercados de atuação;
- Aumentar a eficiência operacional através do aperfeiçoamento dos processos de gestão;
- Alcançar a gestão de risco integrada, o que demanda profissionais integralmente dedicados.

A Ilustração 13 mostra o organograma do DGRC.

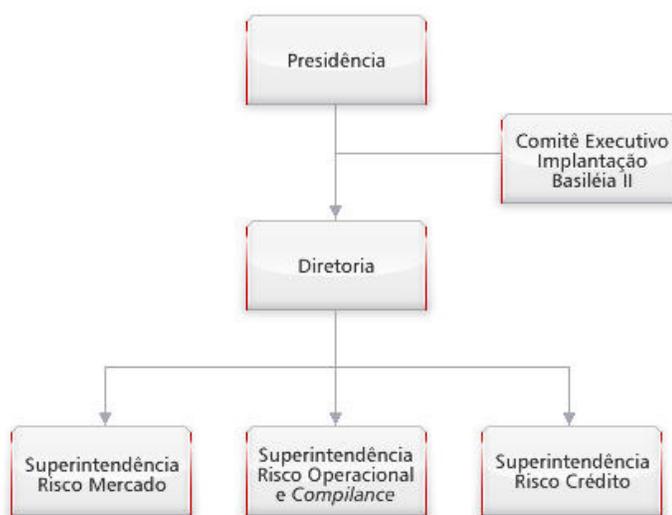


Ilustração 13 - Organograma do Departamento de Gestão de Riscos e *Compliance*
Fonte: A Empresa

Na Ilustração 13 aparece mais um órgão colegiado que se relaciona bastante com o DGRC e com a Área de Gestão de Riscos Operacionais: o Comitê Executivo para Implantação de Basileia II, cuja função reside em estabelecer padrões corporativos para atendimento ao Novo Acordo de Capitais de Basileia, sendo facilitador das demandas necessárias para adequação da Organização Bradesco às novas normas e para o acompanhamento tempestivo de sua implementação. É coordenado pelo Diretor-Presidente.

A missão do DGRC, obtida a partir de documentação interna, é “Promover e viabilizar a gestão dos riscos de crédito, mercado e operacional, assegurando ainda a efetividade e consistência das atividades referentes aos Controles Internos e *Compliance* na Organização Bradesco, de forma independente e consolidada”.

O escopo de atuação do DGRC estende-se a todas as empresas do grupo, exceto no negócio segurador, que possui uma unidade própria dedicada a controles internos. Contudo, as políticas e metodologias de controles internos e de risco operacional são as mesmas para todo o Grupo Bradesco.

O DGRC conta atualmente com cerca de cento e quarenta e cinco funcionários, distribuídos conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Distribuição de funcionários no DGRC

Superintendência	Quantidade
Riscos de Mercado	35
Risco de Crédito	22
Risco Operacional e <i>Compliance</i>	74
Outros	14
Total	145

Fonte: A Empresa.

A Superintendência de Risco Operacional e *Compliance* é formada pela Área de Gestão de *Compliance*, com quarenta e oito colaboradores e pela Área de Gestão de Controles Internos e Risco Operacional, com vinte e seis colaboradores e que contém a Área de Gestão de Riscos Operacionais, conforme pode ser visualizado na Ilustração 14.

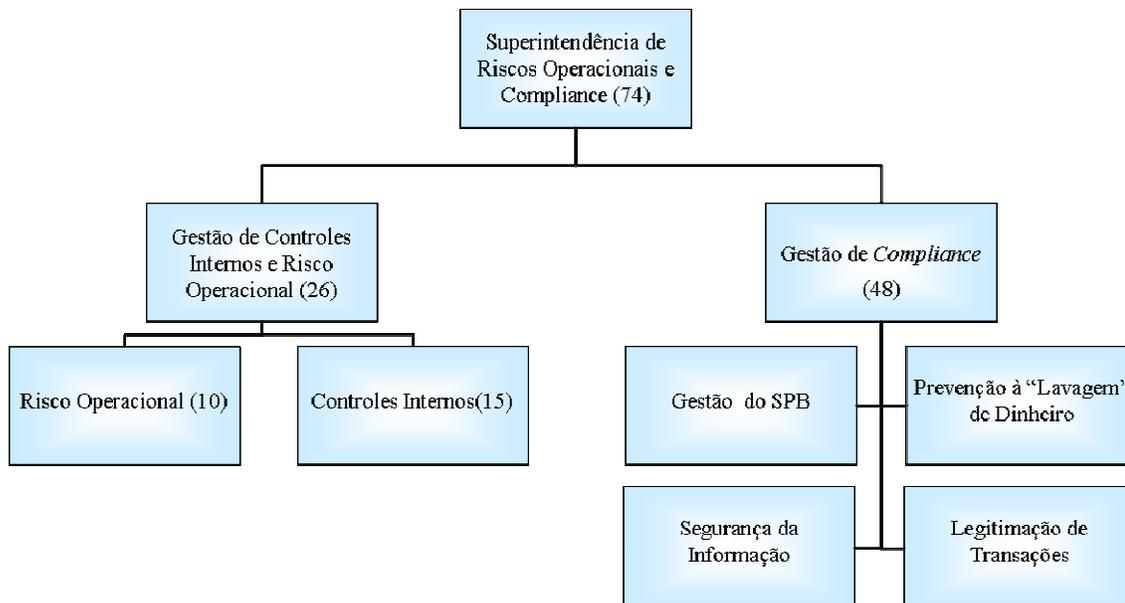


Ilustração 14 - Organograma da Superintendência de Riscos Operacionais e *Compliance*
 Fonte: A Empresa.

A criação e atuação da Área de Gestão de Riscos Operacionais é tratada a seguir.

4.3. Unidade de Gestão de Riscos Operacionais

Em março de 2002, quando foi criada, a Área de Gestão de Riscos Operacionais era composta por quatro pessoas. Naquele momento, a atividade principal era a preparação da base de dados de perdas organizacionais.

Foi estabelecido um plano para a Área, no qual foram estabelecidos atribuições, atividades, cargos e perfis desejados, e determinados ações a serem tomadas e objetivos a serem alcançados, inicialmente para um horizonte de dois anos. Um ano e meio após a criação, foram definidos novos objetivos e novas ações, para um horizonte de três anos. Detalhes desse plano não puderam ser fornecidos, por serem considerados confidenciais pelos entrevistados.

Atualmente a Área é formada por nove pessoas subordinadas tanto hierárquica como funcionalmente ao Gerente da Área de Gestão de Riscos Operacionais. Deve-se considerar também a atuação dos Agentes de *Compliance*, que será detalhada mais a frente, cuja

subordinação à Área é funcional. Existem hoje cerca de cento e cinquenta Agentes de *Compliance* em toda a Organização.

Nas seções seguintes, a partir das informações levantadas na pesquisa de campo, são explicitados os fatores condicionantes e os componentes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais da empresa estudada.

4.3.1. Condicionantes da Estrutura Organizacional

Com base na revisão da literatura realizada, foram adotados cinco condicionantes, conforme a Ilustração 7: estratégia, políticas e objetivos; ambiente externo; tecnologia organizacional; fator humano e tamanho.

4.3.1.1. Estratégia, Políticas e Objetivos

A estratégia corporativa do Grupo Bradesco possui os seguintes elementos chave:

- Expandir as áreas comerciais essenciais por meio do crescimento orgânico
- Manter compromisso de inovação tecnológica
- Aumento das receitas de atividades bancárias, rentabilidade e do valor para os acionistas, por meio do fortalecimento das operações de empréstimos e da expansão de novos produtos e serviços
- Obter rentabilidade e retorno para os acionistas por meio da melhora do índice de eficiência
- Manter níveis de risco aceitáveis nas operações
- Celebrar alianças estratégicas e aquisições seletivas

Todos os elementos citados mostram a clara orientação para o crescimento, corroborada pelas manobras do Grupo, como aquisições, parcerias e a criação recente do Banco de Investimento.

O crescimento, seja orgânico, seja via aquisições ou alianças, o aumento do número de operações e o lançamento de novos produtos e serviços, e a ênfase em eficiência e capacitação tecnológica tornam os riscos operacionais continuamente mais importantes para a

Organização, fazendo com que a atuação do DGRC e da Área de Gestão de Riscos Operacionais contribua cada vez mais para o sucesso do Grupo.

Atenta às implicações de sua estratégia de expansão, a Diretoria Executiva por intermédio de suas políticas corporativas patrocina e apóia todas as iniciativas de gestão de risco, o que pode ser visto na destinação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, e pela aprovação de treinamentos, inclusive no exterior.

Os executivos entrevistados ressaltaram que a área começou com quatro pessoas e hoje conta com dez colaboradores, em parte devido ao crescimento da Organização, da base de clientes, e da diversificação de produtos e serviços prestados.

Cumprir frisar que a Organização reconhece na Marca Bradesco uma fonte de vantagem competitiva, sendo a gestão de risco um dos elementos fortalecedores da marca.

4.3.1.2. Ambiente Externo

A análise do ambiente externo tomou como base os conceitos apresentados pela Ilustração 8.

Os executivos entrevistados entendem que o Bradesco está inserido em um ambiente complexo, assim como a Área de Gestão de Riscos Operacionais. Tal entendimento justifica-se pela presença de muito elementos externos de naturezas diferentes, como o Comitê da Basileia, o Banco Central do Brasil, outros órgãos reguladores como a Comissão de Valores Mobiliários e a Receita Federal, legislações promulgadas em outros países como a Lei Sarbanes-Oxley, a concorrência cada vez mais intensa, tanto de bancos nacionais como estrangeiros, características particulares em cada região de atuação, os clientes cada vez mais informados aumentando seu grau de exigência e as demandas da Sociedade por comportamentos empresariais éticos e transparentes.

