

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RACHEL DA COSTA SIMÕES

MÉTODO *CONTROL SELF ASSESSMENT* (CSA) PARA
IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RISCOS OPERACIONAIS:
ESTUDO DE CASO DO BNDES

RIO DE JANEIRO

2011

RACHEL DA COSTA SIMÕES

MÉTODO CONTROL SELF ASSESSMENT (CSA) PARA IDENTIFICAÇÃO E
AVALIAÇÃO DE RISCOS OPERACIONAIS: ESTUDO DE CASO DO BNDES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários a obtenção do grau de bacharel em Administração.

ORIENTADOR: PROFESSOR MARCO ANTÔNIO CUNHA DE OLIVEIRA

RIO DE JANEIRO

2011

Dedico este trabalho a minha mãe, Maria de Fátima, por acreditar em mim e pelas palavras de sabedoria que me acalmam em momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Querido Deus, obrigada pela minha vida, sou muito privilegiada por ter chegado até aqui.

Pai e mãe, irmãos e namorado, obrigada pelo carinho, amor e incentivo.

Samuel, meu sobrinho querido, obrigada por encher minha vida de alegria durante a elaboração deste trabalho. Sem as suas risadas, bagunças e brincadeiras, teria sido muito mais difícil.

Aline, minha amiga desde sempre e para sempre, conseguimos, né? Mais uma etapa concluída... Obrigada por sempre me ouvir e me tranquilizar nos momentos que eu achei que não seria possível.

Tárcio, meu amigo, como foi cansativo tantas idas e vindas de Nova Iguaçu para a UFRJ... Agora que está acabando, sinto-me imensamente grata pelo seu apoio nessa fase final. Sei que sempre posso contar com você.

Colegas de trabalho do BNDES, obrigada pela ajuda na elaboração do trabalho. Agradecimento especial a Danielle Mantuano, minha supervisora de estágio, que sempre muito atenciosa, compartilhou suas experiências com trabalhos acadêmicos e revisou o meu texto.

Professor Marco Antonio, obrigada pela sua orientação durante a elaboração deste trabalho.

RESUMO

O aumento da complexidade do setor bancário, decorrente da desregulamentação e da globalização dos serviços prestados pelo setor, adicionado ao aumento da sofisticação da tecnologia financeira são fatores que aumentaram a exposição ao risco operacional, ocasionando maiores probabilidades de falhas e até mesmo fraudes. O Acordo de Basiléia II, emitido pelo BIS em 2004, surgiu como uma resposta a este cenário, apresentando uma série de boas práticas relacionadas à gestão de risco operacional no sistema financeiro mundial. Tais práticas foram incorporadas pelos órgãos reguladores dos países, com força legal, de sanção. No Brasil, foi emitida uma série de normativos visando ao atendimento de Basiléia II. Dentre eles, encontra-se a Resolução CMN Nº 3.380/06 do Banco Central do Brasil (BACEN) que determina, dentre outros assuntos, que o sistema bancário deve ser capaz de identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos operacionais. Com isso, as instituições devem desenvolver e aplicar ferramentas que satisfaçam essa obrigatoriedade do BACEN e, além disso, possam sobreviver diante das novas características do setor bancário. Esta pesquisa tem como objetivo apresentar a ferramenta *Control Self Assessment* (CSA), a ferramenta de auto-avaliação mais utilizada pelas instituições financeiras para identificar e avaliar riscos operacionais. Para exemplificar a utilização desta ferramenta, é utilizado o estudo de caso do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Como resultado, tem-se uma aplicação prática da ferramenta, bem como os principais aspectos que fizeram do CSA, aplicada na metodologia de identificação e avaliação de riscos desenvolvida pelo Banco, um exemplo de boa prática na gestão de risco operacional.

Palavras-chave: Risco Operacional, Basiléia II, Resolução CMN Nº 3.380/06 e *Control Self Assessment*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Basiléia II	23
Figura 2- Exemplo de matriz de risco	37
Figura 3 - Exemplo de matriz de risco	38
Figura 4 - Estrutura organizacional do BNDES	51
Figura 5 - Estrutura da AGR	52
Figura 6 - Atividades do Departamento de Gestão de Risco Operacional	53
Figura 7 - Estrutura de gestão de risco operacional do BNDES	55
Figura 8 - Matriz de risco	60
Figura 9 - Exemplo hipotético da implementação de ações de tratamento	62
Figura 10 - Interação DEROP, CGR e Áreas do banco.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Subfatores de risco de pessoas	19
Tabela 2 - Subfatores de risco de processos	20
Tabela 3 - Subfatores de risco de sistemas	20
Tabela 4 - Eventos de risco operacional	21
Tabela 5 - Normativos do BACEN e do CMN relacionados com risco operacional	25
Tabela 6 - Estrutura de gestão de risco operacional	26
Tabela 7 - Exemplo de classificação e parametrização dos níveis de frequência	36
Tabela 8 - Exemplo de classificação e parametrização dos níveis de impacto	36
Tabela 9 - Exemplo de escalas de probabilidade.....	37
Tabela 10 - Exemplo de escalas de consequência	37
Tabela 11 - Pontos fortes da utilização do CSA.....	44
Tabela 12 - Pontos fracos da utilização do CSA	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA - Abordagem de Mensuração Avançada

BACEN - Banco Central do Brasil

BIS - *Bank for International Settlements*

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BSC - *Balanced Scorecard*

CMN - Conselho Monetário Nacional

CRSA - *Control Risk Self Assessment*

CSA - *Control Self Assessment*

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

GQT - Gestão de Qualidade Total

ICR - Indicador Chave de Risco

KPIs - *Key Performance Indicators*

KRIs - *Key Risk Indicators*

P_{opr} - Parcela do patrimônio de referência exigido relativa ao risco operacional

PRE - Patrimônio de Referência Exigido

RCSA - *Risk Control Self Assessment*

RSA - *Risk Self Assessment*

SGCN - Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios

VaR - *Value at Risk*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.3	METODOLOGIA	13
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
1.5	ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS	15
2	DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO RISCO OPERACIONAL	16
2.1	O RISCO OPERACIONAL.....	16
2.2	ACORDO DE BASILÉIA II E ANTECEDENTES – O RISCO OPERACIONAL NO CENÁRIO MUNDIAL	21
2.3	RESOLUÇÃO CMN Nº 3.380/2006 E A ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL.....	24
3	A GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL	28
3.1	CONTROLES INTERNOS	29
3.2	ALOCAÇÃO DE CAPITAL	32
3.3	OS BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL.....	33
3.4	ABORDAGENS NA GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL	34
3.4.1	Abordagem qualitativa	35
3.4.2	Abordagem quantitativa	38
3.5	MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO SEGUNDO O BIS	39
3.6	O MÉTODO <i>CONTROL SELF ASSESSMENT</i> (CSA)	42
4	ESTUDO DE CASO	48
4.1	O BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES.....	48
4.1.1	Estrutura organizacional	49
4.2	A GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL NO BNDES.....	52
4.2.1	A estrutura de gestão de risco operacional e as responsabilidades.....	55
4.3	A METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RISCOS – O CSA NA PRÁTICA	57
4.3.1	Avaliação da aplicação do CSA nos pilotos.....	63
5	CONCLUSÕES	70
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
	ANEXO A – Resolução CMN Nº 3380/06.....	75
	ANEXO B – Questionário para feedback do CSA	80

1 INTRODUÇÃO

Em 2004, o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, sediado no *Bank for International Settlements* (BIS), divulgou o Novo Acordo de Capital, conhecido como Basileia II, que introduziu a questão do risco operacional no cenário mundial.

A preocupação com esta questão está relacionada com o colapso do Barings Bank em 1995 e uma série de outros incidentes de grande repercussão e perdas envolvendo instituições financeiras na década de 90. Cruz (2002) aponta que, possivelmente, após a falência do Barings é que o tema risco operacional foi abordado pela primeira vez.

A falência do banco inglês está atrelada à falha do operador Nicholas Leeson, que era visto como o operador mais promissor da instituição e que em 1994, foi responsável por quase 20% dos ganhos do Barings, tornando-o muito poderoso no escritório de Cingapura. O operador era ao mesmo tempo responsável por realizar operações financeiras e pela sua liquidação e contabilização, configurando uma grave ausência de segregação de função.

A falta desse controle básico foi decisivo para a insolvência do banco. Leeson expôs o Barings no mercado de derivativos mesmo diante de grande instabilidade do mercado acionário japonês. O resultado foi perdas com derivativos no valor de USD 1.39 bilhão.

Este episódio expõe a ocorrência de um evento de risco operacional, mais precisamente, conforme a Resolução CMN nº 3380/06 do Banco Central do Brasil (BACEN), falhas na execução e gerenciamento das atividades na instituição. As instituições que não gerem seus riscos, através da implementação de ferramentas de identificação e avaliação, e adoção de controles básicos, como segregação de função, estão sujeitas a eventos de risco operacional.

Este trabalho aborda as ferramentas de identificação e avaliação de riscos existentes e apontadas como melhores práticas. O foco do estudo será dado ao método de auto-avaliação mais utilizado nas instituições - o método *Control Self Assessment (CSA)*. Ao final, será abordado o estudo de caso do BNDES, com a intenção de mostrar como o referido método pode ser implantado em uma instituição financeira.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Dois aspectos norteiam a necessidade de uma estrutura de gestão de risco operacional pela indústria bancária: a situação do mercado atual e a exigência de órgãos reguladores.

Com relação ao primeiro aspecto, Ashby e Jobst (apud Braga 2010, p.24) afirmam que o aumento da complexidade do setor bancário, decorrente da desregulamentação e da globalização dos serviços prestados pelo setor, adicionado ao aumento da sofisticação da tecnologia financeira são fatores que levaram ao aumento do controle dos riscos operacionais nas instituições financeiras, já que aumentam a exposição a este tipo de risco, ocasionando maiores possibilidades de falhas e até mesmo fraude.

Por outro lado, há também um segundo aspecto a ser considerado. No caso brasileiro, o BACEN, como órgão regulador, dispõe sobre a necessidade da gestão dos riscos operacionais nas instituições financeiras, indicando através de normativos a estrutura necessária para que essas instituições sejam capazes de gerir seus riscos. Alves e Cherobim (2006, p.127) afirmam que “enquanto na esfera internacional o BIS recomenda melhores práticas para gestão de risco operacional que não têm força legal, na esfera nacional as autoridades reguladoras emitem atos normativos com força legal, de sanção.”

Com relação à implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, o normativo que deve ser aplicado é a Resolução CMN nº 3380/06 que, dentre outros assuntos, determina que a estrutura deva conter a identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional.

Assim, é necessário promover o desenvolvimento de mecanismos para a gestão de riscos operacionais tanto para a sobrevivência da empresa no mercado atual quanto para o atendimento a órgãos reguladores.

Dada a situação problema, este estudo visa responder as seguintes perguntas: de que forma as instituições financeiras podem identificar e avaliar riscos operacionais? Como a ferramenta CSA pode ser aplicada no gerenciamento de riscos?

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho apresenta dois objetivos gerais, a saber:

- Apresentar as melhores práticas adotadas para identificação e avaliação de risco operacional pelas instituições financeiras, tendo como foco o método CSA.
- Descrever como uma instituição financeira de grande porte como o BNDES implementou a ferramenta CSA, o método qualitativo de auto-avaliação mais utilizado pela indústria bancária para gestão de riscos.

1.3 METODOLOGIA

Tendo em vista os objetivos expostos anteriormente, pode-se dizer que esta pesquisa tem caráter descritivo. Segundo a definição de Gil (2009), uma pesquisa descritiva é aquela que tem como objetivo a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, podendo ir além, já que também tenta identificar relações entre as variáveis estudadas e a natureza dessas relações. Todavia, o enfoque a ser dado é qualitativo.

Com relação aos procedimentos técnicos a serem utilizados, os métodos mais adequados para a elaboração deste trabalho são a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, visto que se pretende estabelecer um paralelo entre a teoria e a prática. Dessa maneira, para o embasamento teórico será feita uma pesquisa bibliográfica, que consiste na utilização de material já elaborado (GIL, 2009), constituído principalmente de livros, artigos acadêmicos, dissertações e documentos expedidos pelo BIS, BACEN e pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN).

Já o método do estudo de caso, será útil para análise das questões práticas sobre o tema central do trabalho, visto que, segundo Bonoma (1985, p. 203), "o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial". As informações necessárias para a realização do estudo de caso serão oriundas das seguintes fontes:

- Documentos internos e registros em arquivos eletrônicos do Departamento de Gestão de Risco Operacional do BNDES, tais como notas técnicas, pastas de trabalho, atas de reuniões, normativos internos, planilhas e Intranet; e

- Observação direta, principalmente através da participação em reuniões do departamento.

Convém citar que a autora do estudo é estagiária do Departamento de Gestão de Risco Operacional do BNDES e, dessa forma, tem acesso direto às fontes citadas acima.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As instituições financeiras não estão expostas somente ao risco de crédito e risco de mercado, pode-se perceber através dos colapsos em instituições como o já citado Barings Bank (1995), além do Daiwa Bank (1995), Sumitomo Corporation (1996) e o Banco Nacional (1995),¹ que os bancos devem estar atentos também ao risco operacional. As perdas decorrentes de falhas ou inadequação de pessoas, processos, sistemas e eventos externos podem pôr fim às atividades das instituições.