Quanto à mudança ambiental, avaliam que o ambiente de atuação é instável devido ao surgimento de novas regulamentações e freqüentes alterações nas existentes, à criação de produtos híbridos, às diversas visões dos órgãos reguladores de diferentes países, aos movimentos da concorrência como a recente aquisição do BankBoston pelo Itaú e mudanças

nos comportamentos dos clientes, principalmente em função do Bradesco atuar em todos os segmentos do mercado financeira.

Portanto, na matriz da Ilustração 8, o ambiente no qual a Organização e Área de Gestão de Riscos Operacionais estão inseridos situa-se no quarto quadrante, ou seja, ambiente complexo-instável.

4.3.1.3. Tecnologia Organizacional

A análise deste condicionante foi feita seguindo a tipologia proposta por Perrow, mostrada na Ilustração 9.

Assim que a Área de Gestão de Riscos Operacionais foi criada, o trabalho inicial foi construir a base de dados de perdas operacionais. Durante este período, as atividades eram não-rotineiras, visto que não havia procedimentos estruturados e as atividades ainda não eram bem definidas.

As atividades desempenhadas atualmente pela Área de Gestão de Riscos Operacionais podem ser classificadas, preponderantemente, em dois grupos: tecnologias artesanais e rotineiras, conforme apresenta o Quadro 7.

Quadro 7 - Atividades da Área de Gestão de Riscos Operacionais segundo a tipologia de Perrow

Atividade	Classificação
Definir e implementar metodologia de cálculo de capital regulatório para Risco Operacional.	Tecnologias Artesanais
Identificar os fatores de riscos e os indicadores de exposição da Organização.	
Contribuir no desenvolvimento dos modelos de precificação de produtos e serviços que inclua parcela correspondente ao Risco Operacional incorrido.	
Manter a política e metodologia de Gestão de Risco Operacional atualizada tendo como base as diretrizes da Organização e as melhores práticas utilizadas pelas instituições financeiras atuantes no mercado nacional e internacional.	
Manter infra-estrutura para identificar, mensurar, monitorar e controlar o Risco Operacional de acordo com o previsto na Resolução 3.380, do Banco Central do Brasil.	Tecnologias Rotineiras
Administrar a base de informações corporativas de perdas, gerindo o processo de	

identificação e reporte.	
Elaborar relatórios gerenciais com informações de perdas com o objetivo de combater, em conjunto com as áreas envolvidas, as causas dos riscos.	
Estruturar e implementar rotina regular de análise de cenários para quantificação do Risco Operacional, em especial no tocante a situações de stress, considerando fatores externos que possam afetar, de alguma forma, a capacidade operacional da Organização.	
Coordenar as ações e frentes de discussão e consolidar informações sobre o assunto, no âmbito da Organização, para tomada de decisão.	Tecnologia de Engenharia

As atividades rotineiras estarão automatizadas quando o sistema corporativo de perdas operacionais, atualmente em fase de desenvolvimento, estiver implementado. Atualmente, estas atividades são realizadas por meio de Access, Excel e SPSS.

As atividades rotineiras, no caso estudado, apesar de exigirem pouco treinamento e pouca experiência, demandam pessoas qualificadas. As atividades artesanais, por sua vez, além de exigirem experiência profissional, também demandam pessoas qualificadas.

4.3.1.4. Fator Humano

Quando a Área de Gestão de Riscos Operacionais foi criada, foram definidas as atribuições e os perfis adequados, e iniciou-se o processo de recrutamento e seleção. Inicialmente dentro do corpo de colaboradores, incluindo os bancos adquiridos e, *a posteriori*, não sendo identificado o perfil internamente, como o caso de profissionais com formação em Estatística, buscou-se no mercado.

Na realidade, o fator humano existente na Organização não influenciou a estruturação da Área, uma vez que foram determinados os perfis e contratou-se mediante processo seletivo, interna ou externamente, pessoas com as características, conhecimentos e habilidades desejadas. Entretanto, obviamente, as pessoas selecionadas acabaram por influenciar a estrutura.

O profissional que atua na Área de Gestão de Riscos Operacionais deve ter uma forte capacidade analítica e apurado raciocínio lógico. Exige-se pós-graduação em áreas ligadas a Finanças, Controladoria, Auditoria, Controles Internos e Gestão de Riscos, domínio do idioma

inglês e conhecimentos de informática e contabilidade. Também requer experiência profissional, exceção feita aos *trainees*.

A Área de Gestão de Riscos Operacionais do Bradesco entende que existem quatro dimensões de competências individuais necessárias para a atuação de seus profissionais:

- Contábil;
- Conhecimento dos produtos e processos da Organização sob a ótica de risco e controle;
- Estatística;
- Comunicação e relacionamento interpessoal;

O mapeamento dos profissionais da Área, com relação ao posicionamento em cada uma das dimensões, é apresentado na Ilustração 15. Cada letra representa uma pessoa.

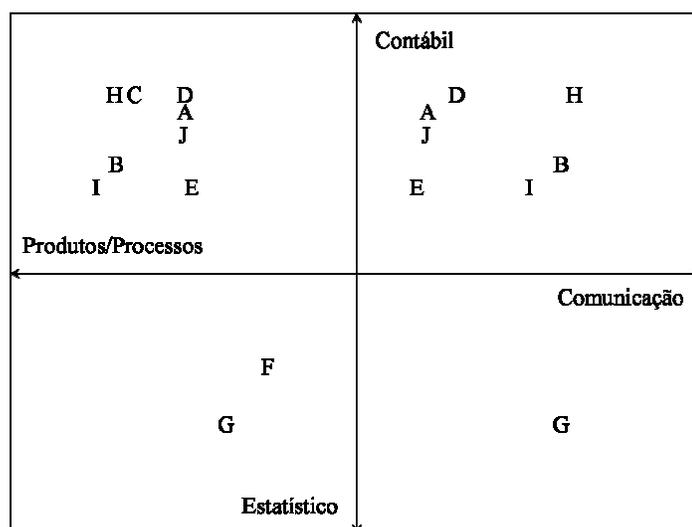


Ilustração 15 - Posição dos membros da Área em cada uma das dimensões de competências

Um detalhe interessante é que as aquisições dos últimos nove anos trouxeram bons profissionais que foram integrados à Organização, como por exemplo, o Gerente Departamental de Riscos Operacionais e Controles Internos e o Gerente da Área de Riscos Operacionais. O DGRC é, na realidade, uma mistura de pessoas de praticamente todos os bancos adquiridos, contendo formações, experiências e visões diversificadas.

Os executivos entrevistados destacam que houve uma série de coincidências, ou seja, fatores que ocorreram na mesma época e fizeram com que a Diretoria Executiva incentivasse o fortalecimento da cultura de gestão de risco. Os fatores citados são as diretrizes do Novo Acordo da Basiléia, a Lei Sarbanes-Oxley e as exigências da Sociedade por ética e transparência, externamente, e o refinamento do sistema de controles internos, no âmbito interno.

Essa fortalecimento da cultura, nos aspectos de gestão de risco, afetou a organização da Área por meio do patrocínio da Alta Administração

Por outro lado, consideram que a atuação da Área tem influenciado a cultura da Organização, na medida em que enfatizou, principalmente para os profissionais de *front office*, a necessidade de organizar as perdas operacionais e seu histórico, diagnosticar suas causas e adotar medidas para redução destas perdas.

Existe forte necessidade de treinamento dos profissionais da Área, uma vez que o assunto é amplo e relaciona-se com diversos outros assuntos, como controles internos, Lei Sarbanes-Oxley, prevenção à lavagem de dinheiro, outros tipos de risco, entre outros. Cabe ressaltar que os componentes da Área têm participado de diversos eventos nacionais e internacionais, patrocinados por empresas especializadas e por associações como a *Global Association of Risk Professionals* (GARP), inclusive na qualidade de palestrantes, proporcionando excelentes oportunidades de troca de informações. O aperfeiçoamento na língua inglesa também é fundamental tendo em vista o vasto material publicado sobre o assunto, incluindo os sites do BIS e de bancos centrais estrangeiros.

Com relação à estrutura informal e relações informais entre as pessoas, foi informado que a atuação e desempenho da Área apenas sofrem influência dos canais formais de autoridade e de hierarquia, devido ao fato da cultura organizacional estimular o cumprimento dos padrões estabelecidos e ao apoio da Diretoria Executiva ao DGRC. Como este estudo restringe-se à estrutura formal, a não avaliação da estrutura informal e de suas influências representam uma das limitações desta dissertação.

4.3.1.5. Tamanho

Os executivos entrevistados afirmam que, na indústria financeira, porte ou tamanho está relacionado a atuar em várias linhas de negócios, o que confere complexidade ao negócio como um todo.

No caso do Bradesco, o negócio é extremamente complexo na medida em que a Organização atua em praticamente todos os setores da indústria financeira, além do ramo segurador. Aumentando-se o número de funcionários ou o volume de transações realizadas, cresce também o risco operacional envolvido. Operações mais sofisticadas necessitam de maior análise e controle.

Esta complexidade reflete-se não somente nas atividades e no escopo de atuação da Área de Gestão de Riscos Operacionais, mas também em seu tamanho e número de funcionários. Um banco menor demanda uma estrutura menor.