Dessa forma, estudos que trazem ferramentas de gestão de riscos são relevantes para as instituições financeiras, já que mostram as melhores práticas do mercado, além dos benefícios da implementação dos mesmos. O estudo de caso sobre o método CSA aplicado no âmbito do BNDES pode servir para a aplicação em outras instituições, certamente com as devidas adaptações.

Pode-se afirmar, através da recenticidade de Basiléia II e da Resolução CMN nº 3.380/06, que o tema gestão de risco operacional é relativamente novo. Dessa forma, pesquisas relacionadas a esse tema são poucas, ainda mais sobre um assunto tão específico como trazido por este estudo. De acordo com Pedote (2002, p.15), é importante que “a cultura de gestão de risco operacional seja complementada com pesquisas que sirvam para fortalecer o relacionamento entre o setor financeiro e o âmbito acadêmico, uma vez que ainda não há consenso sobre quais são os melhores indicadores de risco operacional.”

¹ O Barings Bank, Daiwa Bank e Sumitomo Corporation acumularam grandes perdas devido de exposições não autorizadas exercidas por um único operador. O colapso do Banco Nacional, por sua vez, foi provocado por fraude no sistema contábil e de controle interno que culminou em R\$5, 4 bilhões em ativos “podres”. (ANTUNES, 1998, P.199)

1.5 ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS

O presente estudo será estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1 - Apresenta a introdução do tema da pesquisa, assim como os objetivos, relevância, delimitação e metodologia utilizada para a condução da mesma.

Capítulo 2 - Trata da definição e contextualização do risco operacional.

Capítulo 3 - Aborda a gestão de risco operacional, a sua abordagem qualitativa e quantitativa, a sua importância para as instituições financeiras, as melhores práticas apontadas para esta gestão, e, por último, apresenta a ferramenta de gestão foco deste estudo – o *Control Self Assessment*.

Capítulo 4 - Trata do estudo de caso do BNDES, é apresentado como o banco implementou o método CSA na metodologia de identificação e avaliação de riscos, assim como os resultados da sua aplicação.

Capítulo 5 - Apresenta as conclusões do estudo.

2 DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO RISCO OPERACIONAL

2.1 O RISCO OPERACIONAL

Segundo Gitman (1997, p.202) risco é "a possibilidade de prejuízo financeiro [...] ou, mais formalmente, o termo risco é usado alternativamente com incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associada a um dado ativo". Para Jorion (1999), risco pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos de interesse. Nas duas concepções, pode-se associar risco ao conceito de retorno.

De acordo com outras definições, tem-se que risco significa "perigo ou possibilidade de perigo" (FERREIRA, 1999, p.172) e "risco é a chance de ocorrer um evento desfavorável" (BRIGHAM, 1999, p.158). Em ambas, a idéia de risco está relacionada a certo grau de incerteza sobre os resultados futuros.

A partir destas definições, conclui-se que risco consiste na probabilidade de retornos diferentes do esperado, impactando o capital ou ganhos de uma instituição.

De acordo com Marshall (2002), pode-se afirmar que as instituições financeiras estão expostas ao risco de mercado, de crédito, estratégico e operacional. Jorion (1999) inclui o risco legal e o de liquidez, excluindo o risco estratégico. Já na concepção de Duarte Jr. (2003), são quatro as dimensões de risco corporativo: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal.

NÓBREGA *et al.* (apud Oliveira 2004) lembram que a classificação de risco não obedece a uma norma absoluta e dependerá do processo de gerenciamento de cada instituição, sendo, porém, usual a classificação em quatro grandes grupos, são eles:

Risco de crédito - pode ser definido como a possibilidade da contraparte não cumprir as obrigações monetárias contratuais relativas às transações financeiras. Os prejuízos podem originar a inadimplência simples do tomador de crédito, existência de garantias inadequadas para benefício da inadimplência, criação de barreiras legais e políticas para o pagamento entre nações, nas operações internacionais, e outras situações de natureza similar. (JORION, 1999)

Risco de mercado – surge de mudanças nos preços (ou volatilidades) de ativos e passivos financeiros. São mensurados pelas mudanças no valor das posições em aberto ou nos ganhos. (JORION, 1999) É subdividido nas seguintes modalidades de risco:

- Risco de taxas de juros: exposição da situação financeira de um banco a movimentos adversos nas taxas de juros. Esse risco resulta nos ganhos da instituição e na criação de valor econômico a seus ativos, passivos e instrumentos extrabalanço.
- Risco de Câmbio: perda financeira em função de variações na taxa de câmbio, como rompimento em carteira indexada a alguma moeda estrangeira. As instituições financeiras atuam como provocadores do mercado de moedas estrangeiras ao estabelecerem suas cotações junto aos clientes e ao assumirem posições abertas em moedas.
- Risco de Liquidez: incapacidade de promover reduções em seu passivo ou financiar acréscimos em seus ativos. Quando uma instituição apresenta liquidez inadequada, perde a capacidade de obter recursos, seja por meio de um aumento de seus exigíveis ou pela pronta conversão de ativos, a custos razoáveis, afetando assim sua rentabilidade.

Risco legal – está vinculado à impossibilidade de uma das partes do contrato poder obrigar a outra a cumprir o estabelecido, sendo um tipo de risco relevante nos mercados mais desenvolvidos, na medida em que está associado ao surgimento de produtos financeiros sofisticados para os quais inexista legislação e/ou regulação formal. (BERGAMINI, 1997, p.99)

Risco operacional - refere-se à perda potencial resultante 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, às vezes, em atrasos onerosos ou em penalidades. Em termos mais genéricos, o risco de execução relaciona-se a qualquer problema nas operações de *back office*, pertinente ao registro de transações e à reconciliação de operações individuais com a posição agregada da instituição.

O risco operacional também inclui fraude e risco tecnológico, o qual se refere à 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. (JORION, 1999)

Esta definição é a que mais se parece com a definição de risco operacional do Comitê de Basileia. O documento *The New Basel Capital Accord* (2001, p.94), mais conhecido como Basileia II, apresenta a definição formal de risco operacional: “corresponde à possibilidade da ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, sistemas, ou de eventos externos, incluindo risco legal, mas excluindo o risco estratégico e risco de imagem.”²

Os riscos operacionais podem ser categorizados em subfatores de pessoas, processos, sistemas e eventos externos. No entanto, não existe uma categorização única, já que as instituições variam entre si em suas operações, processos, volumes de transações, complexidade, etc. (TRAPP, 2004)

²Risco estratégico - consiste na possibilidade de perdas pelo insucesso das estratégias adotadas, levando-se em consideração a dinâmica dos negócios e da concorrência, as alterações políticas no País e fora dele e as alterações na economia nacional e mundial;

Risco de imagem - Possibilidade de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao mercado ou autoridades, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não. (OLIVEIRA, 2004, p. 127-128)

Ambos foram excluídos da definição de risco operacional com o objetivo de minimizar a parcela do capital para fazer frente a este tipo de risco.

Crouhy (apud Trapp 2004, p. 58-61) apresenta uma sugestão de categorização de riscos, o que permite uma compreensão maior da abrangência do risco operacional nas instituições, a saber:

Fator pessoas – representa a possibilidade de perda em função de falhas humanas não intencionais ou por negligência, inclusive por falta de valores éticos.

Tabela 1- Subfatores de risco de pessoas

Subfatores	Descrição
Risco de fraude	Risco decorrente de comportamentos fraudulentos, com a intenção de falsificar, subtrair propriedade alheia ou de infringir regras, leis ou políticas internas e externas.
Erro não intencional	Risco originado por equívoco, omissão, distração ou negligência do funcionário.
Qualificação	Pode ser definido como o risco de perda em função do desempenho de tarefas ou funções sem a devida qualificação profissional.
Conduta antiética	Risco de perda por falta de cumprimento dos padrões e comportamentos éticos estabelecidos.

Fonte: Adaptado de Trapp (2004)

Fator processos – representa a possibilidade de perda em função de fragilidade nos processos, seja por falta de regulamentação e/ou documentação, por deficiência no desempenho, por falta de controles entre outros fatores.

Tabela 2 - Subfatores de risco de processos

Subfatores	Descrição
Modelagem	Este tipo de risco é decorrente de concepção inadequada de produtos e serviços bancários. Também pode ser representado pela utilização ou interpretação incorreta de modelos e dados.
Regulamentação	Risco decorrente de perdas por alterações indevidas ou inexistência de normas para controles internos, além de práticas incompatíveis com leis e regulamentos externos.
Transação	Este risco origina-se quando uma transação é executada com erros.
Controle	Risco originado pela fragilidade no processo de controle das operações e por problemas com informações disponíveis imprecisas.

Fonte: Adaptado de Trapp (2004)

Fator sistemas – representa a possibilidade de perda em função de fragilidade ou falha nos sistemas de informação e recursos tecnológicos, decorrentes de sobrecarga elétrica, problemas com o processamento de dados, confiabilidade das informações, performance de processamento inadequada etc.

Tabela 3 - Subfatores de risco de sistemas

Subfatores	Descrição
<i>Overload</i>	Decorrente de sobrecargas no sistema elétrico, de processamento de dados, telefônico, entre outros.
Falha de equipamento	Este risco é representado por falhas em equipamentos de processamento e transmissão de dados, comunicação, segurança, entre outros. Também pode ser motivado pela não substituição freqüente dos equipamentos antigos.
<i>Software</i>	Risco causado por erros de programação, utilização inadequada de softwares, interligação de sistemas, obsolescência.

Fonte: Adaptado de Trapp (2004)

Fator eventos externos – representado pela possibilidade de perda devido a fatores externos e que não estão sob controle da instituição, como falhas de fornecedores na prestação de serviços, desastres naturais (inundação, incêndio, terremoto etc) e conjuntura político-econômica.

A Resolução CMN N°3380/2006, que trata da estrutura de gerenciamento de riscos operacionais pelas instituições financeiras brasileiras, adota a definição de risco operacional dada por Basileia II e indica os eventos mais significativos de perdas operacionais³, são eles:

Tabela 4 - Eventos de risco operacional

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.

Fonte: Resolução CMN N° 3380/2006

2.2 ACORDO DE BASILÉIA II E ANTECEDENTES – O RISCO OPERACIONAL NO CENÁRIO MUNDIAL

Em 1974, os responsáveis pela supervisão bancária nos países do G-10⁴ decidiram criar o Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, sediado no *Bank for International Settlements* – BIS, em Basileia, na Suíça. O Comitê de Basileia, como também é chamado, tem a

³ O Comitê de Basileia adotou sete eventos, sendo eles: fraudes internas; fraudes externas; práticas empregatícias e segurança no ambiente de trabalho; clientes, produtos e práticas de negócios; danos a ativos físicos, interrupção dos negócios e falhas de sistemas; execução, entrega e gestão de processos.

⁴ Composto pelos seguintes países: Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Holanda, Suécia, Suíça, Reino Unido e EUA.

função de formular normas de fiscalização e orientações visando às boas práticas de supervisão bancária. Garcia (2003, p. 14) aponta que “as normas estabelecidas por órgãos de supervisão bancária em todo o mundo são fortemente influenciadas pelas orientações emanadas pelo Comitê de Basileia”.

A criação deste comitê tem relação com a incerteza financeira que se estabeleceu após o fim do Acordo de Bretton Woods na década de 70. O fim do acordo proporcionou grande instabilidade do mercado financeiro, representada pela volatilidade das taxas de juros e câmbio.

Diante deste cenário, os bancos centrais dos países do G-10 começaram a criar mecanismos que pudessem assegurar a estabilidade do sistema. Os bancos centrais da Inglaterra e dos Estados Unidos, por exemplo, começaram a exigir que as instituições constituíssem reservas para fazer frente aos riscos.

Esta iniciativa dos bancos centrais foi seguida pelo Comitê de Basileia. Em 1988, o comitê publicou o Acordo de Basileia I refletindo uma preocupação com a medição e gestão de riscos nas instituições financeiras. O resultado do acordo foi a exigência que as instituições financeiras alocassem capital para fazer frente ao risco de crédito, além de trazer uma metodologia de cálculo para a apuração dessa parcela.

O Acordo de Basileia I sofreu uma emenda em 1996, fruto da necessidade percebida de alocar capital para fazer frente ao risco de mercado.

Finalmente, em 2004, o Comitê divulgou o Novo Acordo de Capital⁵ (Basileia II), que dentre outras disposições, trouxe a definição formal de risco operacional e a necessidade de alocar capital para fazer frente a este tipo de risco.

⁵ A primeira versão do documento é de 1999, tendo passado por consultas públicas até abril de 2003. Em 2004, ocorreu a divulgação pública do texto definitivo.

Em linhas gerais, o acordo trouxe mais flexibilidade para as instituições no que se refere à mensuração e administração de riscos, dando mais ênfase nas metodologias de gerenciamento de riscos dos bancos, na supervisão das autoridades bancárias e no fortalecimento da disciplina de mercado. O novo acordo baseia-se em uma estrutura composta por três pilares:

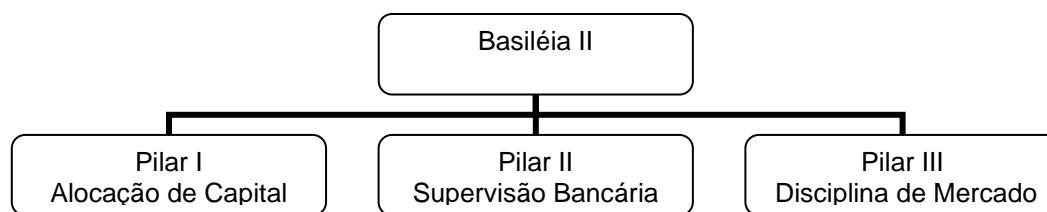


Figura 1 - Estrutura de Basileia II

O primeiro pilar propõe melhorias nas regras para mensuração dos riscos, permitindo a utilização de modelos internos para apurá-los e a introdução da exigência de capital para a cobertura de risco operacional. Desde Basileia I, o Comitê determina que o índice mínimo de capital para fazer frente aos riscos (capital regulamentar) é de 8% do capital ponderado para risco⁶, sendo mantido esse índice em Basileia II, sendo agora os riscos de crédito, mercado e operacional.

O segundo pilar estabelece que o regulador seja o responsável pela verificação da adoção de boas práticas de gestão de riscos pelos bancos e da adequação de seu capital frente aos riscos, intervindo sempre que se julgar necessário, caso seja identificado problemas em sua estrutura de gerenciamento de riscos. A adoção de modelos internos tratada no Pilar I está condicionada a autorização dos órgãos reguladores.

⁶ Para a ponderação do risco a cada ativo, Basileia I estabeleceu cinco categorias de risco classificadas nos seguintes percentuais: 0, 10, 20, 50 e 100%. Cada categoria indica qual o percentual de risco que estaria exposto a um eventual risco de crédito da contraparte. Tal proposta de ponderação foi mantida na emenda de 1996 e em Basileia II.

O terceiro pilar determina que as instituições financeiras sejam transparentes e divulguem um conjunto mínimo de informações, de modo que o mercado possa realizar uma avaliação mais fundamentada dos riscos incorridos pelas instituições. O Comitê determina que seja evidenciada a estrutura de administração de risco, a exposição de risco (de preferência por linha de negócio) e os métodos de cálculo para apuração do capital regulamentar.

Recentemente, em setembro de 2010, o BIS emitiu a terceira versão do Acordo, chamada Basileia III. Basileia I e II não foram suficientes para impedir as práticas arriscadas dos bancos, que culminaram nas crises financeiras de 2008 e 2009. Com isso, o Comitê de Basileia emitiu o novo Acordo, que em termos gerais significa o aumento da exigência de capital dos bancos, mas principalmente, melhora sua qualidade, para ampliar a capacidade das instituições absorverem perdas e resistirem mais a apertos de liquidez.

2.3 RESOLUÇÃO CMN Nº 3.380/2006 E A ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL

Basileia II trouxe muitas repercussões na gestão de risco operacional das instituições financeiras brasileiras. O BACEN, como órgão regulador, emitiu uma série de normativos apontando a estrutura necessária para a gestão de riscos. Em geral, dentre as determinações, destacam-se:

- Incluir parcela do capital próprio para fazer frente ao risco operacional

As instituições financeiras devem calcular e manter um determinado capital mínimo para fazer frente a possíveis perdas – este capital é chamado capital regulamentar, ou Patrimônio de

Referência Exigido (PRE). O PRE é composto de parcelas relativas a risco operacional, risco de crédito e risco de mercado.

- Apresentar uma estrutura de gerenciamento de risco operacional adequada

As instituições financeiras devem implementar uma estrutura de gestão de riscos operacionais de acordo com que é determinado pelo BACEN, e compatível com a natureza e a complexidade da instituição.

-Divulgar informações

Devem ser divulgadas informações relativas à estrutura do gerenciamento de riscos e o valor da parcela P_{opr} (parcela do capital regulamentar para fazer frente ao risco operacional), bem como todas as informações julgadas relevantes pelas instituições para fins de divulgação.

Tabela 5 - Normativos do BACEN e do CMN relacionados com risco operacional

Normativo	Data de emissão	Finalidade
Resolução 3.380	29/06/2006	Determina a estrutura de gerenciamento do risco operacional
Resolução 3.490	29/08/2007	Apuração do capital regulamentar (inclui a P_{opr})
Circular 3.383	30/04/2008	Cálculo da parcela P_{opr}
Carta circular 3.315	30/04/2008	Esclarecimento sobre a metodologia de cálculo da P_{opr}
Carta circular 3.316	30/04/2008	Detalhamento do indicador de exposição a risco operacional
Circular 3.476	24/12/2009	Altera dispositivos da Circular 3.383
Comunicado 19.217	24/12/2009	Orientações para utilização de método avançado (interno) para P_{opr}
Circular 3.477	24/12/2009	Divulgação de informações sobre gestão de riscos (Pilar III)

Fonte: Braga (2010, p. 28)

A Resolução 3.380, o normativo mais relevante para fins deste estudo, dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de risco operacional. O quadro a seguir sintetiza as determinações do normativo quanto ao que deve ser previsto nesta estrutura.

Tabela 6 - Estrutura de gestão de risco operacional

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.
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.

Fonte: Resolução CMN N° 3380/2006

Como pode ser percebido, a estrutura de gestão contempla uma série de atividades, como a identificação e avaliação de riscos, elaboração de política de gestão de risco operacional, documentação e armazenamento de informações sobre perdas, planos de contingência para assegurar a continuidade das operações etc. Além das dispostas no quadro, a resolução determina que as instituições tenham uma unidade responsável pela gestão de riscos, além da indicação de um diretor responsável por esta gestão.

Nota-se, contudo, que o normativo somente determina como deve ser a gestão de riscos operacionais, deixando as instituições livres para adotar as melhores ferramentas para adequá-la a complexidade dos seus produtos, serviços, atividades e processos. Com isso, quanto às atividades de identificação, avaliação, monitoramento e mitigação, o foco desta pesquisa, a unidade de gerenciamento de risco operacional das instituições financeiras devem adotar um sistema de gestão próprio. No entanto, o BIS apresenta uma série de ferramentas e melhores práticas relacionadas à gestão de risco operacional, sendo um guia para as instituições preocupadas com a

melhoria contínua de seus sistemas de gestão. Estas práticas serão abordadas no próximo capítulo.

3 A GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL

Para o Comitê de Basiléia (2003, p.3), através do documento *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, o gerenciamento de risco operacional pode ser entendido como “identificação, avaliação, monitoramento e controle/mitigação do risco”.

De acordo com esta definição, Brito (apud Trapp 2004, p.63) afirma que “a gestão de risco é o processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas”. Aponta ainda que esta gestão é fundamental para que a instituição financeira compreenda os riscos assumidos, uma vez que sem identificação, mensuração e controle, os riscos podem promover o desaparecimento da instituição.

Embora o autor esteja se referindo a gestão de riscos de forma generalizada, o mesmo conceito se enquadra também a gestão de risco operacional. Certamente este processo vai se adaptar as características de cada instituição, ou seja, não se pode falar em um sistema de gestão único. Entretanto, como fundamento, deverá ser capaz de mensurar, controlar, monitorar e reportar o risco operacional para toda a organização.

A avaliação do risco, de acordo com o Comitê de Basiléia (2003), tem por objetivo identificar os possíveis tipos de perdas que as empresas possam ter e em que cenários essas perdas podem ocorrer, buscando o reconhecimento de suas causas e suas proporções, de modo que os resultados possam ser utilizados na mitigação dos riscos.

A mensuração, ainda de acordo com o Comitê de Basiléia (2003), faz parte da etapa de avaliação e esta conduz a uma medida de risco operacional em termos de probabilidade de ocorrência e impacto, em suma, consiste em determinar o tamanho da perda para empresa caso o risco se materialize.

O processo de monitoramento, por sua vez, consiste em atividades regulares que têm como objetivo oferecer a vantagem de detectar e corrigir rapidamente as deficiências identificadas em políticas, processos e procedimentos, podendo reduzir significativamente a frequência e/ou severidade de potenciais perdas empresariais. (SOARES, 2010)

Após a identificação e mensuração dos riscos, segundo Coimbra (apud Soares, 2010, p. 29), deve ser tomada a decisão de como tratar os riscos, de modo que todos aqueles que apresentem alta relevância sejam controlados ou mitigados por meio de procedimentos adequados.

Pedote (apud Soares, 2010, p. 29) afirma que a gestão do risco operacional está diretamente ligada à forma como as instituições financeiras se organizam. A sua estrutura e a cultura da empresa, em conjunto com a infraestrutura tecnológica e o capital intelectual são elementos essenciais no processo de gestão dos riscos empresariais.

Dada a peculiaridade do risco operacional, de estar presente em todas as operações das instituições, para a sua efetiva gestão se faz necessário o envolvimento de todos, conforme aponta Lima e Lopes (1999, p.97):

O compromisso organizacional é ponto fundamental para que seja criado um ambiente de controle adequado. Se a alta administração da empresa, seus gerentes e a própria cultura organizacional da empresa não possuem um compromisso com o controle financeiro da entidade e da manutenção da saúde financeira da mesma não irão surtir efeitos de se desenvolver complexos sistemas de controles de riscos, por melhores que sejam. Se não houver um comprometimento de toda a organização, os procedimentos de controle de riscos somente ficarão no papel sem possuir qualquer impacto organizacional.

3.1 CONTROLES INTERNOS

Os controles internos são ações, atividades e procedimentos que asseguram o atingimento dos objetivos da instituição. A falência do Barings Bank, citada no início deste estudo, ocorreu devido à

falta de um controle básico – a segregação de função. Os controles permeiam todas as atividades da organização e, com isso, permitem que os riscos operacionais inerentes às atividades sejam reconhecidos e administrados, favorecendo a mitigação dos mesmos. Para Gouveia (2008, p. 32):

O sistema de controles internos é de extrema importância na gestão dos riscos operacionais, pois ajuda as instituições a conhecerem melhor seus pontos vulneráveis, contribuindo na prevenção e na detecção de eventos indesejáveis, que possam levar a perdas operacionais inesperadas. Tais controles representam as ações de intervenção mitigadora nos fatores causadores do risco operacional.

Duarte *et al.* apud (Gouveia 2008, p. 34-38) apresentam os principais itens que devem fazer parte de um sistema de controles internos eficiente:

- a) **Alçadas e Limites:** delimitação do âmbito de atuação ou influência de um gestor, via sistema aplicativo ou de forma manual, quanto a sua condição de vir a aprovar valores ou assumir posições em nome da instituição conferida pela hierarquia ou comitês.
- b) **Autorizações:** Permitem o encaminhamento de uma operação; transação após conferência, evidenciada por log no sistema ou assinatura; e visto em documentação de suporte.
- c) **Conciliação:** Consiste no confronto de informações de origens distintas, com o objetivo de detectar inconsistências, detectando falhas internas em processos, pessoas e sistemas.
- d) **Acesso Físico:** Consiste no controle da entrada e saída de funcionários, clientes e /ou equipamentos em determinadas áreas de uma organização.
- e) **Acesso Lógico:** Busca o controle do acesso, alcance de funcionários e/ou clientes a arquivos eletrônicos e sistemas computacionais, bem como a disponibilização de instruções e treinamento para esses sistemas aos usuários autorizados.
- f) **Delimitação de responsabilidades:** Determina uma definição clara e formal das responsabilidades e da autoridade sobre os procedimentos criados para certas atividades,

focando na limitação de ação acerca dos mesmos, sem envolver valores (cuja delimitação é tratada no controle interno de alçadas).

- g) Disponibilização e padronização de informações:** Visam o estabelecimento de sistemas de comunicação efetivos entre áreas, de maneira a assegurar que as informações cheguem a seu destino, contemplando inclusive, aspectos como integridade, confiabilidade e disponibilidade.
- h) Execução do Plano de Contingências:** Busca formalizar e testar ações que permitam dar continuidade às operações de unidades que não possam ser interrompidas, independentemente da adversidade da situação.
- i) Manutenção de registros:** Consiste em fazer a manutenção atualizada, segura e organizada dos registros, permitindo guardar informações para o caso de dúvida quanto à responsabilidade e por determinados atos. Além disso, prevê guarda de informações como backup, as quais poderão ser acessadas nos casos de falhas de sistemas.
- j) Monitoramento:** Acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação e / ou desempenho em relação às metas, aos objetivos traçados e aos benchmarks, assim como acompanhamento contínuo do mercado financeiro, de forma a antecipar mudanças que possam impactar negativamente a instituição.
- k) Normalização interna:** Compreende o estabelecimento formal de normas internas, para a execução das atividades inerentes à unidade.
- l) Segregação de Funções:** Envolve a separação das responsabilidades sobre atividades conflitantes, por meio de organograma ou estabelecimento de regras, a fim de prevenir ou detectar problemas nas atividades executadas.
- m) Treinamento:** Engloba exercícios para apurar habilidades ou transmitir conhecimento, ampliando competências e capacitações.

n) Validação: Consiste em examinar minuciosamente procedimentos relacionados a uma atividade, com o intuito de validar informações (internas ou externas), obtidas por funcionários ou de clientes, na documentação de operações financeiras ou em eventual modificação destes procedimentos.