4.3.2. Componentes da Estrutura Organizacional

Fundamentada na revisão da literatura, foi adotada a definição de Vasconcellos (1990), de acordo com a Ilustração 6, a qual fornece três componentes: definição do nível de formalização, departamentalização e definição das atribuições.

4.3.2.1. Nível de Formalização

A Área de Gestão de Riscos Operacionais apresenta sua missão e suas atribuições bem determinadas em documentos escritos, divulgados aos colaboradores.

As descrições de cargos (Gerente Departamental, Gerente da Área e Supervisores de *Compliance* e Agentes de *Compliance*) também são definidas em documentos escritos, conforme é apresentado na seção seguinte, sobre Atribuições.

Um conjunto de atividades e tarefas, consideradas rotineiras, apresentam especificações detalhadas; um outro conjunto de atividades, consideradas artesanais, não possui

especificações detalhadas em função da natureza das tarefas, como foi visto nas considerações referentes ao condicionante tecnologia.

Encontra-se em fase de elaboração pela Área, com finalização prevista para o final de 2007, o documento denominado “Papéis e Responsabilidades para Gestão de Risco Operacional”, no qual serão descritos, além da metodologia corporativa para gestão de riscos operacionais, os acordos de serviços estabelecidos com as demais áreas, no tocante ao envio tempestivo de informações de risco operacional.

Um outro documento, intitulado “Política Corporativa de Controles Internos e *Compliance*”, que inclui questões de risco operacional, foi aprovado pela Diretoria Executiva, mas ainda aguarda deliberação do Comitê de Controles Internos e *Compliance* e pelo Conselho de Administração.

Como qualquer unidade integrante da Organização Bradesco, os colaboradores da Área de Gestão de Riscos Operacionais subordinam-se ao Código de Ética Corporativo, que funciona como um guia de conduta e comportamento, tanto pessoal como profissional, no dia-a-dia da Organização. O referido Código encontra-se disponível, para não colaboradores, no site da Instituição.

As atas de reuniões dos diversos Comitês, incluindo os que se relacionam mais estreitamente com a Área de Gestão de Riscos Operacionais, como o Comitê de Controles Internos e *Compliance*, o Comitê de Auditoria e o Comitê Executivo para Implantação de Basileia II são registradas em documentos escritos e disponibilizadas aos colaboradores interessados.

4.3.2.2. Atribuições

A definição das atividades da nova Área foi feita com base nas orientações do Comitê da Basileia, na troca de informações com outras instituições durante as reuniões dos comitês técnicos da FEBRABAN, nas informações obtidas em reuniões com grandes bancos internacionais, como o Citibank, e aproveitando o trabalho que vinha sendo realizado no Banco Mercantil de São Paulo, adquirido pelo Bradesco em 2002.

Como resultado, foi especificado um conjunto de atribuições, que continuam em vigor:

- Coordenar as ações e frentes de discussão e consolidar informações sobre o assunto, no âmbito da Organização, para tomada de decisão;
- Manter infra-estrutura para identificar, mensurar, monitorar e controlar o risco operacional de acordo com o previsto na Resolução 3.380, do Banco Central do Brasil, emitida em 29.06.2006;
- Administrar a base de informações corporativas de perdas, gerindo o processo de identificação e reporte;
- Elaborar relatórios gerenciais com informações de perdas com o objetivo de combater, em conjunto com as áreas envolvidas, as causas dos riscos;
- Definir e implementar metodologia de cálculo de capital regulatório para risco operacional;
- Identificar os fatores de riscos e os indicadores de exposição da Organização;
- Contribuir no desenvolvimento dos modelos de precificação de produtos e serviços que incluam parcela correspondente ao risco operacional incorrido;
- Estruturar e implementar rotina regular de análise de cenários para quantificação do risco operacional, em especial no tocante a situações de stress, considerando fatores externos que possam afetar, de alguma forma, a capacidade operacional da Organização;
- Manter a política e metodologia de gestão de risco operacional atualizada tendo como base as diretrizes da Organização e as melhores práticas utilizadas pelas instituições financeiras atuantes no mercado nacional e internacional.

A partir do estabelecimento das atribuições e atividades da Área, foi desenvolvido um trabalho em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos, para determinação dos cargos e dos perfis adequados.

Os nomes escolhidos para os cargos, dispostos em ordem hierárquica, a partir do mais alto nível, são mostrados no Quadro 8.

Quadro 8 - Cargos e níveis hierárquicos

Departamento de Gestão de Riscos e <i>Compliance</i>	Unidade
Área de Gestão de Risco Operacional	(Departamentos da Organização e Empresas Ligadas)
Gerente Departamental de Riscos Operacionais e Controles Internos	Gerente Executivo Chefe
Gerente de Área	Agente de <i>Compliance</i> Senior
Supervisor de <i>Compliance</i> Senior	Agente de <i>Compliance</i> Pleno
Supervisor de <i>Compliance</i> Pleno	Agente de <i>Compliance</i> Junior
Supervisor de <i>Compliance</i> Junior	
Supervisor de <i>Compliance Trainee</i>	

Fonte: Descrição de Cargos, Área de Gestão de Riscos Operacionais, DGRC, Bradesco.

Os Agentes de *Compliance* dedicam-se exclusivamente à função, embora não estejam lotados na Área de Gestão de Riscos Operacionais. A exigência de dedicação total está diretamente ligada ao caráter de continuidade e representatividade do grau de exposição a riscos da unidade e, por extensão, à complexidade e volume de controles que caracterizam as atividades da unidade. Existem atualmente cerca de cento e cinquenta Agentes de *Compliance* na Organização.

Para algumas unidades, como o Departamento de Recursos Humanos, decidiu-se que o caráter de continuidade e representatividade do grau de exposição a riscos não justificava um Agente de *Compliance* com dedicação integral. Para estes casos, foi criado o cargo de Responsável pelos Controles Internos da unidade, compartilhado com outro cargo, desde que não haja conflito entre as atribuições dos dois cargos.

O Quadro 9 evidencia a descrição dos cargos de Gerente Departamental de Riscos Operacionais e Controles Internos e Gerente da Área de Risco Operacional.

Quadro 9 - Descrição de Cargos: Gerente Departamental de Riscos Operacionais e Controles Internos e Gerente da Área de Risco Operacional

Tópico	Descrição
Sumário	Os cargos são basicamente responsáveis pelas ações de planejamento, organização e gerenciamento das atividades da Área de Gestão de Risco Operacional, subsidiando o entendimento e aplicação de leis e regulamentos do país e do exterior, e à definição e implantação de metodologias, modelagens, critérios e ferramentas no âmbito do risco operacional, com vistas a manter a Organização alinhada com as melhores práticas.
Habilitação gerencial	Os cargos requerem a aplicação, com razoável esforço, de ações de caráter administrativo, de modo a promover a integração de funções complementares relevantes e não raramente conflitantes devido à sua natureza, ou seja, resguardar o adequado reporte de perdas advindas de riscos operacionais, bem como a atender aos objetivos do Departamento e por extensão da Organização.
Habilitação profissional	Os cargos requerem formação superior em Ciências Contábeis, Administração de Empresas ou Economia, pós-graduação nas áreas de Finanças, Controladoria, Auditoria, Controles Internos, Gestão de Riscos, bom domínio do idioma inglês e adicionalmente do espanhol, conhecimentos de informática, contabilidade, matemática financeira e seis a dez anos de experiência, que capacitem os ocupantes à compreensão, aplicação e difusão de regulamentos, teorias e conceitos técnicos.
Desafio das tarefas	A maior complexidade dos cargos consiste em interpretar leis e regulamentos do país e do exterior, avaliar sua extensão e impacto, e definir a estratégia de implementação, atividades que requerem raciocínio analítico, bem como a construções de soluções novas. O desafio do cargo consiste em disseminar o entendimento, estabelecer modelos de avaliação e prover mecanismos voltados à gestão do risco operacional em âmbito corporativo.
Inter-relacionamento pessoal	Os cargos exigem razoável dedicação para compreender, desenvolver e motivar pessoas. Internamente mantêm contato freqüente com Agentes de <i>Compliance</i> , Superintendentes Executivos e Diretores Departamentais para a execução de trabalhos integrados. Também mantêm contato com os membros dos Comitês de Controles Internos e <i>Compliance</i> e de Auditoria, para atendimento a demandas e reporte regular relacionados à gestão dos riscos operacionais. Externamente mantêm contato com empresas de consultoria, de auditoria independente, Banco Central do Brasil, Febraban etc.
Poder de decisão	Os ocupantes agem definindo práticas e procedimentos orientados por políticas gerais da Organização e regulamentos legais, e têm autoridade para recomendar às unidades a implementação ou aperfeiçoamento de controles e de procedimentos, visando à correção de desvios ou o fortalecimento das ações para gerenciamento dos riscos operacionais. Reporta à Diretoria Departamental do DGRC para análise e aprovação, informações gerenciais sobre riscos operacionais, produto das avaliações exercidas, bem como assuntos que requeiram definições de caráter político-administrativo.
Equacionamento	Respondem por atividades tanto de administração como técnicas, realizam estudos e

	pesquisas para subsidiar o trabalho de pessoas ou unidades subordinadas ou não a seus cargos.
--	---

Fonte: Descrição de Cargos, Área de Gestão de Riscos Operacionais, DGRC, Bradesco.

O Quadro 10 exibe a descrição do cargo de Supervisor de *Compliance*.