Com base nas recomendações do Comitê da Basileia, foi editada a Resolução CMN N° 2.554/98 que dispõe sobre a necessidade de implantação e implementação de sistema de controles internos consistentes, compatíveis com as exposições a riscos de cada instituição.

3.2 ALOCAÇÃO DE CAPITAL

Conforme já foi mencionado, Basileia II propôs que as instituições financeiras reservassem uma parcela do capital regulamentar para fazer frente aos riscos operacionais (P_{opr}), além das parcelas destinadas ao risco de crédito e de mercado. Para a apuração do cálculo da P_{opr} o Comitê de Basileia apresentou três métodos: método do indicador básico, método padronizado e método de mensuração interna.

O método do indicador básico é o mais simples e liga o encargo de capital do risco operacional a um indicador único de risco, como por exemplo, o resultado bruto de todo o banco. O método padronizado é uma variante mais complexa do método do indicador básico, é utilizada uma combinação de indicadores financeiros e áreas de negócios institucionais para determinar o encargo de capital. O método de mensuração interna tenta incorporar, dentro de uma estrutura gestora especificada, os dados de perdas internas do banco no cálculo de suas necessidades de capital. (TRAPP, 2004, p. 72)

O método de mensuração interno é mais complexo que os outros, demandando mais tempo e investimento para a sua aplicação. Além disso, a sua implementação requer a aprovação formal do órgão de supervisão bancária. No entanto, tende a ser a abordagem pretendida pelas instituições já que presume alocação de capital inferior.

No Brasil, por meio da Resolução CMN nº 3.490/07, a parcela relativa ao risco operacional foi incluída no cálculo do capital regulamentar e a Circular BACEN nº 3.383/08 determinou as formas de cálculo dessa parcela de acordo com as orientações de Basiléia II.

Através do Comunicado 19.217/09, o BACEN apresentou os requisitos necessários para que as instituições utilizassem a abordagem de mensuração interna. As instituições financeiras estão se adequando as exigências preliminares para que, futuramente, possam adotar este método para o cálculo da P_{opr} .

3.3 OS BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL

O principal benefício da gestão de riscos é a melhoria da gestão de processos, pois favorece ações pró-ativas e preventivas, ou seja, ações que sejam tomadas antes da ocorrência de perdas, de forma a proteger a instituição de resultados indesejados e/ou não planejados.

O gerenciamento leva à introdução da cultura de riscos e facilita a absorção dos conceitos de melhoria contínua para os processos operacionais, os sistemas e os controles. Assim como facilita a absorção do conceito de políticas, definição e disseminação de estratégias. (OLIVEIRA, 2004)

King (2001) aponta que os benefícios conseguidos com o gerenciamento de riscos operacionais são muitos, e inclui, principalmente, o uso eficiente de capital, melhoria da

eficiência organizacional evitando-se perdas, além de satisfazer acionistas e aos órgãos reguladores.

Para Oliveira (2004, p.40), “o principal benefício do gerenciamento é garantir que os riscos operacionais estejam em níveis estrategicamente aceitáveis. Quantificar o risco é uma maneira de alcançar esse objetivo. O principal requisito é manter sob controle as fontes de risco, caso tenham ou não ocasionado perdas.”

3.4 ABORDAGENS NA GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL

O BIS recomenda que na gestão de risco operacional deve-se desenvolver e integrar ferramentas quantitativas e qualitativas para identificar, avaliar, priorizar e mensurar os riscos envolvidos nos processos.

O enfoque qualitativo está relacionado ao processo de auto-avaliação de riscos e controles, que envolve a identificação do risco, a avaliação de sua criticidade e relevância, a identificação de mecanismos de acompanhamento e controle permanentes para ajuste ao nível de exposição suportado pela instituição, a introdução e validação de novos controles, o cadastramento de eventos na base de dados, a estruturação de mecanismos de *feedback*, a identificação de necessidades e conseqüente desenvolvimento de planos de ação. (OLIVEIRA, 2004, p.38)

O enfoque quantitativo, por sua vez, consiste no desenvolvimento de modelos quantitativos e exigências regulamentares para apuração do capital para fazer frente ao risco operacional. (MARSHALL, 2002)

3.4.1 Abordagem qualitativa

Dentre as ferramentas qualitativas mais utilizadas, destacam-se a matriz de risco e a auto-avaliação de risco. Observa-se que a metodologia de auto-avaliação mais usada por instituições financeiras é o *Control Self Assessment* (CSA) que possui variações como o *Control and Risk Self-Assessment* (CRSA). Seis Sigma, Gestão da Qualidade Total (GQT) e o *Balanced ScoreCard* (BSC) constituem em outras metodologias de auto-avaliação igualmente utilizadas. (FEBRABAN, 2004)

O método CSA, segundo Paulo *et al.* (2006, p.1), “consiste em avaliar, de maneira descentralizada, e contínua, a efetividade de controles e potencialidade (frequência versus severidade) dos riscos, possibilitando a detecção de exposições indesejadas e a implementação de medidas corretivas.” Como trata-se do objeto de estudo, esta ferramenta vai ser abordada com mais detalhes posteriormente.

A matriz de risco é uma forma de ponderação dos riscos existentes na instituição, classificando-os a partir da análise da sua probabilidade de ocorrência e impacto. Bergamini Junior (2005 apud Paulo *et al.*, 2006, p.2) destaca que “a matriz permite a clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar a empresa, tanto em termos de frequência quanto de impacto.”

Em geral, é utilizada uma classificação qualitativa para os níveis de frequência e impacto, podendo variar de acordo com as características da empresa, como a cultura e segmento de mercado que atua. Paulo *et al.* (2006) apresentam um exemplo de classificação, em que os valores utilizados para descrever os níveis de impacto podem ser definidos como base, por exemplo, no patrimônio líquido, no total de ativos ou no porte da empresa.

Tabela 7 - Exemplo de classificação e parametrização dos níveis de frequência

Classificação de frequência por evento		
Classificação	Descrição	Peso
Raríssimo	Menos de uma vez por ano	1
Raro	Uma vez por ano	2
Eventual	Uma vez por semestre	3
Frequente	Uma vez por semana	4
Muito frequente	Mais de uma vez por semana	5

Fonte: Paulo *et al* (2006)

Tabela 8 - Exemplo de classificação e parametrização dos níveis de impacto

Classificação de impacto por evento			
Classificação	Descrição		Peso
Perda muito baixa	R\$ 1,00	R\$ 500, 00	1
Perda baixa	R\$ 500,01	R\$ 5.000	2
Perda média	R\$ 5000,01	R\$ 50.000	3
Perda alta	R\$ 50.000, 01	R\$ 500.000	4
Perda grave	R\$ 500.000, 01	--	5

Fonte: Paulo *et al* (2006)

A matriz de risco é construída pela combinação das variáveis severidade e frequência, podendo ser dividida em regiões que caracterizam os níveis de risco avaliados. A definição dos níveis pode variar em função do perfil de risco do gestor, dos processos avaliados e dos produtos e serviços operacionalizados. A figura abaixo apresenta um exemplo de matriz de riscos, com níveis de risco classificados em baixo, médio e alto.

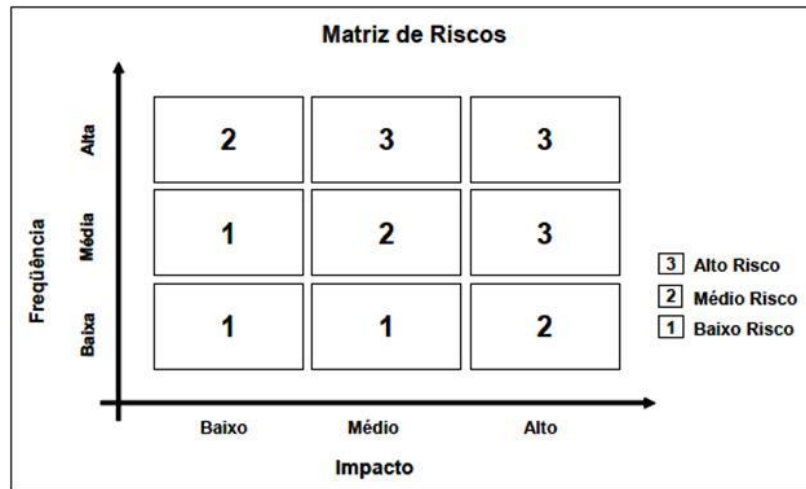


Figura 2- Exemplo de matriz de risco
Fonte: Paulo et al (2006)

Outro exemplo de matriz de risco é trazido por Figueiredo (2001). Neste exemplo, a classificação da probabilidade de ocorrência e impacto é feita da seguinte forma:

Tabela 9 - Exemplo de escalas de probabilidade

Escalas de probabilidade
Quase Certa: o evento ocorrerá na maioria dos casos.
Provável: o evento ocorrerá com frequência.
Moderada: o evento deverá ocorrer em algum momento.
Improvável: o evento poderá ocorrer em algum momento.
Rara: o evento poderá ocorrer em circunstâncias excepcionais.

Fonte: Figueiredo (2001)

Tabela 10 - Exemplo de escalas de consequência

Escalas de consequência
Extrema: se ocorrer, inviabiliza o alcance dos objetivos da linha de negócio ou processo avaliado.
Alta: se ocorrer, impacta profundamente o alcance dos objetivos da linha de negócio ou processo avaliado.
Média: se ocorrer, dificulta o alcance dos objetivos da linha de negócio ou processo avaliado.
Baixa: se ocorrer, tem leve efeito sobre o alcance do objetivo da linha de negócios ou processo avaliado.
Irrelevante: se ocorrer, não afeta os objetivos da linha de negócios ou processo.

Fonte: Figueiredo (2001)

O cruzamento entre as duas escalas gera o nível de risco, conforme indicado pelas setas da matriz de riscos abaixo:

Consequência Probabilidade	Irrelevante	Baixa	Média	Alta	Extrema
Quase Certa	Considerável	Significativo	Muito Alto	Extremo	Extremo
Provável	Moderado	Considerável	Significativo	Muito Alto	Extremo
Moderada	Baixo	Moderado	Considerável	Significativo	Muito Alto
Improvável	Trivial	Baixo	Moderado	Considerável	Significativo
Rara	Trivial	Trivial	Baixo	Moderado	Considerável

Figura 3 - Exemplo de matriz de risco
Fonte: Figueiredo (2001)

3.4.2 Abordagem quantitativa

Já foi colocado que Basiléia II apresenta três abordagens para a apuração da parcela de risco operacional do capital regulamentar: abordagem do indicador básico, abordagem padronizada e abordagem de mensuração avançada (interna). Para a utilização dessa última, o BIS traz duas alternativas: método de distribuição de perdas e método de scorecard.

O método de distribuição de perdas utiliza o *Value at Risk* (VaR), bastante utilizado para o cálculo do risco de mercado. O VaR Operacional é calculado a partir de uma base de dados obtidos na observação de desempenhos passados ou da previsão de desempenhos futuros, das exposições e perdas associadas aos diversos processos ou linhas de negócios. (Carvalho, 2003, p. 479)

No método de scorecard, é determinado um nível inicial de alocação de capital para o risco operacional, que deverá ser alterado tempestivamente de acordo com um scorecard, cujo objetivo é capturar o perfil de risco e ambiente de controle nas várias áreas de negócios. O scorecard deverá ser preenchido pelos funcionários em intervalos de tempo regulares, sendo analisado pela área de gerenciamento de riscos da instituição. Este método é menos dependente do histórico de perdas, pois uma vez definido o montante inicial, o ajuste de capital total e sua alocação nas áreas de negócios são determinados por indicadores qualitativos. (TRAPP, 2004, p.79)

3.5 MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO SEGUNDO O BIS

O Comitê de Basileia (2011, p.11-12), através do documento *Principles for the Sound Management of Operational Risk*, apresentou uma série de ferramentas voltadas para a identificação e a avaliação de riscos operacionais, são elas:

- a) **Descobertas da auditoria:** concentram-se em deficiências de controle e vulnerabilidades, mas também podem fornecer a introspecção em risco inerente devido a fatores internos ou externos;
- b) **Coleta de dados de perdas internas:** fornece informações importantes para avaliar a exposição de um banco a risco operacional e da eficácia dos controles internos. A análise de eventos de perda pode fornecer informações sobre as causas de grandes perdas e informar se as falhas de controle são isoladas ou sistemáticas;
- c) **Coleta de dados de perdas externas:** consistem em montantes das perdas operacionais, datas, recuperações e informações relevantes de eventos de

- perda operacional que ocorre em outras organizações. Dados de perdas externas podem ser comparados com os dados de perda internos, ou usados para explorar as fraquezas possíveis no ambiente de controle ou considerar as exposições de risco previamente identificados;
- d) **Auto-avaliação de risco:** em uma auto-avaliação de risco, muitas vezes referida como *Risk Self Assessment* (RSA), um banco avalia os processos subjacentes às suas operações contra uma biblioteca de ameaças e vulnerabilidades potenciais e considera o seu impacto potencial. Uma abordagem semelhante, *Risk Control Self Assessment* (RCSA), avalia o risco inerente (o risco antes de controles), a eficácia do meio ambiente, controle e risco residual (após a exposição de controles).
- e) **Mapeamento de processos de negócios:** identificam as etapas-chave nos processos de negócios, atividades e funções organizacionais. Identifica também os pontos-chave de risco no processo de negócios em geral. Mapas de processos podem revelar riscos individuais, interdependências de risco e áreas de controle ou fraqueza de gestão de risco. Eles também podem ajudar a priorizar ações de gestão subsequentes;
- f) **Indicadores de risco e desempenho:** são indicadores de risco e/ou estatísticas que fornecem informações sobre a exposição de um banco a risco. Indicadores de risco, muitas vezes referidos como *Key Risk Indicators* (KRIs) são usados para monitorar os principais fatores de exposição associados com os principais riscos. Indicadores de desempenho, muitas vezes referidos como *Key Performance Indicators* (KPIs), fornecem informações sobre o status dos processos operacionais, o que pode, por sua vez, fornecer informações sobre as debilidades operacionais, falhas e perdas potenciais.
- g) **Análise de cenários:** é um processo de identificação de potenciais eventos de risco operacional e avaliação de seus resultados potenciais. Análise de cenários é uma ferramenta

eficaz para considerar as potenciais fontes de risco operacional e a necessidade de controles de riscos adicionais e soluções de mitigação. Dada a subjetividade do processo de cenário, uma estrutura de governança robusta é essencial para garantir a integridade e consistência do processo;

- h) **Mensuração:** bancos de grande porte podem achar que é útil quantificar a sua exposição ao risco operacional usando a saída das ferramentas de avaliação de risco como contributos para a criação de um modelo que estima a exposição ao risco operacional; e
- i) **Análise comparativa:** consiste em comparar os resultados dos vários instrumentos de avaliação para fornecer uma visão mais abrangente do perfil de risco operacional do banco. Por exemplo, a comparação da frequência e severidade de dados internos com RCSA pode ajudar o banco determinar se os processos de auto-avaliação estão funcionando de forma eficaz. Dados de cenário pode ser comparado a dados internos e externos para obter uma melhor compreensão da gravidade da exposição do banco a eventos de risco potencial.