Quadro 10 - Descrição de Cargos: Supervisor de *Compliance*

Tópico	Descrição
Sumário	Os cargos são basicamente responsáveis por atividades de execução, compreendendo captura, conciliação, classificação e consolidação de perdas operacionais, cálculos de predição de perdas e de alocação de capital, elaboração de relatórios gerenciais sob diversas visões, subsídio ao entendimento de critérios, normas e procedimentos aplicáveis e realização de diagnósticos sobre as causas das perdas em conjunto com os gestores das unidades envolvidas.
Habilitação gerencial	Os cargos requerem percepção e julgamento, e a aplicação de ações de caráter predominantemente técnico de modo a atender aspectos regulamentares, assim como os objetivos do Departamento e por extensão da Organização.
Habilitação profissional	Os cargos requerem formação superior em Ciências Contábeis, Administração de Empresas, Economia, Estatística ou cadeiras correlatas, e pós-graduação nas áreas de Finanças, Controladoria, Auditoria, Controles Internos, Gestão de Riscos, bom domínio do idioma inglês e adicionalmente do espanhol, conhecimentos de informática, contabilidade, matemática financeira e três a cinco anos de experiência, que capacitem os ocupantes à compreensão e aplicação de teorias e conceitos técnicos.
Desafio das tarefas	A maior complexidade dos cargos consiste em conhecer as características, funcionamento e registro dos produtos e serviços comercializados pela Organização e determinar as causas das perdas, atividades que requerem estudo, versatilidade e razoável raciocínio analítico. O desafio do cargo consiste em identificar e propor soluções que conduzam à redução de perdas, como forma de agregar valor à atividade.
Inter-relacionamento pessoal	Os cargos exigem boa comunicação e argumentação para comprometer pessoas. Internamente mantêm contato freqüente com Agentes de <i>Compliance</i> , Gerentes de Áreas e de Departamentos para a execução de trabalhos integrados. Externamente mantêm contato com empresas de consultoria, Febraban etc.
Poder de decisão	Os ocupantes agem definindo práticas e procedimentos orientados por políticas gerais da Organização e regulamentos legais, e têm autoridade para recomendar às Gerências da Área e do Departamento, a implementação ou aperfeiçoamento de controles e de procedimentos, visando à correção de desvios ou o fortalecimento das ações para redução de perdas operacionais. Reporta às Gerências da Área e do Departamento para análise e aprovação, informações gerenciais sobre riscos operacionais, produto das avaliações exercidas, bem como assuntos

	que requeiram definições de caráter político-administrativo.
Equacionamento	Respondem por atividades preponderantemente técnicas, realizam estudos e pesquisas para subsidiar o trabalho de pessoas, inclusive, de outras unidades.

Fonte: Descrição de Cargos, Área de Gestão de Riscos Operacionais, DGRC, Bradesco.

O Quadro 11 apresenta a descrição do cargo de Agente de *Compliance*.

Quadro 11 - Descrição de Cargos: Agente de *Compliance*

Tópico	Descrição
Dedicação à Função	A dedicação exclusiva à função é requerida do Agente de <i>Compliance</i> e está diretamente ligada ao caráter de continuidade e representatividade do grau de exposição a riscos e, por extensão, à complexidade e ao volume de controles que caracterizam as atividades da unidade.
Competência	O Agente de <i>Compliance</i> deve possuir formação acadêmica e competência profissional, reunindo conhecimento e capacidade de interpretar leis, normas e regulamentos, domínio dos produtos, serviços, operações e atividades aplicáveis à sua área de atuação, relacionamento interpessoal, habilidade para organizar, planejar, avaliar, julgar e controlar, exercer liderança, compreender, orientar e motivar pessoas.
Independência	O Agente de <i>Compliance</i> deve ter acesso e reportar-se diretamente à Diretoria Departamental e a sua função deve ser exercida sem restrição de acesso a sistemas, dados, informações, documentos e áreas e, sobretudo, sem qualquer ligação com atividades comercial, operacional ou administrativa existentes na sua área de atuação.
Subordinação	Os Agentes de <i>Compliance</i> subordinam-se: <ul style="list-style-type: none"> • Administrativamente: à administração da unidade em que estejam lotados, cabendo à mesma exercer a gestão e aplicação das normas referentes a recursos humanos; • Funcionalmente: ao Departamento de Gestão de Riscos e <i>Compliance</i>, a quem cabe exercer orientação técnica para a execução das atribuições.
Principais Atribuições	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar conhecimento das políticas, normas, leis e regulamentos internos e externos editados e aplicáveis à sua unidade, empreendendo as ações requeridas para resguardar o seu cumprimento; • Resguardar a execução de monitoramento regular, de forma a assegurar o cumprimento das políticas, normas e procedimentos inerentes à prevenção e detecção à "lavagem" de dinheiro e de financiamento ao terrorismo; • Assegurar que as normas, procedimentos e instruções, necessárias à consecução das atividades da sua unidade, estejam disponíveis e acessíveis aos respectivos funcionários; • Participar de reuniões, cuja pauta envolva assuntos relacionados a riscos e/ou controles internos e <i>compliance</i>; • Identificar, classificar e avaliar riscos e controles intrínsecos à sua unidade, com base no desenho dos fluxos elaborados pela área responsável pelo processo, cujo produto, serviço ou atividade esteja vinculado, validando-os em conjunto com o respectivo gestor; • Revisar periodicamente os inventários de riscos e controles, validando-os com os gestores responsáveis, com vistas a manter e assegurar a adequação e suficiência do desenho do controle em relação ao grau de exposição a riscos; • Aferir, no mínimo duas vezes ao ano, a existência de congruência entre o desenho dos fluxos dos processos e a execução das atividades; • Participar da elaboração e revisão de planos de ação, representados pela adoção de medidas corretivas ou de implementação de melhorias dos controles, monitorando o cumprimento dos prazos previstos de conclusão e assegurando a sua implantação; • Elaborar o plano de testes de aderência para o exercício seguinte, promovendo, em caráter reservado, a alteração dos critérios para seleção da amostra a ser testada; • Executar os testes de aderência de acordo com o planejamento elaborado, obtendo dos gestores as justificativas às não-conformidades, registrando as providências adotadas e os prazos para implantação das medidas corretivas; • Reportar ou assegurar que sejam reportadas de forma tempestiva e acurada as perdas decorrentes de riscos operacionais, avaliando suas causas e, quando aplicável, encaminhando providências no sentido de reduzi-las;

	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar as perdas referentes a riscos residuais não-aceitáveis, bem como o comportamento destas em relação aos limites estabelecidos para riscos assumidos e residuais aceitáveis; • Resguardar o cumprimento dos prazos estabelecidos para fornecimento de informações requisitadas por unidade internas ou autoridades ou órgãos supervisores externos; • Identificar necessidades e recomendar treinamento aos Colaboradores no âmbito de riscos e controles internos; • Reportar regularmente ao Diretor Departamental os resultados obtidos com a aplicação dos testes de aderência e sobre o desenvolvimento dos planos de Ação; • Reportar tempestivamente ao Diretor Departamental e ao Departamento de Gestão de Riscos e Compliance as deficiências de controles relevantes e não-conformidades com políticas, normas e regulamentos aplicáveis; • Elaborar o Relatório Semestral de Conformidade dos Controles Internos da unidade, emitindo, obrigatoriamente, parecer sobre a situação dos mesmos, obtendo aprovação e assinatura das Diretorias pertinentes.
--	---

Fonte: Descrição de Cargos, Área de Gestão de Riscos Operacionais, DGRC, Bradesco.

A admissão, avaliação de desempenho e afastamento dos Agentes de *Compliance* é decidida em conjunto entre as áreas de negócios e a Superintendência de Riscos Operacionais e *Compliance*.

Apresentadas as atribuições e a forma de atuação da Área de Gestão de Riscos Operacionais, cabe explicitar as atividades desempenhadas pela Auditoria Interna de modo a esclarecer seu papel. Atuando de forma independente, exerce auditoria operacional, contábil e em tecnologia da informação nas unidades do Banco e de empresas ligadas, dentre as quais, o Departamento de Gestão de Riscos e *Compliance* – DGRC e as áreas que o integram.

Isto é, a Auditoria Interna visa a monitorar e aferir o gerenciamento de risco dos negócios e assegurar a conformidade com as políticas, normas, padrões, procedimentos e regulamentações, tanto internas como externas. Portanto, ela não é responsável pela gestão de risco nem por propor metodologias, embora faça parte da estrutura corporativa de gestão de riscos.

Foram realizadas várias reuniões com as diversas áreas da Organização, no início dos trabalhos, com o objetivo de identificar e mapear os processos e rotinas relacionadas a risco operacional. Concluído o mapeamento e com a instalação do aplicativo para registro de perdas nas áreas, a transmissão de informações de perdas passou a ser efetuada por *e-mail*, ferramenta muito utilizada pela Área.

A Área de Gestão de Riscos Operacionais reúne-se periodicamente com o Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Comitê de Controles Internos e *Compliance* e Comitê de Implantação de Basiléia II, fornecendo em bases regulares os relatórios de comportamento das perdas operacionais e suas causas, bem como análises e estudos que sejam solicitados.

Por meio de palestras, a Área participa dos programas de treinamento dos funcionários e ainda utiliza uma página na *intranet* corporativa para disponibilizar conceitos e informações sobre riscos operacionais.