Todas estas ferramentas devem ser aplicadas de forma integrada na instituição para a otimização do sistema de gestão de risco operacional. Nota-se que a auto-avaliação, objeto desta pesquisa, é apontada como uma das melhores práticas.

O BIS cita o RSA e o RCSA, o primeiro trata da identificação e avaliação de riscos através da sua severidade e frequência e o segundo, por sua vez, analisa a eficiência dos controles internos, avaliando a necessidade de aprimoramento de controles existentes ou adoção de novos. No entanto, os dois métodos consistem no CSA, objeto de estudo desta pesquisa. Originalmente voltado para a gestão de controles internos, o CSA tornou a ferramenta de auto-avaliação de riscos operacionais mais utilizada por instituições financeiras.

3.6 O MÉTODO *CONTROL SELF ASSESSMENT* (CSA)

O CSA consiste na metodologia desenvolvida em 1987 na empresa petrolífera GULF, sendo inicialmente utilizada por auditores internos que necessitavam de novas abordagens no exame de efetividade de controles internos. (FEBRABAN, 2004, p.4)

Inicialmente desenvolvido para verificar e avaliar a eficácia dos controles internos, a partir de sua aplicação foi se tornando um instrumento voltado também para a gestão de riscos. Correia *et al* (1999, p.47) apresentam o CSA como um sistema utilizado para avaliar o alcance dos objetivos empresariais estabelecidos e os riscos envolvidos neste processo, além de avaliar a efetividade dos controles estabelecidos para minimizar esses riscos.

De forma geral, o CSA consiste em reunir os gestores, juntamente com facilitadores especializados, para entrevistas e discussões sobre assuntos ou processos específicos de suas áreas de atuação, com a finalidade de produzir uma auto-avaliação dos riscos existentes e desenvolver planos de ação para mitigá-los. Para a implementação dessa ferramenta, algumas questões devem ser consideradas previamente (FEBRABAN, 2004, p.4):

- Escopo – área, região, nível de detalhe, grupo de trabalho, etc.
- Finalidade dos resultados do trabalho (auditoria, auto-avaliação, etc),
- Ferramentas e técnicas a serem utilizadas para a documentação do trabalho.
- Quem dirige o processo? Auditoria Interna ou Gerência operacional?

É importante delimitar as fronteiras da aplicação da CSA, ou seja, estabelecer a região específica para a identificação e avaliação de riscos, podendo ser em um processo, atividade, gerência, coordenação etc. Além disso, tem que ser decidido o nível de detalhe que se quer

chegar no trabalho, se o foco vai ser só para os principais riscos, ou se vai ser um trabalho mais detalhado.

Determinar quem vai dirigir o processo de CSA dependerá da finalidade da sua aplicação, podendo ser tanto para a identificação de problemas e efetividade de controles internos pela Auditoria da organização, quanto para servir de apoio às unidades da instituição no gerenciamento de seus riscos.

Percebe-se que há uma grande diferença entre essas duas abordagens de aplicação. A primeira abordagem tem foco na identificação de problemas através da verificação de conformidade do processo, caracterizando uma atuação da Auditoria Interna. A outra tem caráter preventivo, como foco no processo, apoiando as unidades operacionais em suas atividades de controles internos e risco operacional- uma ação da Gerência Operacional da instituição.

Nota-se, contudo, que os dois trabalhos podem ser confundidos, já que ambos tratam da identificação de problemas inerentes às atividades desenvolvidas dentro da organização. Com isso, antes da aplicação da ferramenta, deve-se deixar claro para os gestores dos processos qual é o objetivo central do trabalho.

Há várias técnicas que podem ser utilizadas para conduzir o trabalho, como, por exemplo, questionários, reuniões ou auto-análise gerencial. As reuniões ocorrem com os gestores dos processos, seus principais colaboradores, clientes e fornecedores. É importante envolver pessoas que conhecem e executam as atividades, a fim de que seja possível um melhor detalhamento dos riscos. Os encontros são facilitados por um especialista no método CSA.

Para Correia *et al* (1999, p.53), selecionar a pessoa adequada para atuar como facilitador do processo de implementação CSA é um fator decisivo de sucesso. Antes de considerar as habilidades dos pretendentes, é necessário identificar como elas se relacionam em trabalhos de

grupo. Facilitador é o condutor do processo e, por isso, devem exibir habilidades no trato com pessoas e uma compreensão clara da organização. O facilitador deve estabelecer um bom nível de sinergia e de confiança, encorajar a participação, assegurar o domínio do grupo e não o individual, valorizar as informações e os participantes e ser um ouvinte crítico. Além disso, tem que estar preparado para convencer os participantes da necessidade e dos benefícios do CSA.

O grupo de estudos da FEBRABAN (2004, p.6) ressalta diversos pontos fortes e benefícios e também pontos fracos e deficiências do método de auto-avaliação:

Tabela 11 - Pontos fortes da utilização do CSA

Pontos fortes/benefícios
• Evita surpresas, pois garante a identificação e administração de riscos.
• Melhora a confiabilidade da informação gerencial.
• Diminui retrabalho decorrente de erros.
• Dissemina a cultura de controle de riscos.
• Padroniza metodologia de identificação e avaliação de riscos na organização.
• Centraliza informações a respeito dos riscos relevantes.
• Subsídia implementação de políticas corporativas de mitigação de riscos.
• Facilita o conhecimento do negócio e suas vulnerabilidades.
• Identifica atividades críticas com controles frágeis ou inexistentes.
• Subsídia priorização de investimentos.
• Prioriza área de riscos para desenvolvimento de medidas adequadas de controles.
• Mantém a alta hierarquia informada sobre as formas de execução do trabalho.
• Consiste eficiência como método para se obter informações em uma base ampla.
• Permite resultados resumidos e consolidados, pois a informação está em bases sólidas.
• Gera mais qualidade na descrição dos riscos.
• Torna-se válido para empresas que atuam em setores altamente regulamentados.
• Possibilita a visão geral do processo analisado, por meio da estruturação das idéias, sem perda de informações relevantes.

• Estabelece planos de ação com responsabilidades e prazos definidos.
• Permite maior participação em grupo, de forma não defensiva.
• Promove gestão participativa e melhor conhecimento de suas funções, para os funcionários envolvidos no processo.
• Flexibiliza a adaptação às diversas áreas de negócios.

Fonte: FEBRABAN (2004)

Dentre os pontos positivos levantados, destacam-se os seguintes: dissemina a cultura de gestão de risco operacional, contribui para a gestão dos setores envolvidos, através da análise dos riscos apontados pelos gestores dos processos, promove gestão participativa e favorece ações proativas e preventivas, ou seja, ações que sejam tomadas antes da ocorrência de eventos de perdas.

Tabela 12 - Pontos fracos da utilização do CSA

Pontos Fracos / Deficiências
• Pode gerar perguntas de difícil compreensão.
• Depende do comprometimento dos gestores e equipe envolvida no processo avaliado.
• Pode afetar a qualidade final dos resultados, dependendo da quantidade total de respostas, tempo e atenção dedicadas pelo entrevistado.
• Pode consumir muito tempo para elaborar questionários ou preparar reuniões.
• Gera possibilidade de desatualização, devido a mudanças no ambiente ou processos.
• Pode resultar em eventual visão parcial do processo, dependendo da sua execução.
• Não garante que todos os riscos relevantes tenham sido identificados.
• Pressupõe que o corpo gerencial esteja apto a definir claramente os objetivos, identificar e avaliar os riscos.
• Pode gerar dependência de resultados, de acordo com o processo de cultura de riscos e controles da organização.
• Acarreta em investimento de tempo para aplicação do método.
• Pode envolver alto custo de implementação, dependendo da forma de aplicação.
• Não prevê a captura de registro de ganhos com os resultados dos trabalhos.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Pode acarretar em utilização inadequada do método para aplicação de sanções aos funcionários participantes. |
|---|

Fonte: FEBRABAN (2004)

Nota-se que os pontos fracos estão centrados nas condições essenciais para aplicação dessa ferramenta: acultramento de gestão de risco operacional, envolver as pessoas certas, ou seja, pessoas que conheçam as atividades e tenham disponibilidade e interesse em realizar o trabalho, além de adotar uma ferramenta, ou uma metodologia de trabalho, de qualidade e que tenha compatibilidade com a cultura da organização. Por exemplo, a utilização de questionários pode gerar resultados mais satisfatórios do que o trabalho conduzido por reuniões em algumas organizações ou vice-versa. Com isso, cabe a organização desenvolver ferramentas que irão facilitar o processo de identificação e avaliação de riscos.

O grupo de estudos da FEBRABAN também aponta os resultados esperados da aplicação do método, a saber:

- Análise completa do processo pelos envolvidos, identificando riscos potenciais e avaliando as medidas de controle e mitigação.
- Redução ou eliminação de controles caros e ineficazes, criando soluções alternativas e minimizando exposição aos riscos.
- Definição e acompanhamento de ações para eficiência dos controles.
- Avaliação de padrões dos controles já existentes.
- Obtenção de entendimento e linguagem comum sobre os riscos.
- Auxílio na disseminação da cultura de riscos na organização.
- Estabelecimento de canais adequados de reporte e monitoramento de ações de melhoria sobre a exposição aos riscos.

De forma mais geral, o resultado esperado da utilização do CSA é que os riscos, ou os principais, sejam levantados e sejam devidamente identificados, administrados e mitigados pelos gestores dos processos. Prever o que pode acontecer de errado, identificar as fragilidades inerentes às atividades e estabelecer ações voltadas para mitigar esses riscos, protege a empresa de resultados indesejados e/ou não planejados.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 O BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES⁷

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES foi criado pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1950, como autarquia. O objetivo da nova autarquia federal era ser o órgão formulador e executor da política nacional de desenvolvimento econômico. Foi enquadrado como uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio pela Lei nº 5.662, de 21 de junho de 1971.

O BNDES é ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e tem como objetivo central apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país, resultando na melhoria da competitividade da economia brasileira, geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

Apresenta três subsidiárias integrais: a FINAME, a BNDESPAR e a BNDES *Limited*. Juntas, as quatro empresas compreendem o chamado Sistema BNDES. A FINAME foi criada em 1966 e suas atividades são desenvolvidas sob a responsabilidade e com a colaboração do BNDES, tem como objetivo central financiar a comercialização de máquinas e equipamentos. O BNDESPAR é uma sociedade por ações e tem a função de possibilitar a subscrição de valores mobiliários no mercado de capitais brasileiro. Por último, o BNDES *Limited* é uma subsidiária constituída no Reino Unido, e tem como principal finalidade a aquisição de participações acionárias em outras companhias, por ser uma *investment holding company*.

⁷ Informações obtidas no sítio do BNDES na Internet (http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa) Acesso em 12 set. de 2011.

O Banco é o principal instrumento de execução de política de investimento do Governo Federal e tem como objetivo primordial apoiar programas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do País. Para tanto, apresenta um conjunto de fundos e programas especiais de fomento a longo prazo e custos competitivos, direcionado para a agricultura, indústria, infraestrutura e comércio e serviços, oferecendo condições especiais para micro, pequenas e médias empresas. O Banco também vem implementando linhas de investimentos sociais, direcionados para educação e saúde, agricultura familiar, saneamento básico e ambiental e transporte urbano.

O apoio do BNDES se dá por meio de financiamentos a projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços. Além disso, o Banco atua no fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamentos não reembolsáveis a projetos que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico.

4.1.1 Estrutura organizacional

O organograma abaixo apresenta a estrutura organizacional do BNDES.

O Conselho de Administração é o órgão de orientação superior do BNDES, formado por 11 membros e o presidente do BNDES, e tendo como atribuição principal opinar sobre questões relevantes do desenvolvimento econômico e social do país relacionadas às atividades do Banco.

O Comitê de Auditoria é composto por até seis membros designados pelo Conselho de Administração, a quem deve se reportar. Por sua vez, o Conselho Fiscal é composto por três membros e três suplentes, tem como função examinar e emitir parecer sobre os balanços

patrimoniais e demais demonstrações financeiras, bem como sobre as prestações de contas semestrais da Diretoria do BNDES, dentre outras atribuições.

A Diretoria é composta por oito membros: o presidente, o vice-presidente e seis diretores nomeados pelo Presidente da República. Cada área do BNDES possui um superintendente que administra os departamentos, reportando-se ao diretor responsável pela área. Cada área é dividida em departamentos dirigidos pelo chefe do departamento. Por fim, os departamentos são divididos em gerências, coordenações e técnicos especialistas.



Figura 4 - Estrutura organizacional do BNDES
 Fonte: Sítio do BNDES na Internet (2011)

4.2 A GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL NO BNDES⁸

A gestão de riscos no BNDES tem como objetivo minimizar as perdas decorrentes de riscos de crédito, mercado e operacional; e propor controles condizentes com a relevância dos riscos identificados. Além disso, também faz parte da atividade de gestão de riscos, apurar as necessidades de capital regulatório e verificar a conformidade das práticas de gestão com os normativos internos e externos. Para isso, o BNDES apresenta uma unidade específica – a Área de Gestão de Riscos, que apresenta a estrutura evidenciada abaixo:

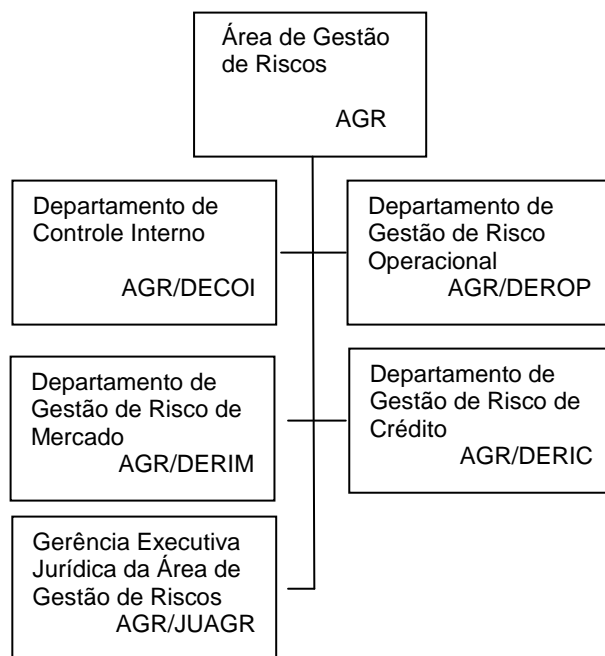


Figura 5 - Estrutura da AGR
Fonte: Intranet do BNDES (2011)

Adicionalmente, a Instituição mantém o Comitê de Gestão de Riscos (CGR) que aprecia os limites de risco de crédito e de mercado e a situação dos riscos operacionais envolvidos nos processos para que procedam às ações e controles devidos ao tratamento dos riscos identificados.

⁸ Informações obtidas no sítio do BNDES na Internet (http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/Relatorio_Divulgacao_Info_Risco_2011_3t.pdf). Acesso em 15 set. 2011

O CGR é composto por um Comitê Diretor, composto pelo presidente, vice-presidente e diretores do BNDES, e pelos Subcomitês de Risco de Crédito, Subcomitê de Risco de Mercado e Subcomitê de Risco Operacional. Cada um dos subcomitês é formado pelo superintendente da Área de Gestão de Risco e superintendentes de outras áreas envolvidos na gestão de cada tipo de risco.

O Departamento de Gestão de Risco Operacional (AGR/DEROP) foi criado em 2007 e é composto por três gerências: GEROP1, GEROP2 e GEROP3, cada uma delas é responsável por uma atividade específica dentro da estrutura de gestão de risco operacional definida pela Diretoria e pelo Conselho de Administração.

Departamento de Gestão de Risco Operacional		
		DEROP
Gerência de Gestão de Risco Operacional 1 DEROP/GEROP 1	Gerência de Gestão de Risco Operacional 2 DEROP/GEROP 2	Gerência de Gestão de Risco Operacional 3 DEROP/GEROP 3
<ul style="list-style-type: none"> - Processos - Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade de Negócios - Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdas e capital regulamentar - Comunicação

Figura 6 - Atividades do Departamento de Gestão de Risco Operacional
Fonte: Adaptado de documento interno do BNDES (2011)

Identificação e Avaliação de Riscos – DEROP/GEROP1

Esta atividade consiste na avaliação dos riscos operacionais nos processos, nos novos produtos e nos novos serviços, utilizando metodologia baseada no *Control Risk Self Assessment – CRSA*, para captura dos riscos em conjunto com os gestores dos processos e dos novos produtos e serviços. Os resultados dessas avaliações e as propostas para o tratamento dos riscos são encaminhados à consideração do Comitê de Gestão de Riscos do BNDES (CGR).

Continuidade de Negócios – DEROP/GEROP2

A gestão de continuidade de negócios consiste na identificação de ameaças potenciais e os seus impactos, como também na prevenção e resposta a interrupções. O BNDES vem concentrando esforços na implementação de um Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (SGCN) na Instituição, baseando-se nas melhores práticas de mercado e na norma ABNT NBR 15999. O SGCN deve ser capaz de identificar quais são os processos críticos do BNDES por meio da análise de impacto nos negócios e, para esses processos, deve construir:

- planos de gerenciamento de incidentes;
- planos de gerenciamento de crises;
- planos de continuidade de negócios; e
- planos de recuperação e volta à normalidade.

Monitoramento das perdas e capital regulamentar – DEROP/GEROP3

Esta atividade se refere ao cálculo regular do capital regulamentar e na construção de uma base de dados de perdas internas, que será fundamental para que o BNDES apure de forma mais precisa o risco operacional; e para que possa atuar de forma mais eficaz em estratégias de mitigação ou eliminação de risco.

O cálculo da parcela do capital regulamentar relativa ao risco operacional (Popr) é atualmente realizado com base no método do indicador básico, previsto na Circular 3.383/2008 do BACEN. Paralelamente, o BNDES tem feito esforços para desenvolver modelo interno para cômputo de risco operacional (Abordagem de Mensuração Avançada – AMA).

Comunicação

A atividade de Comunicação engloba a geração de informações para os públicos externo e interno. Além do atendimento a demandas externas, provenientes do BACEN e dos demais órgãos de controle externo, existem iniciativas no sentido de se fomentar a cultura interna de gerenciamento de riscos operacionais. Na intranet do BNDES, disponível ao público interno, existe um portal onde estão consolidadas informações referentes à Gestão de Riscos. Também está disponível um endereço eletrônico para relato de perdas e quaisquer outras formas de interação com a unidade de gestão de risco operacional. Além disso, consta do programa de capacitação de novos funcionários módulo específico sobre o tema, que vem sendo regularmente ministrado aos novos empregados.

4.2.1 A estrutura de gestão de risco operacional e as responsabilidades

A gestão de risco operacional no BNDES segue o modelo a seguir:



Figura 7 - Estrutura de gestão de risco operacional do BNDES
Fonte: Relatório de Gestão de Riscos disponível no sítio do BNDES na Internet (2011)

As pontas da estrutura se referem às atividades desenvolvidas pelos gestores de risco operacional no Banco – já anteriormente abordadas. Uma atividade em comum a todas elas é a comunicação, que consiste na divulgação de informações para o público interno e externo.

As Políticas Corporativas de Gestão de Risco Operacional e de Continuidade de Negócios formam a base da estrutura e estabelecem os princípios, ações, papéis e responsabilidades pela gestão de risco operacional no Banco.

Com relação às responsabilidades, cabe ressaltar que a referida Política Corporativa de Gestão de Risco Operacional determina que as unidades fundamentais do BNDES são responsáveis pela identificação, avaliação, tratamento e controle dos riscos operacionais. Cabe a unidade de gerenciamento de risco operacional (AGR/DEROP) auxiliá-las nesse processo e disseminar a cultura de gestão de riscos operacionais.

Ao Comitê de Gestão de Riscos compete analisar as matérias propostas e recomendar ações com vistas ao cumprimento e ao aperfeiçoamento da referida Política e da gestão de riscos operacionais no Banco.

O Diretor de Gestão de Riscos do BNDES é responsável pelas atividades de gestão de risco e de controles internos e por manter a Diretoria permanentemente informada sobre a implementação e a gestão de risco no BNDES.

Já a Diretoria colegiada do BNDES deve garantir a efetiva implantação da estrutura de gerenciamento do risco operacional, bem como os recursos adequados à correta identificação e avaliação dos riscos operacionais. Ao Conselho de Administração cabe, além de aprovar a revisão anual da Política Corporativa de Risco Operacional, avaliar propostas de ações e metas referentes à gestão do risco operacional, a partir de proposta submetida pela Diretoria do

BNDES. A função de monitorar e avaliar a gestão de riscos operacionais e as metodologias aplicadas é do Comitê de Auditoria.

4.3 A METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RISCOS – O CSA NA PRÁTICA

A metodologia de Identificação e Avaliação de Riscos Operacionais foi desenvolvida em 2010 pelo Departamento de Gestão de Risco Operacional da Área de Gestão de Riscos (AGR/DEROP) do BNDES, mais precisamente pela GEROP1, responsável pela atividade de identificação e avaliação de riscos operacionais. A mesma foi testada internamente através da aplicação de pilotos dentro de departamentos da AGR e está pronta para aplicação em outras áreas do Banco.

Antes da metodologia que será descrita neste trabalho, é importante destacar que o BNDES tinha outra proposta de trabalho desenvolvida por consultoria externa. Esta metodologia previa que a captura de riscos se daria por meio de questionários de auto-avaliação junto aos gestores dos processos. No entanto, foi necessária a adaptação desta metodologia para se adequar às características do Banco.

A aplicação da metodologia pode ser realizada pela iniciativa da AGR, por demanda do gestor de processo/órgão, por indicação da Alta Administração, a partir da identificação de perda operacional relevante, ou por oportunidade de lançamento de novos produtos e serviços. A metodologia é baseada no método *Control Risk Self Assessment* – CRSA (trata-se do CSA apontado no estudo da FEBRABAN) os riscos são identificados em conjunto com os gestores dos processos e de novos produtos e serviços.

Cabe reforçar que a Política Corporativa de Gestão de Risco Operacional do BNDES determina que os gestores dos processos são responsáveis por identificar e avaliar os riscos operacionais. Tal condição está relacionada à descentralização desta modalidade de risco, ou seja, pode estar presente em qualquer atividade do Banco, tornando-se inviável uma única unidade ser responsável por esse trabalho. Além disso, os gestores executam as atividades e processos, sendo, portanto, os maiores conhecedores dos problemas e riscos, o que torna indispensável o seu envolvimento no trabalho de indicar, avaliar e propor tratamento para os riscos operacionais.

Para aplicação do CSA, o Banco achou mais apropriado, no momento, a realização de reuniões, sendo que a quantidade e o número depende da complexidade dos riscos levantados pelos gestores dos processos. As reuniões são conduzidas pela equipe do DEROP/GEROP1 e contam com a participação do Departamento de Controles Internos (AGR/DECOI)⁹ do BNDES. O envolvimento do departamento torna-se necessária tendo em vista o objetivo do trabalho que é tratar riscos, além de identificar o que já é feito para mitigá-los, estas ações muitas vezes se constituem em controles. Dessa forma, neste trabalho, o AGR/DECOI realiza o mapeamento e análise dos controles internos relacionados aos riscos operacionais.

De forma geral, a metodologia prevê:

- Estudo do mapeamento dos processos (quando aplicável);
- *Brainstorming* sobre os riscos e problemas associados ao processo ou atividade;
- Detalhamento de informações sobre riscos identificados (descrição do risco, fragilidade, causa, consequência, controles existentes, ações em andamento);
- Classificação de nível de risco (com base em probabilidade de ocorrência e impacto);

⁹ O AGR/DECOI possui as atribuições de: promover o desenvolvimento contínuo do ambiente de controles internos; monitorar os principais pontos de controle dos processos; propor e acompanhar a implementação de melhorias nos controles internos; verificar a conformidade dos processos às exigências normativas internas e externas; apoiar as Unidades Fundamentais no aprimoramento dos controles e disseminar a cultura de controle.

- Definição de tratamento para os riscos
- Estabelecimento de Indicadores Chaves de Risco quando apropriado.
- Elaboração de um plano de ação para tratamento dos riscos
- Elaboração de Nota Técnica para o Comitê de Gestão de Riscos (CGR) do BNDES, que analisa as propostas e delibera sobre ações a serem tomadas .