4.3.2.3. Departamentalização

Por ocasião da criação da Área de Gestão de Riscos Operacionais, havia duas alternativas para o tipo de estrutura. A primeira seria organizar todas as pessoas envolvidas com a gestão de riscos operacionais sob uma mesma estrutura ou unidade. A segunda seria alocar os Agentes de *Compliance* nas próprias áreas de negócio, com uma linha de subordinação dupla: hierárquica e funcional. Ou seja, uma estrutura matricial, na qual o reporte hierárquico seria feito para o gestor da área de negócio em que estivesse lotado, cabendo a este gestor aplicar, no exercício de sua autoridade hierárquica ou linear, as normas estabelecidas pelo Departamento de Recursos Humanos; ao DGRC, através da Superintendência de Riscos Operacionais e *Compliance*, competiria exercer sua autoridade funcional por meio de orientações de caráter técnico, a fim de garantir que em todas as unidades da Organização seja adotado o mesmo modelo de gestão de risco.

A decisão pela segunda opção, ou seja, pela estrutura matricial foi feita em função das orientações do Comitê da Basiléia e da Resolução 2554/1998 do Banco Central do Brasil, já adotadas desde 2000 no sistema de controles internos da Organização, de que a responsabilidade pelo risco cabe aos gestores das áreas de negócios. Nesta linha, a Diretoria Executiva não queria que os gestores das áreas de negócios acreditassem que as questões ligadas à gestão de risco, controles internos e *compliance* fossem exclusivamente da responsabilidade do DGRC.

Depois de definida a estrutura matricial como base para a atuação dos Agentes de *Compliance*, foi escolhida uma estrutura por processos, em função da divisão das atividades

da Área em cinco processos: um grupo de modelagem/cálculo de alocação de capital, formado por dois Supervisores de *Compliance* com formação em estatística; e os demais Supervisores de *Compliance* atuando nos outros quatro processos, de acordo com a Ilustração 16.

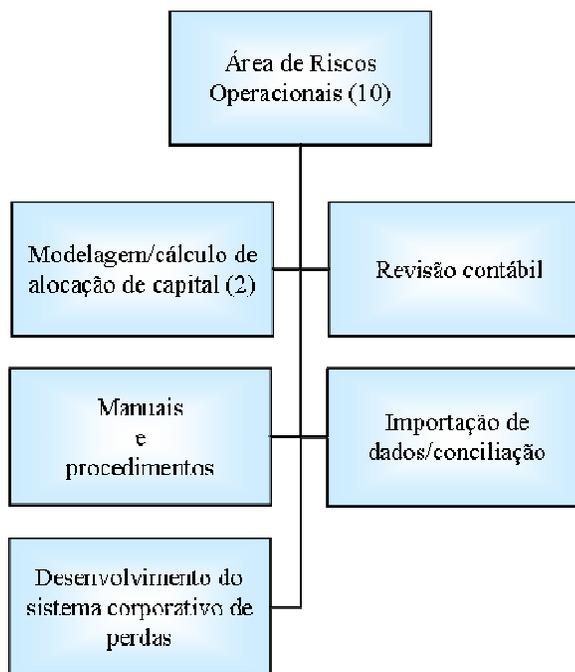


Ilustração 16 - Organograma da Área de Gestão de Riscos Operacionais
Fonte: A Empresa.

Da mesma forma, a estrutura organizacional da Superintendência de Riscos Operacionais e *Compliance* também pode ser considerada departamentalização por processos, conforme evidencia o respectivo organograma, na Ilustração 14.

Os executivos entrevistados não conheciam o modelo *Head Office* (Ilustração 10), contudo reconheceram que o referido modelo encontra-se alinhado com o modelo corporativo de gestão de risco operacional adotado pelo Bradesco, exceto pela linha de subordinação da Auditoria Interna. No modelo adotado pelo Bradesco, ela subordina-se ao Conselho de Administração, ao passo que no modelo *Head Office* subordina-se à diretoria executiva ou alta administração.

Na medida em que a Área de Gestão de Riscos Operacionais desempenha atividades de assessoria e as decisões relativas a risco operacional cabem ao Comitê de Controles Internos e *Compliance* (definição dos limites de exposição, aprovação de metodologias e

recomendações) e aos gestores das áreas de negócio (alterações em processos, implementação de controles etc.), pode-se ponderar que há descentralização de decisões.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, como existe a distinção entre atividades de gestão de risco operacional e atividades da Área de Gestão de Riscos Operacionais, uma vez que é a área responsável pelo risco que faz a gestão, pode-se considerar que há descentralização de atividades.

Quanto à amplitude de controle, considera-se que não é um aspecto tão relevante em função da qualificação dos profissionais da Área, da autonomia concedida a eles no desempenho de suas atribuições e pelo fato da Área ser pequena em relação ao tamanho total da Organização. O entendimento é que os componentes da Área precisam de pouca supervisão e controle.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Quadro 12 sintetiza os fatores condicionantes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais do Bradesco.

Quadro 12 - Fatores condicionantes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais

Condicionante	Descrição
Estratégia	Estratégia de crescimento
Ambiente externo	Complexo-instável
Tecnologia	Artesanais e rotineiras
Fator humano	Altamente qualificado e cultura organizacional favorável à gestão de risco
Tamanho	Maior banco privado do país

No caso estudado, ficou claro que a estratégia corporativa influencia a atuação e organização da Área de Gestão de Riscos Operacionais. No caso do Bradesco, a estratégia de crescimento aumenta as exposições a risco, exigindo que uma área de gestão de riscos operacionais receba maior atenção e mais recursos. Por outro lado, uma estratégia diferente provavelmente não determinaria que a tal área devessem ser concedidos mais autoridade e recursos.

As políticas corporativas de adequação à regulamentação e de foco em gestão de riscos também produzem efeitos sobre a estrutura organizacional, representando o patrocínio da Diretoria Executiva à gestão de riscos em toda a Organização e uma mensagem clara aos gestores das áreas de negócios sobre a autoridade concedida ao DGRC e à Superintendência de Riscos Operacionais e *Compliance*. Possivelmente, se o que foi exposto não ocorresse, uma área de gestão de riscos operacionais não seria tão importante no contexto organizacional. Mesmo tendo que atender às exigências do órgão regulador, a estrutura da área seria dimensionada para cumprir somente a regulamentação.

Com relação ao ambiente externo, todas as instituições estão sujeitas à regulamentação do Banco Central, o qual segue as orientações do Comitê da Basileia. Diante do fato de que as instituições não têm opção, este parece ser o principal fator condicionante. Para os bancos com papéis negociados nos Estados Unidos, devem ser adicionadas as exigências da Lei

Sarbanes-Oxley. Isto é, a regulamentação parece ser o principal condicionante da estrutura organizacional da unidade de gestão de riscos operacionais.

Quanto à tecnologia organizacional, a maioria das atividades do caso estudado foi classificada como artesanal ou como rotineira. As atividades rotineiras, apesar de exigirem pouco treinamento e pouca experiência, demandam pessoas qualificadas. As atividades artesanais, por sua vez, além de exigirem experiência profissional, demandam pessoas bastante qualificadas, o que justifica o baixo nível de formalização para essas tarefas.

Verificou-se que o fator humano existente na organização não influenciou a estruturação da Área, uma vez que foram selecionados e contratados pessoas com o perfil desejado, contudo essas pessoas, em função de suas características, habilidades e conhecimentos influenciaram a estrutura organizacional, uma vez que pessoas qualificadas necessitam de menor supervisão e permitem que a estrutura seja menos formalizada.

Pode ser que em um banco menor, que não dispusesse de recursos como o Bradesco, ou em uma organização cuja cultura organizacional não enfatizasse a gestão de riscos e controles internos, a Área de Gestão de Riscos Operacionais fosse estruturada com os recursos humanos disponíveis internamente, não necessariamente os mais adequados aos cargos.

Como no mercado financeiro o tamanho da organização está relacionado à atuação em várias linhas de negócio, parece claro que o tamanho ou porte da organização afeta o escopo de atuação, a complexidade das atividades e o número de funcionários da unidade de gestão de riscos operacionais.

O caso também mostrou como os fatores condicionantes estão relacionados entre si, influenciando um ao outro. Os fatores ambientais como a regulamentação, demandas da Sociedade por comportamentos éticos e transparentes, e a concorrência cada vez mais intensa no setor financeiro aliados à estratégia de crescimento, tanto orgânico como por aquisições, e ao aumento do tamanho da Organização, conferindo mais complexidade ao Banco como um todo, causaram efeitos sobre a cultura organizacional, fortalecendo os aspectos de gestão de risco e controles internos.

Do mesmo modo, o tamanho também sofre os efeitos da estratégia.

O Quadro 13 sintetiza os componentes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais do Bradesco.

Quadro 13 - Componentes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais

Componente	Descrição
Nível de formalização	Parcialmente formalizada
Definição de atribuições	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuições e cargos determinados por documentos escritos; atividades de assessoria • Decisões: autoridade técnica; decisões cabem ao Comitê de Controles Internos e <i>Compliance</i> e aos gestores das áreas de negócios • Comunicação: oral e escrita, principalmente por meio eletrônico; fluxos laterais, verticais e diagonais
Departmentalização	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de departmentalização: matricial e por processos • Descentralização de decisões e de atividades • Amplitude de controle e níveis hierárquicos: nove Supervisores de <i>Compliance</i> subordinam-se ao Gerente da Área

Com relação à formalização, a literatura prevê que a estrutura organizacional deve indicar o adequado nível hierárquico para a unidade de gestão de risco operacional, considerando sua independência e sua autoridade de atuação. Isto é verificado no caso, uma vez que a referida unidade subordina-se ao Diretor do Departamento de Gestão de Risco e *Compliance*, responsável por todos os riscos (equivalente ao *Chief Risk Officer*, visto na literatura).