A etapa inicial consiste na aplicação da técnica de *brainstorming* para levantamento dos problemas e riscos que os gestores identificam na execução das atividades. Para isso, a equipe de aplicação do CSA solicita que os especialistas falem sobre as suas atividades, já focando nos principais riscos e fragilidades. A identificação torna-se mais eficiente quando envolve as pessoas certas, ou seja, as pessoas que realmente conheçam as atividades e saibam identificar as dificuldades em realizá-las. A finalidade dessa etapa inicial é gerar uma lista com os principais riscos relatados. Ainda nessa fase, é registrado se já ocorreu perda decorrente da materialização dos riscos identificados. Neste caso, é feito um levantamento de informações sobre o evento para fins de registro na base de perdas desenvolvida pelo DEROP.

A etapa posterior consiste no detalhamento da relação causa e efeito. Dessa forma, as questões mais fundamentais relacionadas com o risco são identificadas. Os gestores devem analisar as causas, ou seja, onde devem agir para reduzir os riscos, as fragilidades (problema que gera o risco ou um detalhamento do risco) e quais são as conseqüências da materialização do risco. Os especialistas devem fazer uma análise bem detalhada das causas, a fim de que a origem do problema seja identificada e seja possível atuar sobre ela. Além de considerar uma ampla gama de conseqüências, ainda que a causa do risco não esteja evidente.

A metodologia utiliza o conceito de item de risco, que corresponde ao conjunto causa-fragilidade-risco. No decorrer do levantamento, os detalhamentos e as decisões são baseadas no

item de risco. Por exemplo, se há várias causas e fragilidades associadas ao mesmo risco, devem ser analisados e tratados de forma separada, a fim de que o risco seja efetivamente tratado.

Ainda nessa etapa, os especialistas relatam os controles existentes e as ações em andamento para reduzir os riscos. Tais informações são importantes para que seja possível estabelecer o nível de risco (risco baixo, médio e alto). Por exemplo, se já há controles que atuam sobre os riscos, e o problema seja questão de aprimorá-los, o risco pode ser classificado como baixo ou médio. Além disso, permite que os controles sejam registrados para ser acompanhados posteriormente.

Em seguida, é feita a priorização dos riscos operacionais com relação a sua probabilidade de ocorrência e impacto através da matriz de risco. Tal ferramenta consiste em um apoio para os gestores dos processos no que se refere ao tratamento que irão adotar para os riscos identificados. A metodologia utiliza uma escala própria de probabilidade de ocorrência e impacto e classifica os riscos em alto, médio e baixo.

PROBABILIDADE	IMPACTO				
	muito baixo	Baixo	Médio	Alto	muito elevado
(80,01 a 100%)	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho
(60,01% a 80%)	Verde claro	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Vermelho
(40,01 a 60%)	Verde claro	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Vermelho
(20,01 a 40%)	Verde claro	Verde claro	Amarelo	Amarelo	Amarelo
(0 a 20%)	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Amarelo

Legenda:
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: #f08080; padding: 5px; text-align: center;">Risco Alto</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; text-align: center;">Risco Moderado</div> <div style="background-color: #90ee90; padding: 5px; text-align: center;">Risco Baixo</div> </div>

Figura 8 - Matriz de risco
Fonte: Documento interno do BNDES (2011)

Tendo definido a localização dos riscos na matriz, cabe aos gestores definir os tratamentos para os riscos identificados. O BNDES adota quatro modalidades de tratamento de risco operacional, devidamente expressas na sua Política Corporativa de Gestão de Risco Operacional, são elas:

- Aceitar: quando mais controles impliquem custo maior que eventuais perdas;
- Transferir: nas situações em que haja a possibilidade de transferência total ou parcial de risco operacional a terceiros, presumivelmente melhor capacitados a administrá-los. A forma mais conhecida de transferir o risco é a contratação de um seguro.
- Mitigar: quando haja necessidade de adoção de medidas que minimizem a probabilidade e/ou impacto da ocorrência de risco operacional. Geralmente ocorre através de ações sobre as causas geradores dos riscos.
- Eliminar: quando for possível excluir o risco

A modalidade de tratamento mais apropriado para os riscos apurados é definida em conjunto com os gestores. O próximo passo é a definição das ações de tratamento, o que envolve a escolha de uma ou mais opções para mitigar os riscos e a implementação dessas opções. Na maioria das vezes, as ações de tratamento se constituem em controles, na adoção de novos ou no aprimoramento dos já existentes. Nesta etapa, contudo, é importante considerar a relação custo-benefício, ou seja, tem que ser estabelecido um equilíbrio entre os custos e os esforços da implementação de controles e os benefícios decorrentes da sua utilização.

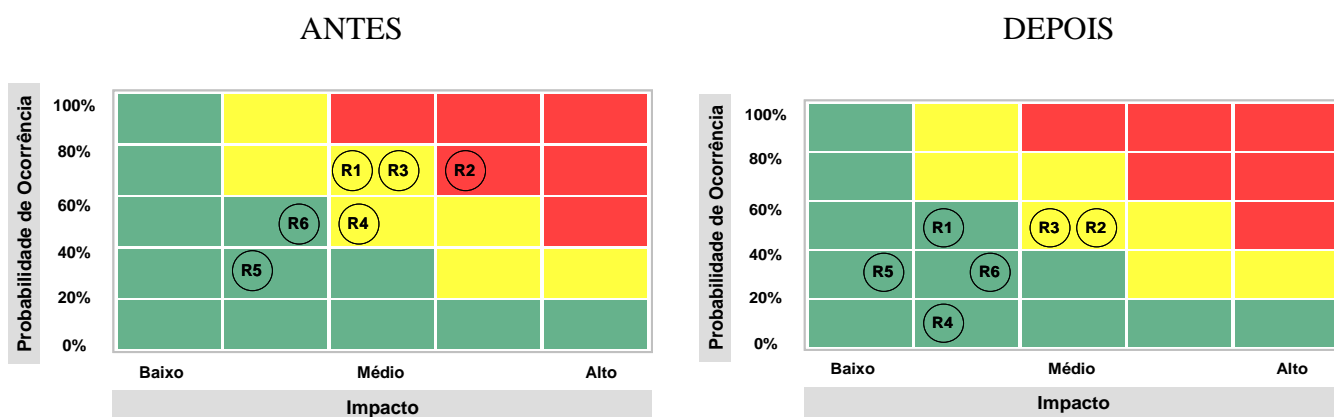


Figura 9 - Exemplo hipotético da implementação de ações de tratamento
 Fonte: Adaptado de apresentação do grupo RBS obtida em Braga (2010)

A figura 9 exemplifica o resultado de um levantamento de riscos hipotético, mostrando o resultado que se pretende com a implementação das ações de tratamento. A primeira matriz mostra os riscos levantados durante o levantamento, com suas respectivas classificações em baixo, médio e alto realizadas pelos gestores do processo. Nota-se que R2 é alto, R1, R3 e R4 são moderado e R5 e R6 são baixos. Após a implementação das ações de tratamento, os riscos migraram de posição na matriz, tornando-se, dessa forma, mais administráveis. No exemplo acima, todos os riscos mudaram de posição na matriz, mas seria possível que um risco deixasse de existir, se o tratamento fosse transferência ou eliminação ou, ainda, que se mantivesse no mesmo nível na matriz, caso seu tratamento adequado fosse aceitar o risco e nenhuma ação de tratamento fosse implantada. (BRAGA, 2010)

Por último, é solicitado aos especialistas que identifiquem Indicadores Chaves de Risco (ICRs), que consistem em indicadores que tem como objetivo o monitoramento das causas dos riscos e que podem dar uma visibilidade maior das principais fontes de riscos da organização. Cabe, portanto, às áreas do Banco estabelecer estes indicadores, realizar coleta de dados para mensuração tempestiva, manter dados históricos e monitorar os indicadores regularmente.

O resultado final consiste em um Plano de Ação para o tratamento dos riscos identificados, no intuito de reduzir a sua ocorrência ou até mesmo eliminá-los.

Os resultados dessas avaliações e as propostas para o tratamento dos riscos são encaminhados à consideração do Comitê de Gestão de Riscos do BNDES (CGR), que decide sobre as ações a serem tomadas. A partir de então, cabe às unidades do Banco dar andamento as recomendações do CGR, e à AGR realizar periodicamente o monitoramento das ações de tratamento, bem como prestar informações ao CGR, de forma a manter um ciclo contínuo de monitoramento e a permitir o controle dos riscos identificados.

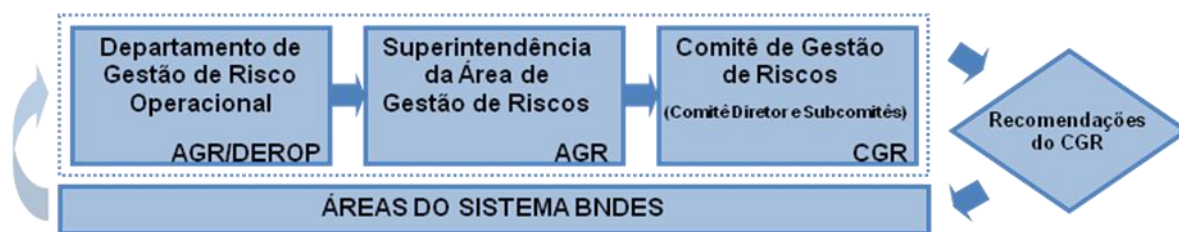


Figura 10 - Interação DEROP, CGR e Áreas do banco
Fonte: Relatório de Gestão de Riscos do BNDES disponível em sítio do BNDES na Internet (2011)

4.3.1 Avaliação da aplicação do CSA nos pilotos

Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é descrever e avaliar a ferramenta CSA sob o aspecto de identificação e avaliação de risco operacional, faz-se necessário trazer os resultados da sua aplicação no BNDES. Para isso, serão utilizados os resultados dos pilotos realizados dentro da Área de Gestão de Risco (AGR) no ano de 2010 entre os meses de abril e outubro. Estes resultados serão avaliados de acordo com os pontos levantados pelo estudo da FEBRABAN citados anteriormente.

Todos os pilotos seguiram a metodologia e os gestores dos processos realizaram todas as etapas em conjunto com a equipe responsável pela condução dos levantamentos – o AGR/DEROP/GEROP1. A fonte da avaliação destes pilotos terá como base os registros em documentos internos e a observação direta da autora nos levantamentos.

A fim de levantar respostas mais objetivas quanto ao método de trabalho, serão utilizadas as avaliações dos pilotos sob o ponto de vista dos próprios especialistas. Ao final dos levantamentos com os departamentos da AGR, a equipe do AGR/DEROP pediu feedback aos especialistas quanto ao formato do levantamento, com o objetivo de realizar possíveis melhorias na forma de realizar o trabalho. O questionário utilizado para o feedback encontra-se em anexo. Os pilotos possibilitaram alguns ajustes na metodologia, mas não houve mudança no formato escolhido para a realização do levantamento.

De forma geral, dentre as respostas dos especialistas quanto ao método de trabalho, têm-se avaliações positivas. Os especialistas não tiveram problemas em entender o objetivo do trabalho e os conceitos relacionados ao tema; e aprovaram a utilização de reuniões para captura e avaliação dos riscos. Além disso, consideraram o trabalho de identificar e avaliar risco importante para a gestão, já que permite uma reflexão sobre as atividades desempenhadas e os problemas inerentes a elas.

Nota-se, contudo, que a equipe desde o primeiro encontro ressaltou os objetivos do trabalho, como ele vai ser realizado, quais são os benefícios da aplicação da metodologia para a gestão, quais são as responsabilidades dos gestores na identificação e avaliação de riscos do BNDES, além de produzir materiais visando o acultramento sobre riscos operacionais. O acultramento é indispensável para que os gestores tenham um conhecimento prévio do assunto

antes de iniciar a aplicação do CSA. Risco operacional é um tema relativamente novo e, por isso, as pessoas podem confundir com outros tipos de riscos, ou não entender muito bem o conceito.

A equipe usa questões simples para começar o trabalho: “O que pode dar errado enquanto você faz o seu trabalho?” “Quais são os problemas, as fragilidades, e os riscos que eu percebo no meu trabalho, associados com processos, sistemas, pessoas ou eventos externos?” A partir disso, os gestores ficam mais à vontade para falar sobre os problemas e torna o conceito de risco operacional mais próximo da sua realidade. Caso o *brainstorming* inicial não funcione, a equipe conta com um questionário para a identificação de riscos. No entanto, não foi preciso utilizá-lo nos pilotos. Percebe-se que este também foi um resultado positivo já que o objetivo principal da proposta da metodologia é que os gestores identifiquem espontaneamente os riscos presentes em suas atividades.

A dificuldade que pode surgir durante os levantamentos é que os gestores podem se preocupar em se expor ao falar sobre os riscos, a equipe, reconhecendo essa dificuldade, ressalta que o risco operacional existe em todo departamento, processo, atividade etc, ou seja, não é errado ter problemas, o importante é tomar ações preventivas a fim de que perdas maiores sejam evitadas. Além disso, identificar os riscos e relatá-los é importante para que os riscos deixem de ser responsabilidade de uma pessoa, de um departamento, ou de uma área em especial e passem a ser um assunto da organização.

O sucesso dos levantamentos também pode ser relacionado à continuidade do trabalho, ou seja, não houve mudanças nas pessoas que participaram do trabalho ao longo das reuniões. Isso é importante para que não haja retrabalho, porque se um dos participantes faltar a reunião e mandar substituto, ou for substituído no meio do trabalho, este acaba sendo refeito, demorando mais e perdendo a qualidade.

Outro aspecto importante foi a elaboração de materiais de apoio, como roteiro de trabalho, controle do tempo e check lists, tais materiais facilitaram a condução dos levantamentos. Além disso, foram definidos previamente os papéis que cada membro da equipe de aplicação do CSA desempenharam durante os pilotos, sendo eles: líder, secretário-observador e redator-operador. O líder consiste no facilitador do CSA, tendo a função de explicar como é o trabalho e conduzir as discussões. O secretário-observador realiza atividades acessórias, controla o tempo, faz anotações e verifica se o andamento do trabalho condiz com as etapas da metodologia. Por último, o redator-operador registra as informações relatadas pelos especialistas e faz anotações complementares. Os materiais de apoio e a delimitação de papéis foram importantes para que a equipe organizasse melhor as atividades da metodologia.

Além de avaliar a aplicação do CSA nos pilotos de acordo como a metodologia foi aplicada, também se torna necessário avaliar o método com relação ao seu objetivo central - a identificação e a administração dos riscos. Para isso, será feita uma comparação entre os resultados esperados da aplicação do CSA apresentados no estudo da FEBRABAN¹⁰ e os resultados da aplicação dos pilotos.

– Análise completa do processo pelos envolvidos, identificando riscos potenciais e avaliando as medidas de controle e mitigação.

Os gestores analisaram as suas atividades, identificaram os principais riscos existentes e estabeleceram ações de tratamento para mitigá-los. Esta análise permitiu que os gestores fizessem uma reflexão sobre suas atividades críticas e pensassem em ações que minimizam a probabilidade

¹⁰ O estudo da FEBRABAN sobre o método CSA está apresentado na seção 3.6 .

de ocorrência de perdas para o Banco. O resultado do trabalho foi um documento resumido e consolidado com todas as informações apontadas pelos gestores. Este documento consiste em uma Nota Técnica que é encaminhada ao Comitê de Gestão de Riscos (CGR) do BNDES. Como foram pilotos para testar a metodologia de identificação e avaliação de risco operacional, o material elaborado não foi levado para apreciação do Comitê. No entanto, a metodologia apresenta uma forma de documentação que mantém a alta hierarquia informada sobre os principais riscos da instituição.

- Redução ou eliminação de controles caros e ineficazes, criando soluções alternativas e minimizando exposição aos riscos, e posterior acompanhamento dessas soluções.

O envolvimento do Departamento de Controles Internos (AGR/DECOI) na aplicação do CSA junto com a equipe do AGR/DEROP foi necessário para que os participantes entendessem o conceito de controles internos e tivessem apoio na identificação e avaliação dos controles existentes. Com o apoio do DECOI, os gestores realizaram uma análise completa dos controles para cada risco identificado permitindo, assim, eliminar aqueles que não são eficientes e propor novas ações para mitigar os riscos para serem posteriormente acompanhados pelo AGR/DEROP.

- Obtenção de entendimento e linguagem comum sobre os riscos e auxílio na disseminação da cultura de riscos na organização.

Este aspecto está ligado a um fator muito importante quando se fala em risco operacional - o acultramento de toda a organização sobre o tema. Como o risco operacional está presente em

toda a organização, torna-se extremamente necessário desenvolver mecanismos que permitam que todos tenham conhecimento sobre o que é risco operacional e a importância da sua gestão. Ter uma metodologia padronizada de identificação e avaliação de riscos operacionais e desenvolver material de aculturação possibilita que aos poucos cada área da instituição tenha conhecimento sobre o tema. A aplicação dos pilotos permitiu que fosse dado o primeiro passo para esse aculturação.

– Estabelecimento de canais adequados de reporte e monitoramento de ações de melhoria sobre a exposição aos riscos.

Este é o ponto chave para a gestão de risco operacional. É importante que todo o trabalho de risco operacional seja documentado e seja levado para a apreciação de níveis hierárquicos superiores. O CSA permite que seja feita uma padronização de como as alçadas superiores serão informadas. No caso da metodologia desenvolvida no BNDES, o Comitê de Gestão de Risco (CGR) é informado sobre os problemas, riscos, consequências e ações de tratamento por meio de Nota Técnica. O Comitê decide sobre as ações a serem tomadas e cabe às unidades do Banco realizar essas ações. A AGR/DEROP é responsável por realizar periodicamente as ações de tratamento e prestar informações ao CGR, de forma que permita um ciclo contínuo de monitoramento e a permitir o controle dos riscos identificados.

Por fim, tendo em vista o que foi mencionado, nota-se que o CSA é uma ferramenta para captura e avaliação de riscos que mostrou resultados satisfatórios no BNDES, tanto que a metodologia está pronta para ser aplicada em outras áreas da instituição. A forma como a

ferramenta CSA foi aplicada na metodologia de identificação de riscos do Banco foi decisivo para o sucesso dos pilotos e para a metodologia poder ser aplicada em todo o Banco.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi norteada por uma pergunta: Como a ferramenta *Control Self Assessment* (CSA) pode ser utilizada para identificar e avaliar riscos operacionais? Para respondê-la, foi trazido um estudo de caso do BNDES e foi apresentada e avaliada a Metodologia de Identificação e Avaliação de Riscos desenvolvida pela Área de Gestão de Riscos (AGR) da instituição.

A metodologia desenvolvida pelo BNDES consiste em uma proposta de como a ferramenta CSA pode ser utilizada para identificar e avaliar riscos operacionais. A avaliação da aplicação da metodologia nos pilotos permitiu identificar os pontos principais do método de trabalho que favoreceram o sucesso da aplicação desta ferramenta. Além disso, foi feita uma comparação entre os resultados esperados da sua aplicação e os efetivamente encontrados.

A partir do exposto neste estudo, nota-se que a questão crítica para o bom resultado da aplicação do CSA é o acultramento sobre riscos e controles de suas atividades pelos gestores dos processos e por todos os funcionários da organização, de forma que a identificação e reporte de riscos não estejam associados a punições. Deve ser enfatizado que gerir riscos operacionais é indispensável para a melhoria dos processos e para que os objetivos da instituição sejam atingidos.

Além disso, trata-se de um trabalho conjunto, ou seja, todos devem estar comprometidos em identificar e avaliar riscos. Deve-se mudar a idéia que a unidade de gerenciamento de risco operacional é responsável por essa atividade, já que é impossível uma única unidade seja responsável por gerir os riscos de toda a instituição.

Outro ponto importante é a escolha do facilitador e a definição clara do objetivo que se quer atingir com o CSA. A escolha do facilitador é um ponto relevante porque o sucesso do CSA

está associado à abordagem, ou seja, a forma que o trabalho vai ser conduzido e como os conceitos relacionados ao tema vão ser passados. O facilitador deve ter facilidade em moderar grupos, encorajando a participação de todos os envolvidos.

A definição do escopo do processo CSA é fundamental para que a atividade alcance os resultados esperados. É possível identificar riscos operacionais em um processo (ou em uma parte de um processo), ou em uma atividade específica, ou em um departamento (ou em uma gerência ou coordenação). O trabalho também pode ser direcionado à avaliação de um risco específico, ou um conjunto específico de riscos.

Em alguns casos, quando existe dificuldade para identificar e avaliar os riscos de um processo inteiro, o trabalho pode ser feito em somente uma parte de um processo, gerando ganhos incrementais. Uma das primeiras providências na realização de um trabalho de identificação e avaliação de risco operacional deve ser a definição do escopo.

Além disso, para que o trabalho tenha bons resultados, é fundamental envolver as pessoas certas – mais do que pessoas que conhecem a atividade é importante contar com a presença das pessoas que executam, porque os problemas e os riscos aparecem na execução, no dia a dia. Dessa forma, para um bom levantamento, as pessoas que executam as atividades devem ser envolvidas. Não é eficaz fazer este tipo de trabalho sem envolver os executores diretos das atividades.

A partir do exposto, conclui-se que a metodologia desenvolvida pelo BNDES consiste em uma boa ferramenta de gestão de risco operacional e utilização da ferramenta CSA, podendo ser aplicada em outras instituições. No entanto, o resultado deste estudo não pode ser generalizado já que se trata de um estudo de caso. Cabe às instituições financeiras desenvolverem metodologias de trabalho para identificar e avaliar riscos que sejam adequadas a sua cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, C.A.M; CHEROBIM, A.P.M.S. **Análise do Nível de Divulgação do Risco Operacional Segundo Recomendações do Comitê da Basileia: Estudo em Bancos do País e do Exterior.** Anais do XXX Enanpad. Salvador, 2006.

ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos da auditoria de demonstração contábeis do Brasil.** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Circular nº 3.383, de 30 de abril de 2008. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. Carta-circular nº 3.315, de 30 de abril de 2008. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 23 de set. 2011

_____. Carta-circular nº 3.316, de 30 de abril de 2008. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 23 de set.2011

_____. Circular nº 3.476, de 24 de dezembro de 2009. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 22 de set. 2011

_____. Circular nº 3.477, de 24 de dezembro de 2009. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 22 de set.2011

_____. Comunicado nº 19.217, de 24 de dezembro de 2009. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 22 de set.2011

BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **Basel II: international convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework** June, 2004. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acessado em 5 de set. 2011.

_____. **Principles for the Sound practices for the management and supervision of operational risk.** Jun. de 2011. Disponível em <http://www.bis.org>. Acessado em 5 de out. de 2011

_____.BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **Sound practices for the management and supervision of operational risk.** February 2003. Disponível em <http://www.bis.org>. Acessado em 17 de out.2011

BERGAMINI, Sebastião Jr. **Classificação de risco: o modelo em uso no BNDES.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro: BNDES, v. 4, n. 8, 1997.

BONOMA, Thomas V. - *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.

BRAGA, Danielle Mantuano. **Implementação da estrutura de gerenciamento de riscos operacionais no BNDES**. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Economia e Finanças Ibmec. Rio de Janeiro, 2010.

BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. 3. ed. Rio de Janeiro: 1999.

CARVALHO, E. J. L de. **Gerenciamento do risco operacional em organizações financeiras**. In: DUARTE Jr., A.M., VARGA, G. (org.) *Gestão de Riscos no Brasil*. Rio de Janeiro, Financial Consultoria, 2003

SOARES, Sicomar Benigno de Araújo. **A influência da Resolução N° 3.330 do Banco Cbetrnal do Brasil na gestão de risco operacional de uma instituição financeira**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdades Pedro Leopoldo. Minas Gerais, 2010

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. Resolução n. 3.380 de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco operacional. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 20 de out. 2011

_____. Resolução n° 3.490 de 29 de agosto de 2007. Dispõe sobre a implementação do capital regulamentar. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 20 de out. 2011

_____. Resolução n° 2.554 de 24 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 20 de out. 2011

CORREIA, Armando Carlos. *et al. CSA – Control Self Assessment*. Febraban: Comissão de Auditoria Interna e Compliance. Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1999.

CRUZ, Marcelo. *Modeling, Measuring and Hedging Operational Risk*. Reino Unido: John Wiley & Sons, 2002.

DUARTE Jr., Antonio M. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos**. In: A. M. DUARTE Jr. e G. VARGA (Orgs.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Subcomissão de Gestão de Riscos Operacionais. **Análise das Ferramentas de Auto-Avaliação na Gestão Do Risco Operacional**, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – século XXI – dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEIREDO, Romana Picanço de. **Gestão de Riscos Operacionais em Instituições Financeiras – Uma abordagem qualitativa**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade da Amazônia, 2001.

GARCIA, Valéria S. **Gerenciamento de riscos em instituições financeiras e o Novo Acordo de Capital**. In: A. M. DUARTE Jr. e G. VARGA (Orgs.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOUVEIA, Patrícia Miguel. **Impacto da implantação das diretrizes do Acordo de Basiléia nas instituições financeiras – Caso BNDES**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal Fluminense, 2008.

JORION, Philippe. **Value at Risk: A Nova Fonte de Referência para o Controle do Risco de Mercado**. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1999.

KING, Jack L. **Operational risk**. Reino Unido: John Wiley & Sons, 2001.

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

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. (Série Serasa Dinâmica do Conhecimento).

OLIVEIRA, Adalberto João Ferreira de. **Método para avaliação de risco operacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

Paulo, Wanderlei Lima de et al. **Controles Internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle dos riscos**. In: 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 43, 2006, São Paulo, Revista de Contabilidade e Finanças, 2006, p. 49-60.

PEDOTE, C. F. **Riscos Operacionais**. São Paulo, BM&F, 2002.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. **Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil: análise de uma instituição financeira de grande porte**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade de São Paulo, 2004.

RESOLUCAO 3.380

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 de 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

ANEXO B – Questionário para feedback do CSA

1) Houve entendimento do objetivo do trabalho?

2) A entrega prévia do folder explicativo ajudou para o entendimento do objetivo do trabalho?

3) Na sua percepção, o trabalho contribui para a melhoria da gestão da sua atividade/processo ou é apenas mais um trabalho a ser executado sem um resultado que seja aproveitável?

4) Quais foram as principais dificuldades encontradas?

5) O tempo de aplicação foi adequado?

6) Gostariam de acrescentar algum comentário ou fazer alguma sugestão?