Ainda com relação à formalização, o documento em preparação “Papéis e Responsabilidades para Gestão de Risco Operacional”, alinha-se com a parte da literatura que afirma que além da descrição das atribuições da unidade de gestão de risco operacional, as políticas devem contemplar as atribuições referentes à gestão de risco operacional incluídas nas atribuições das demais unidades organizacionais.

Em termos de atribuições, pode-se considerar que há convergência entre o que foi verificado e que consta na revisão literária. Em síntese, cabe à unidade de gestão de riscos operacionais: realizar a coleta de dados, a medição e a análise de riscos operacionais; manter relações com as demais áreas da organização e com órgãos externos; desenvolver práticas, normas, tecnologias e políticas de risco operacional; disseminar melhores práticas; despertar a atenção para o risco operacional; e contribuir para que o risco operacional seja gerenciado de forma consistente por toda a organização.

Não há na literatura pesquisada especificações quanto às decisões que cabem aos comitês, apenas a menção de que o responsável pela unidade de gestão de risco operacional deve manter o comitê de risco operacional (Comitê de Controles Internos e *Compliance*, no caso do Bradesco) informado e o Modelo *Head Office* (Ilustração 10) indica uma subordinação do *Chief Risk Officer* ao comitê de risco operacional.

Com relação ao sistema de comunicação, a revisão da literatura prega que a unidade de gestão de risco operacional relacione-se com a alta administração e o comitê (comunicação vertical), e com as áreas de negócio e seus gestores (comunicação horizontal e diagonal). Isto converge com o que foi verificado no caso.

Na literatura pesquisada não foi encontrada referência quanto a critérios de departamentalização da unidade de gestão de risco operacional, nem de descentralização de decisões.

Quanto à descentralização de atividades, de modo geral encontramos em várias partes da revisão da literatura referências ao fato de que a unidade deve prover suporte aos gestores das áreas e que a gestão de riscos operacionais deve ser feita por pessoas das áreas de negócios.

A única menção feita na literatura pesquisada que se aproxima um pouco do conceito de amplitude de controle considera que o quadro de funcionários da unidade deve ser relativamente limitado, uma vez que pessoas das áreas de negócios devem estar envolvidas diretamente na gestão de riscos operacionais.

Finalizando, um aspecto interessante tratado na literatura pesquisada que vai ao encontro do que foi observado no caso, é a referência à qualificação, aos conhecimentos e à experiência dos componentes da unidade de gestão de risco operacional. Também que a unidade deve ter pessoas com perfil analítico e quantitativo.

5.1. Limitações do Estudo

Algumas limitações presentes neste estudo são aquelas intrínsecas aos métodos de pesquisa que não consideram amostras com poder estatístico, ou seja, a impossibilidade de generalização estatística. Entretanto, conforme apontam diversos autores, o estudo de caso possibilita a realização de generalizações analíticas.

Uma limitação verificada em trabalhos desta natureza é o acesso a informações, as quais não foram fornecidas com o grau de detalhamento e profundidade desejados pelo pesquisador, devido ao tema do estudo apresentar caráter estratégico.

Outra limitação relevante, encontrada em estudos de caso, é o viés do entrevistado, o qual pode fornecer informações inverídicas ou ainda expressar opiniões e idéias que não representem a visão da organização como um todo. Um cuidado para minimizar este viés é a realização de entrevistas com mais de um executivo da mesma empresa.

Por fim, a literatura aponta a estrutura informal como influenciadora da estrutura organizacional e das operações de uma organização. Este trabalho limitou-se a estudar a estrutura formal.

5.2. Sugestões de Estudos Futuros

A mesma metodologia poderia ser aplicada a outros bancos, de modo a se comparar o comportamento dos fatores condicionantes e seus efeitos sobre os componentes da estrutura organizacional da unidade de gestão de riscos operacionais.

Uma vez que os principais bancos estarão submetidos tanto às diretrizes do Novo Acordo da Basiléia como às exigências da Lei Sarbanes-Oxley, sendo o risco operacional o principal elo existente entre elas, surge a necessidade de implementação, nas instituições bancárias, de um modelo de gestão de risco operacional que atenda às duas regulamentações. Portanto, cabe um estudo que busque identificar um modelo de gestão de riscos operacionais alinhado com as duas regulamentações.

REFERÊNCIAS

AERTS, L. A framework for managing operational risk. *The Internal Auditor*. Vol. 58, num 4, pag 53, Aug 2001.

ALVES, C. A. M. A divulgação do risco operacional segundo recomendações do Comitê da Basileia: estudo em bancos com carteira comercial no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2005.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E.J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGENTI, P. A. O desafio de defender a reputação. *Diário Econômico*, 7 de junho de 2005. Disponível em <[http://www.ey.com/global/download.nsf/Portugal/riskiv/\\$file/risco4.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Portugal/riskiv/$file/risco4.pdf)>. Acesso em 06/07/2006.

ARMOUR, J.; MCCAHERY, J. A. After Enron: Improving Corporate Law and Modernising Securities Regulation in Europe and the US. Amsterdam Center for Law & Economics. June 2006. Available at <<http://ssrn.com/abstract=910205>>. Acesso em 17/07/2006.

BANZAS, M. S. Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. COMUNICADO 12.746, de 09 de dezembro de 2004. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 06/07/2006.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Manual da Supervisão Bancária. Agosto de 2002. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 11/07/2006.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3380, de 29 de junho de 2006. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 06/07/2006.

BERGAMINI JR., S. A crise de credibilidade corporativa. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro: BNDES, Vol. 9, Num 18, p. 33, Dez. 2002.

BERGAMINI JR., S. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro: BNDES, Vol. 12, Num 24, p. 149, Dez. 2005.

BESSIS, J. *Risk management in banking*. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A revised framework. Basel Committee on

Banking Supervision. June 2004b. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 10/07/2006.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A revised framework. Basel Committee on Banking Supervision. November 2005. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 10/07/2006.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel Committee on Banking Supervision. September 1997. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 06/07/2006.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Enhancing Bank Transparency. Basel Committee on Banking Supervision. September 1998. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 13/07/2006.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. History of the Basel Committee and its Membership. Basel Committee on Banking Supervision. October 2004a. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 11/07/2006.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Basel Committee on Banking Supervision. February 2003. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 10/07/2006.

BROWN, M.; JORDAN, J. S.; ROSENGREN, E. S. Quantification of operational risk. Proceedings, Federal Reserve Bank of Chicago, pag 239, May 2002.

CAGAN, P. Standard Operating Procedures. Erisk. Mar 2001.

CARVALHO, E. J. L. Gerenciamento do risco operacional em organizações financeiras. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

CASAGRANDE, M. A. Risco operacional da gestão de riscos – Análise dos dados de multas pagas pelas Instituições Financeiras no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

CHIAVENATO, I. Administração – Teoria, Processo e Prática. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHORAFAS, D. N. Operational Risk Control With Basel II: Basic Principles and Capital Requirements, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

COIMBRA, F. C., Gestão Estratégica de Riscos: Instrumento de Criação de Valor. In: VII SEMEAD, 7o, Anais...São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, ago. 2004. 10 p.

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. Internal Control – Integrated Framework Executive Summary, 1992.
- CROUHY, M.; GALAI, D; MARK, R. Key Steps in Building Consistent Operational Risk Measurement and Management. In: Operational Risk and financial institutions. London: Risk Books, 1998.
- CRUZ, M. Modelagem quantitativa de risco operacional. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- CULP, C. L. The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics, Wiley, 2001.
- DAFT, R. L. Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DAFT, R. L. Organizações: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DAMODARAN, A. Value and Risk: Beyond Betas. New York: Stern School of Business, 2003.
- DARLINGTON, A.; GROUT, S.; WHITWORTH, J. How safe is sage enough? An introduction to risk management, presented at: The Staple Inn Actuarial Society, Staple Inn Hall, London, June 12, 2001. Disponível em < <http://www.sias.org.uk/papers/risk2001.pdf>>. Acesso em 10/06/2006.
- DUARTE, A. M. A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- DUARTE, A. M.; LELIS, R. J. F. Alocação de capital em bancos no Brasil. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- DUARTE, A. M. et al. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Classificação, Definições e Exemplos. Resenha BM&F, São Paulo, Num 134, 1999.
- DUARTE, A. M. et al. Gerenciamento de riscos operacionais e sua evolução no mercado financeiro brasileiro. Resenha BM&F, São Paulo, Num 146, 2001.
- DUBRIN, A. J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FEBRABAN – FEDERAÇÃO DOS BANCOS BRASILEIROS. Subcomissão de Gestão de Riscos Operacionais. Pesquisa sobre Práticas de Gestão de Riscos Operacionais no Mercado Brasileiro. Dezembro de 2004.
- GABLE, J. Compliance: Where Do We Go From Here? Information Management Journal. Vol 40, Num 3, pág 28, May/Jun 2006.

GALBRAITH, J. R. Organization Design. Addison-Wesley: Reading, 1977.

GARCIA, V. S. Gerenciamento de risco em instituições financeiras e o Novo Acordo de Capital. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Harbra, 2002.

GOLDKORN, H. A escolha das estruturas organizacionais. Revista de Administração de Empresas - RAE. Rio de Janeiro: Vol. 7, Num. 23, pág 137, 1967.

GOMES, J. Desafios na integração do controle de riscos em bancos brasileiros. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. São Paulo: Editora Nacional, 1968.

GOULART, A. M. C. Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2003.

HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMPTON, D. R. Administração contemporânea: teoria, práticas e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAUBENSTOCK, M. The Evolving Operational Risk Management Framework. The RMA Journal. Vol. 84, Num. 4, pag. 26, Dec 2001 / Jan 2002.

HEIER, J. R.; DUGAN, M. T.; SAYERS, D. L. Sarbanes-Oxley and the Culmination of Internal Control Development: A Study of Reactive Evolution. American Accounting Association, Jan 2003. Available at <<http://ssrn.com/abstract=488783>>. Acesso em 17/07/2006.

HIWATASHI, J. Solutions on measuring operational risk. Capital Market News, the Federal Reserve Bank of Chicago, pag 1, 2002.

HOFFMAN, D. G. Managing operational risk: 20 firmwide best practice strategies. New York: John Wiley & Sons, 2002.

HOFFMAN, D. G. New trends in operational risk measurement and management. In: Operational Risk and financial institutions. London: Risk Books, 1998.

- HOUAISS, A. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HUSSAIN, A. Managing operational risk in financial markets. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.
- JOHNSTON, D. Corporate social responsibility: it's about long-term business success. In: JOLLY, A. Managing Business Risk. London: Kogan Page, Limited, 2005.
- JORION, P. Financial Risk Manager Handbook. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- JORION, P. Value at Risk. São Paulo: BMF, 1998.
- KENNETT, R. How to introduce an effective operational risk management framework. In: Advances in operational risk: firm-wide issues for financial institutions. London: Risk Books, 2001.
- KING, J. L. Operational risk: measurement and modeling. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.
- KINGSLEY, S.; ROLLAND, A.; TINNEY, A.; HOLMES, P. Operational Risk and Financial Institutions: Getting Started. In: Operational Risk and financial Institutions. London: Risk Books, 1998.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. O. ; WEIHRICH , H. Administração: organização, planejamento e controle. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LAYCOCK, M. Analysis of Mishandling Losses and Processing Errors. In: Operational Risk and financial Institutions. London: Risk Books, 1998.
- LIN, H. H.; WU, F. H. Limitations of Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act. The CPA Journal. Vol. 76, Num. 3, pág. 48, Mar 2006.
- LUIZ, J. C. Chief Risk Officer. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALUF FILHO, J. A. Modelo integrado de gestão de riscos de mercado de ativos derivativos em instituições financeiras. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 1996.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARDEN, R. E.; EDWARDS, R. K.; STOUT, W. D. The CEO CFO certification requirement. The CPA Journal. Vol. 73, Num. 7, pág. 36, Jul 2003.
- MARSHALL, C. L., Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAYER, A. F. Preparing for Basel II by Optimizing Sarbanes-Oxley. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*. Vol. 16, Num. 3, pag. 27, 2003.
- MCCARTHY, M. P.; FLYNN, T. Risk from the CEO and Board Perspective: What All Managers Need to Know About Growth in a Turbulent World. Mc Graw Hill, 2003.
- MENDONÇA, A. R. R. O Acordo da Basiléia de 2004: Uma Revisão em direção às práticas de mercado. *Revista Economia Política Internacional: Análise Estratégica*, Num 2, Jul/Set 2004.
- MOREIRA, R. L. Transparência e Basiléia II. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- NETTER, J. M.; POULSEN, A. B. Operational Risk in Financial Service Providers and the Proposed Basel Capital Accord: An Overview. Jan, 2003. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=369581>>. Acesso em 01/07/2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.
- PEDOTE, C. Análise e Gerenciamento de Risco: Gestão do Risco Operacional em Instituições Financeiras. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 2002.
- PEREIRA, L. C. O risco operacional em instituições financeiros e a influência de fatores do ambiente externo. Dissertação (Mestrado em Economia). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina. 2004
- QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RAFF, D. M. G.; Risk Management in an Age of Change. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, 2001.
- RMA - RISK MANAGEMENT ASSOCIATION. Operational risk: the next frontier. *The Journal of Lending & Credit Risk Management*, Mar. 2000.
- ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SANTOMERO, A. M.; Commercial Bank Risk Management: an Analysis of the Process. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, 1997.
- SELLTIZ et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1975.

SHEA, E. P. Establish operational risk and compliance management as a sustainable business process. *Business Credit*. Vol. 8, Num. 5, pag 16, May 2006.

SLYWOTZKY, A. J.; DRZIK, J. Countering the Biggest Risk of All. *Harvard Business Review*. Boston: Vol.83, Num. 4, pag 78, Apr 2005.

SOUTO MAIOR, J. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: Vol 24, Num. 4, pag 146, Out/Dez 1984.

SYER, D. Dealing with Basel II: Operational risk - encouraging best practice. *Balance Sheet*. Vol. 11, Num. 4, pag. 24, 2003.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRAPP, A. C. G. Estudo da Avaliação e Gerenciamento do Risco Operacional de Instituições Financeiras no Brasil: Análise de Caso de uma Instituição Financeira de Grande Porte. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 2004.

TSCHOEGL, A. E. The Key to Risk Management: Management, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, 2003.

UGEUX, G. Towards global convergence in corporate governance: An assessment of the current situation. *International Journal of Disclosure and Governance*. London: Vol. 1, Num. 4; pag 339, Oct 2004.

VASCONCELLOS, E. A model for a better understandig of the matrix structure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol EM-26, Num. 3, Aug 1979.

VASCONCELLOS, E. HEMSLEY, J. R. Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELLOS, E.; POLO, E. F. Estrutura organizacional para projetos de cooperação internacional. In: Marcovitch, J. *Cooperação internacional: estratégia e gestão*. São Paulo: EDUSP, 1994.

VASCONCELLOS, E. Technology planning: a practical experience. In: *II International Conference on Technology Management*. University of Miami, Feb 1990.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

I. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

- Estudar o processo de estruturação de unidade de gestão de risco operacional, com foco em bancos;
- Identificar referencial teórico que permita embasar a estruturação de unidades de gestão de risco operacional em bancos.

II. Procedimentos de Campo

- Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso único.
- Para a empresa objeto do estudo de caso, as unidades de análise serão o Gerente Departamental de Riscos Operacionais e Controles Internos e o Supervisor de *Compliance Senior*.
- Fontes de evidência: entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, e levantamento de dados secundários através da técnica de exame documental.
- Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista.

III. Responsável pela pesquisa

- Pesquisador: Fábio Claro Coimbra

IV. Abordagem aos responsáveis pelo fornecimento de informações na empresa estudada

Ao Departamento de Gestão de Riscos e Compliance,

Venho, por meio desta, solicitar sua autorização para realização de pesquisa acadêmica, referente à dissertação de Mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, cujo tema é estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais em bancos, sob a orientação do Prof. Dr. Edison Fernandes Polo.

Solicito sua colaboração pessoal para o agendamento de entrevistas e para o fornecimento de documentos e informações. Ressalto que a pesquisa possui cunho estritamente acadêmico e que os dados serão utilizados de forma adequada conforme os padrões éticos de pesquisa.

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos pelo email fcoimbra@usp.br ou pelos telefones (XX) XXXXXXXXX e (XX) XXXXXXXXX.

Atenciosamente,

Fábio Claro Coimbra

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Introdução

1. Qual a importância de uma área de gestão de riscos operacionais (GRO) em uma instituição financeira?
2. Quando foi criada a área de GRO? Foi definida uma missão? Se sim, apresentar.
3. Apresentar os organogramas do DGRC e da área de GRO.
4. Como era o organograma do DGRC antes da criação da referida área.
5. Como foi o processo de criação da área de GRO? Quais foram os aspectos motivadores? Que fatores foram considerados?
6. Quantas pessoas integram a área de GRO? Quais são seus níveis hierárquicos? Como é a organização da área?

Condicionantes

Ambiente

7. Fatores externos que influenciam a estrutura e a atuação da área de GRO? Como?
8. O ambiente enfrentado pela organização é estável, com mudanças lentas, ou instável, com mudanças rápidas? E com relação à área de GRO? Por que?
9. O ambiente no qual a organização está inserida pode ser considerado simples ou complexo? E com relação à área de GRO? Por que? Num ambiente complexo, muitos elementos externos diferentes interagem com a organização e a influenciam.

Estratégia, Políticas e Objetivos

10. A estratégia de um banco influencia a estrutura organizacional da área de GRO? E sua atuação? Como?
11. Como influenciaram a criação e organização da área de GRO?
12. Foco em expansão diminui a importância de controles?

Tecnologia

13. Considerando a tipologia de Perrow (apresentar um quadro explicativo), como poderia ser classificada a tecnologia empregada na área de GRO?

Fator Humano

14. Experiência, formação, perfil e características pessoais para atuar numa área de GRO?
Treinamento?
15. Cultura organizacional e relações de poder
16. Como os itens anteriores influenciaram a criação e organização da área de GRO?

Tamanho

17. O tamanho da organização influencia a estrutura da área de GRO? Como?

Componentes**Atribuições**

18. Quais são as atividades da área de GRO? Como foram definidas? Houve alteração ao longo do tempo?
19. Como foram definidos os cargos da área?
20. Qual o papel que a área de GRO exerce nos Órgãos Colegiados?
21. Com quais áreas da organização a área de GRO se relaciona? Como ocorre esse relacionamento?
22. Meios de comunicação (oral ou escrita) e tipos de comunicação (vertical, horizontal ou diagonal).

Departamentalização

23. Descentralização de decisões e de atividades de RO
24. Qual é o papel da Auditoria Interna na gestão de RO da organização?
25. Qual é o papel de outras áreas na gestão de RO?

26. Definição da amplitude de controle.
27. Departamentalização da área (critérios: funcional, produto, processos, matricial, geográfica, clientes etc.).
28. Modelo *Head Office* (mostrar figura).

Nível de Formalização

29. Níveis de especificação dos Manuais de Atribuições, Organogramas e Manuais de Normas e Procedimentos.

ANEXO C – COMUNICADO 12746 – BANCO CENTRAL DO BRASIL

Comunica os procedimentos para a implementação da nova estrutura de capital - Basiléia II.

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, em sessão realizada em 08 de dezembro de 2004, tendo em conta as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia (Comitê) contidas no documento "Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada" (Basiléia II), que trata do estabelecimento de critérios mais adequados ao nível de riscos associados às operações conduzidas pelas instituições financeiras para fins de requerimento de capital regulamentar, e objetivando observar tais diretrizes, adaptadas às condições, peculiaridades e estágio de desenvolvimento do mercado brasileiro, decidiu adotar os seguintes procedimentos para a implementação de Basiléia II, ressaltando que as recomendações contidas no Pilar 2 (Processos de Supervisão) e no Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado) serão aplicadas a todas as instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

2. Quanto às diretrizes para requerimento de capital para fazer face ao risco de crédito, estabelecidas no Pilar 1 de Basiléia II:

I - o Banco Central do Brasil não utilizará ratings divulgados pelas agências externas de classificação de risco de crédito para fins de apuração do requerimento de capital;

II - deverá ser aplicada à maioria das instituições financeiras a abordagem padrão simplificada, que consiste em um aprimoramento da abordagem atual mediante a incorporação de elementos que, a exemplo dos instrumentos específicos para mitigação de risco de crédito, possibilitem uma melhor adequação do requerimento de capital às características das exposições, considerando as demandas do Banco Central do Brasil relativamente à suas atribuições de órgão supervisor e a melhor alocação de recursos pelas instituições financeiras menores, com a conseqüente revisão dos fatores de ponderação de risco de crédito determinados pela tabela anexa à Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994;

III - às instituições de maior porte, com atuação internacional e participação significativa no SFN, será facultada a utilização de abordagem avançada, com base em sistema interno de classificação de risco, após período de transição, a ser estabelecido pelo Banco Central do Brasil, em que deverá ser adotada a abordagem padrão simplificada e, posteriormente, a abordagem fundamental (ou básica) de classificação interna de riscos.

3. Relativamente à nova parcela de requerimento de capital para cobrir riscos operacionais, prevista igualmente no Pilar 1, estão em andamento estudos e testes que auxiliarão o Banco Central do Brasil a identificar a melhor forma de aplicação e a metodologia mais adequada ao SFN, sendo que a expectativa é de que as instituições elegíveis à utilização da abordagem avançada, com base em sistema interno de classificação de risco de crédito, se tornem elegíveis à utilização de abordagens avançadas de mensuração do risco operacional.

4. Em complementação, para a total aplicação das recomendações contidas na Emenda ao Acordo de Basiléia de 1988, publicada em 1996, que não foi alterada por Basiléia II, os requerimentos de capital para risco de mercado serão expandidos para incluir as exposições ainda não contempladas e permitida a utilização de modelos internos para as instituições que cumprirem os critérios de elegibilidade a serem divulgados.

5. As regras e critérios referentes à implementação de Basiléia II serão os mesmos para instituições de capital nacional ou estrangeiro. Nesse sentido, os requisitos e exigências para validação de sistemas internos de classificação de risco de crédito, risco de mercado e risco operacional, serão os mesmos para todas as instituições que operem no Brasil.

6. Assim, o Banco Central do Brasil deverá proceder a implementação da nova estrutura de acordo com o seguinte planejamento, ressaltando que, apesar de as ações aqui descritas voltarem-se primordialmente ao Pilar 1, a cada uma corresponderão ações equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado):

I - até o final de 2005: revisão dos requerimentos de capital para risco de crédito para adoção da abordagem simplificada e introdução de parcelas de requerimento de capital para risco de mercado ainda não contempladas pela regulamentação, bem como o desenvolvimento de

estudos de impacto junto ao mercado para as abordagens mais simples previstas em Basileia II para risco operacional;

II - até o final de 2007: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos para risco de mercado e planejamento de validação desses modelos, estabelecimento dos critérios de elegibilidade para a implementação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito e estabelecimento de parcela de requerimento de capital para risco operacional (abordagem do indicador básico ou abordagem padronizada alternativa);

III - 2008-2009: validação de modelos internos para risco de mercado, estabelecimento de cronograma de validação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito (fundamental ou básica), início do processo de validação dos sistemas de classificação interna para risco de crédito e divulgação dos critérios para reconhecimento de modelos internos para risco operacional;

IV - 2009-2010: validação dos sistemas de classificação interna pela abordagem avançada para risco de crédito e estabelecimento de cronograma de validação para abordagem avançada de risco operacional;

V - 2010-2011: validação de metodologias internas de apuração de requerimento de capital para risco operacional.

Brasília, 09 de dezembro de 2004.

Sérgio Darcy da Silva Alves
Diretor

Paulo Sérgio Cavalheiro
Diretor

ANEXO D – RESOLUÇÃO 3380 – BANCO CENTRAL DO BRASIL

Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 29 de junho de 2006, com base nos arts. 4º, inciso VIII, da referida lei, 2º, inciso VI, 8º e 9º da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, e 20 da Lei 4.864, de 29 de novembro de 1965, na Lei 6.099, de 12 de setembro de 1974, com as alterações introduzidas pela Lei 7.132, de 26 de outubro de 1983, na Lei 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, com as alterações introduzidas pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005, e no art. 6º do Decreto-lei 759, de 12 de agosto de 1969,

R E S O L V E U:

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. A estrutura de que trata o caput deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição.

Art. 2º Para os efeitos desta resolução, define-se como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

§ 1º A definição de que trata o caput inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

§ 2º Entre os eventos de risco operacional, incluem-se:

I - fraudes internas;

II - fraudes externas;

III - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;

IV - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;

V - danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;

VI - aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;

VII - falhas em sistemas de tecnologia da informação;

VIII - falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Art. 3º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve prever:

I - identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;

II - documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;

III - elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;

IV - realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;

V - elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;

VI - existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;

VII - implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação.

§ 1º A política de gerenciamento do risco operacional deve ser aprovada e revisada, no mínimo anualmente, pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver.

§ 2º Os relatórios mencionados no inciso III devem ser submetidos à diretoria das instituições e que trata o art. 1º e ao conselho de administração, se houver, que devem manifestar-se expressamente acerca das ações a serem implementadas para correção tempestiva das deficiências apontadas.

§ 3º Eventuais deficiências devem compor os relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter impactos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada, elaborados pela auditoria independente, conforme disposto na regulamentação vigente.

Art. 4º A descrição da estrutura de gerenciamento do risco operacional deve ser evidenciada em relatório de acesso público, com periodicidade mínima anual.

§ 1º O conselho de administração ou, na sua inexistência, a diretoria da instituição deve fazer constar do relatório descrito no caput sua responsabilidade pelas informações divulgadas.

§ 2º As instituições mencionadas no art. 1º devem publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo da descrição de sua estrutura de gerenciamento do risco operacional, indicando a localização do relatório citado no caput.

Art. 5º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos associados a cada instituição individualmente, ao conglomerado financeiro, conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - Cosif, bem como a identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro, definido na Resolução 2.723, de 31 de maio de 2000.

Parágrafo único. A estrutura, prevista no caput, deve também estar capacitada a identificar e monitorar o risco operacional decorrente de serviços terceirizados relevantes para o funcionamento regular da instituição, prevendo os respectivos planos de contingências, conforme art. 3º, inciso VI.

Art. 6º A atividade de gerenciamento do risco operacional deve ser executada por unidade específica nas instituições mencionadas no art. 1º.

Parágrafo único. A unidade a que se refere o caput deve ser segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

Art. 7º Com relação à estrutura de gerenciamento de risco, admite-se a constituição de uma única unidade responsável:

I - pelo gerenciamento de risco operacional do conglomerado financeiro e das respectivas instituições integrantes;

II - pela atividade de identificação e acompanhamento do risco operacional das empresas não financeiras integrantes do consolidado econômico-financeiro.

Art. 8º As instituições mencionadas no art. 1º devem indicar diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. Para fins da responsabilidade de que trata o caput, admite-se que o diretor indicado desempenhe outras funções na instituição, exceto a relativa à administração de recursos de terceiros.

Art. 9º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deverá ser implementada até 31 de dezembro de 2007, com a observância do seguinte cronograma:

I - até 31 de dezembro de 2006: indicação do diretor responsável e definição da estrutura organizacional que tornará efetiva sua implementação;

II - até 30 de junho de 2007: definição da política institucional, dos processos, dos procedimentos e dos sistemas necessários à sua efetiva implementação;

III - até 31 de dezembro de 2007: efetiva implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, incluindo os itens previstos no art. 3º, incisos III a VII.

Parágrafo único. As definições mencionadas nos incisos I e II deverão ser aprovadas pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver, dentro dos prazos estipulados.

Art. 10. O Banco Central do Brasil poderá:

I - determinar a adoção de controles adicionais, nos casos de inadequação ou insuficiência dos controles do risco operacional implementados pelas instituições mencionadas no art. 1º;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixar de observar, no prazo estabelecido, a determinação de que trata o inciso I.

Art. 11. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente