

Estruturação de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais em Bancos o Caso de um dos Maiores Bancos Atuantes no Brasil

Fábio Claro Coimbra, FEA-USP

Professor convidado FIA Trevisan e Faculdades Alfa
Mestre em administração pela FEA-USP
fcoimbra@globo.com, fcoimbra@usp.br

Emerson Antônio Maccari, UNINOVE

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração
Doutor em administração pela FEA-USP
emersonmaccari@gmail.com, maccari@usp.br

Edison Fernandes Polo, FEA-USP

Professor Associado do Departamento de Administração da FEA-USP
Livre docente e doutor em administração pela FEA-USP
polo@usp.br

Estruturação de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais em Bancos: O Caso de um dos Maiores Bancos Atuantes no Brasil

A Resolução 3.380 do Banco Central do Brasil, de 29 de junho de 2006, determinou que, até o final de 2007, todas as instituições autorizadas a funcionar pela referida Autarquia tivessem implementado estrutura de gerenciamento do risco operacional, representando mais um passo no processo de adesão do Brasil ao Novo Acordo de Capitais da Basileia. Esta pesquisa teve como propósito estudar o processo de estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais em bancos. De modo a atingir o objetivo proposto, foi realizado estudo de caso exploratório-descritivo de um banco escolhido em função de sua representatividade no setor financeiro nacional. Os resultados da pesquisa sugerem que o referencial teórico sobre estruturas organizacionais pode ser muito útil na estruturação de unidades de gestão de riscos operacionais em bancos, devido ao fato do arcabouço conceitual sobre unidades de gestão de riscos operacionais ainda ser muito incipiente.

Palavras chave: Riscos Operacionais, Acordo da Basileia, Estrutura Organizacional, Bancos

Structuring Unit Operational Risk Management in Banking: The Case of the biggest banks operating in Brazil

The resolution 3.380 of the Brazilian Central Bank, as of June 29th 2006, has determined that, until the end of 2007, all authorized institutions should have implemented an operational risk management structure, representing another step in the Brazilian compliance process to the New Basel Capital Accord. The objective of this research is to study the structuring process of an operational risk management unit in banks. In order to achieve the considered goal, a case study was conducted on a bank chosen due to its relevance in the national financial sector. The results suggest that the theoretical references on organizational structures can be very useful in structuring operational risk management units in banks, due to the fact that theoretical background on operational risk management units are still incipient.

Key words: Operational Risk, Basel Accord, Organizational Structure, and Banks

Estruturação de la Unidad de Gestión del Riesgo Operacional en los Bancos: El caso de los mayores bancos que operan en Brasil

Resolución 3380 del Banco Central de Brasil, del 29 de junio de 2006, determinó que para finales de 2007, todas las instituciones autorizadas por el Banco Central ha aplicado la estructura de gestión del riesgo operacional, lo que representa un paso más en el proceso de La adhesión de Brasil al Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea. Esta investigación tuvo como objetivo estudiar el proceso de estructuración de la unidad de gestión del riesgo operacional en los bancos. Para lograr el objetivo propuesto de investigación se llevó a cabo exploración de casos y la descripción de un banco elegido de acuerdo a su representación en el sector financiero nacional. Los resultados del estudio sugieren que el marco teórico sobre las estructuras de organización puede ser muy útil en la estructuración de las unidades de gestión de riesgos operacionales en los bancos, debido al hecho de que las unidades de marco conceptual sobre la gestión del riesgo operacional es todavía muy incipiente.

Palabras clave: Riesgo Operacional, Acuerdo de Basilea, Estructuras Organizativa, Bancos

INTRODUÇÃO

Objetivos

O risco operacional sempre fez parte da realidade dos negócios, seja em instituições financeiras nos demais tipos de organização. Todavia apenas recentemente a disciplina de gestão de riscos operacionais começou a se desenvolver [(Aerts, 2001); (Hoffman, 2002); (Kennett, 2001); (Netter & Poulsen, 2003)], em grande parte devido à atuação de órgãos reguladores do sistema financeiro [(Hoffman, 1998); (Marshall, 2002); (Syer, 2003)].

O desenvolvimento de estruturas organizacionais adequadas para gestão de risco tem recebido cada vez mais atenção da Supervisão Bancária (Garcia, 2003), diante da preocupação da comunidade financeira internacional em melhorar a solidez dos sistemas financeiros em todo o mundo, uma vez que vulnerabilidades no sistema bancário de um país podem ameaçar a estabilidade financeira tanto no âmbito doméstico quanto internacionalmente (Pereira, 2004).

Com a implementação do Novo Acordo de Capitais no Brasil, cujo cronograma inicial foi fornecido pelo Comunicado 12.746 do Banco Central do Brasil, de 09 de dezembro de 2004 (BCB, 2004) e posteriormente ajustado pelo Comunicado 16.137, de 29 de setembro de 2007 (BCB, 2006)) a gestão de risco operacional tornou-se mais relevante para as instituições financeiras e órgãos reguladores, pois o cálculo de requerimentos mínimos de capital incluirá o risco operacional, além dos riscos de mercado e de crédito, influenciando o posicionamento competitivo dos bancos e o próprio negócio bancário em geral (Coimbra, 2006).

Por seu turno, as exigências do *Sarbanes-Oxley Act*, promulgado em 2002, modificam significativamente a maneira como as empresas estruturam seus sistemas de controles internos e elaboram seus demonstrativos financeiros e contábeis, obrigando as companhias a empregar práticas mais consistentes de gestão de risco operacional (Coimbra, 2006).

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

Esta contribuição para a criação de valor aos *stakeholders* pode assumir diversas formas, entre elas: a) evitar ou diminuir perdas, b) tornar os processos mais eficientes, c) permitir repostas rápi-

das e adequadas às contingências; d) reduzir ou eliminar riscos; e) melhorar o desempenho do negócio como um todo; f) alinhar a relação risco-retorno à estratégia da organização [(Aerts, 2001); (Hoffman, 2002); (King, 2001) (RMA, 2000); (Shea, May 2006)].

No negócio bancário, cada vez mais a gestão de riscos representa uma fonte de vantagem competitiva. Como bem atesta Hoffman (2002), o argumento de que uma função central de gestão de risco operacional atende apenas exigências regulatórias, ou representa um modismo, não se sustenta no atual ambiente competitivo. Na visão do autor, as melhores firmas criarão uma unidade, liderada por um executivo sênior e formada por talentos organizacionais, para coordenar a gestão de risco operacional em toda a empresa.

A Resolução 3.380 do Banco Central do Brasil, de 29 de junho de 2006 (BCB, 2006), determinou que, até o final de 2007, todas as instituições financeiras em funcionamento no país tivessem implementado estrutura de gestão de risco operacional, representando mais um passo no processo de adesão do Brasil ao Novo Acordo de Capitais da Basileia. A área de risco operacional das instituições financeiras terá que, além de construir banco de dados com perdas de riscos operacionais, identificar e monitorar eventos de risco operacional, desenvolver mecanismos de mitigação, elaborar relatórios e estimular uma cultura organizacional adequada à gestão de riscos.

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

Metodologia

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se como método uma pesquisa exploratório-descritiva, delineada por revisão da restrita literatura sobre o tema e por estudo de caso de um dos maiores bancos presentes no Brasil.

Relevância

A contribuição desta pesquisa está em gerar conhecimento sobre o tema, especialmente no que tange à realidade brasileira, diante da crescente importância da gestão de riscos operacionais e da escassez de trabalhos, seja com objetivos similares seja abordando esta temática. Este artigo pretende ajudar a preencher esta lacuna.

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

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

RISCOS OPERACIONAIS

Pode-se considerar risco como “a ameaça de que um evento ou uma ação afete adversamente a habilidade da organização em maximizar valor para os *stakeholders* e atingir seus objetivos e estratégias de negócio” (Darlington, Grout, & Whitworth, 2001, p. 3).

No entendimento de Marshall (2002), risco é o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras. Para o autor, os riscos enfrentados pela maioria das instituições de serviços financeiros são normalmente decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais.

Nessa direção Jorion (1998) e (2001), consideram que os riscos corporativos podem ser categorizados em estratégicos, financeiros e operacionais. Marshall (2002) define riscos estratégicos como mudanças ambientais de longo prazo que podem influenciar o modo como uma empresa cria valor a seus *stakeholders*. Ele destaca que a gestão de risco estratégico se baseia nos processos e ferramentas utilizados em planejamento estratégico, como a análise de cenários.

Slywotzky e Drzik (Apr 2005, p. 58) entendem que os riscos estratégicos são “um conjunto de tendências e eventos externos capazes de devastar a trajetória de crescimento das empresas e, também, o valor para o acionista”. Os autores classificam os riscos estratégicos em sete grupos, dentre os quais incluem o chamado risco reputacional ou de imagem.

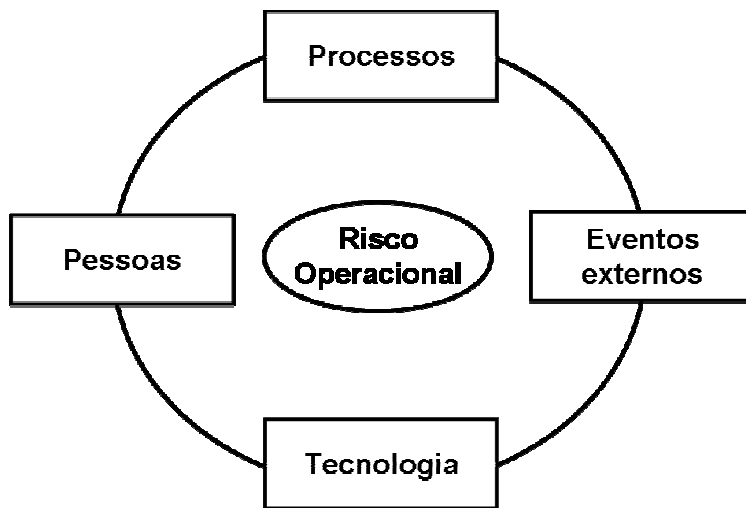
Os riscos financeiros podem ser divididos, de acordo com a terminologia consagrada na indústria financeira, em: mercado, liquidez e crédito. O risco de mercado pode ser causado por mudanças nas taxas de juros e de câmbio, e nos preços de ações e *commodities*, conforme apontam Duarte *et al.* (1999). Para esses autores, o risco de liquidez, considerado parte do risco de mercado, pode ser concebido como o risco de perdas devido à incapacidade de se desfazer rapidamente de uma posição, ou obter *funding*, por consequência das condições de mercado. Os riscos de crédito surgem quando as contrapartes não querem ou não conseguem cumprir suas obrigações contratuais (Jorion, 1998).

A definição mais conhecida sobre risco operacional, adotada amplamente pela indústria bancária (Haubenstock, Dec 2001 / Jan 2002.), é proposta pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia: “risco de perda, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Esta definição inclui o risco legal, mas exclui os riscos estratégicos e de reputação” (BIS, 2005, p. 140).

Apesar de ser ampla, a definição do BIS, ilustrada na Objeto 1 – Fatores de Risco Operacional, destaca-se em virtude de indicar os fatores originadores do risco: processos internos à organização, pessoas (fraude, erro ou negligência, ausência de qualificação e conduta antiética), tecnologia (falhas de hardware, software, instalações, sistemas de energia e comunicações) e eventos externos (como ataques terroristas e fenômenos da natureza).

Objeto 1 – Fatores de Risco Operacional

Fonte: Adaptado de BIS (2005)



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

Riscos operacionais estão presentes seja o negócio regulado ou não; seja centralizado ou descentralizado; seja conduzido por meio de rígidos procedimentos ou pouco controlado; seja demandante de alta tecnologia ou empregue tecnologias convencionais; se realiza suas vendas mediante um simples canal ou vários canais (Chorafas, 2004). O autor enfatiza que o conselho de administração, o CEO e todos os executivos devem ter em mente que os riscos operacionais representam uma significativa ameaça aos objetivos da organização. Cabe destacar que o risco operacional transcende todas as linhas de negócios, sendo mais amplo do que os riscos usualmente cobertos por seguros e do que falhas de controle (Hoffman, 1998).

DELINEAMENTO ORGANIZACIONAL

O processo de criação ou alteração da estrutura organizacional recebe a denominação de projeto organizacional [(Daft, 2005); (Dubrin, 2003); (Hall, 2004); (Hampton, 1992); (Robbins, 2002)] *design* ou desenho organizacional ((Daft, 2005); (Galbraith, 1977); (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1981)], e delineamento organizacional (Vasconcellos & Hemsley, 2000).

No entendimento de Robbins (2002, p. 171), a estrutura organizacional “define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”. Dubrin (2003, p. 326), acrescentando pessoas e metas à ideia anterior, fornece o conceito: “estrutura organizacional é o arranjo de pessoas e tarefas para alcançar as metas organizacionais”.

No presente trabalho, adotou-se o seguinte significado: “Estrutura organizacional é o resultado do agrupamento dos recursos humanos e materiais, e da definição do papel de cada unidade, no

sentido de viabilizar o seu gerenciamento e atingir seus objetivos” (Vasconcellos & Polo, 1994, p. 422).

O design organizacional faz parte do escopo da função administrativa organizar, da qual a estrutura organizacional é resultado [(Daft, 2005); (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1981); (Robbins, 2002)]. A função organizar é uma das quatro funções do processo administrativo, composto por: planejar, organizar, liderar ou dirigir e controlar [(Daft, 2005); (Hampton, 1992); (Robbins, 2002)].

Conforme observa Hampton (1992, p. 276), “a função organizar seria mais bem descrita como sendo reorganizar”, porque “a concepção de estruturas da organização é uma atividade contínua”, a fim de adaptar a organização a situações de transformação, cada vez mais freqüentes e mais complexas, como atestam Ansoff e McDonnell (1993).

Robbins (2002) considera que as diferenças estruturais entre as organizações não existem por acaso, havendo um conjunto de fatores responsável pelas diferenças entre elas. Daft (2005) concorda e ensina que a estrutura organizacional é formada por duas dimensões estruturais e contextuais, que interagem entre si e podem ser ajustadas em função dos propósitos organizacionais. As dimensões estruturais relacionam-se com as características internas da organização, servindo de base para se comparar organizações; as dimensões contextuais influenciam e moldam as dimensões estruturais.

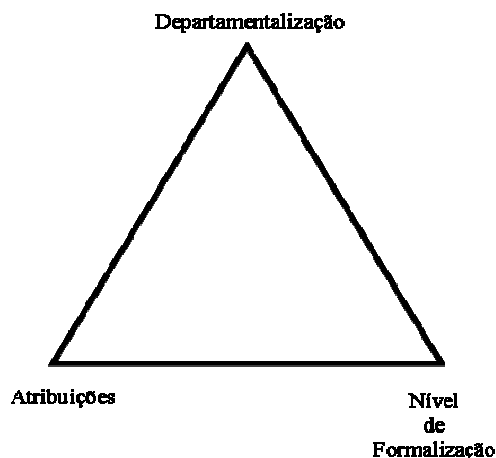
Visão análoga possui Maximiano (2004): a estrutura possui componentes, os quais são influenciados por um conjunto de variáveis, denominado condicionantes da estrutura organizacional. Tal entendimento foi utilizado neste artigo, como será tratado a seguir.

COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Muitos autores tratam dos componentes e elementos da estrutura organizacional, como por exemplo, Daft (2005), Gibson *et al* (1981) e Robbins (2002). De modo geral, verifica-se que o entendimento converge para os três componentes básicos apontados por Vasconcellos (1990), os quais são apresentados no Objeto 2. Devido ao fato de contemplar os componentes citados pelos demais autores foram adotados esta visão.

Objeto 2 – Componentes da Estrutura Organizacional

Fonte: Adaptado de Vasconcellos (1990)



Formalização

Diferentemente do que afirma Robbins (2002), a formalização não é somente o grau de padronização dos trabalhos na organização, mas também o grau em que as regras e regulamentos são explicitamente definidos, o que impõe padrões de comportamento. Nesse sentido, de acordo com Daft (2005) a finalidade da formalização é controlar e dirigir as ações e decisões.

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

Departamentalização

A componente departamentalização é formada por alguns itens, quais sejam: critérios de departamentalização, centralização e descentralização, amplitude de controle e níveis hierárquicos.

“A departamentalização é um processo que tem por finalidade definir as unidades organizacionais às quais os recursos humanos, materiais, tecnológicos e informações serão agrupados. O produto da departamentalização pode ser representado, de modo simplificado, por uma figura denominada organograma” (Vasconcellos & Polo, 1994, p. 422). “Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos – humanos, financeiros, materiais e equipamentos – em unidades organizacionais” (Oliveira, 2006, p. 89).

A centralização refere-se ao grau de distribuição da autoridade na organização para a tomada de decisões [(Hampton, 1992); (Vasconcellos & Hemsley, 2000)]. Para Vasconcellos e Polo (1994), a descentralização tende a possibilitar maior rapidez na resolução de problemas, ao aproximar o problema da decisão. Todavia, os autores ressaltam que pouca descentralização sobrecarrega os níveis mais altos, atrasa decisões e distorce informações, ao passo que em excesso dificulta a coordenação e o controle e podem gerar insegurança nos níveis hierárquicos superiores.

A amplitude de controle é o número de subordinados que pode ser adequadamente supervisionados por um chefe. Quanto maior a amplitude, menor o nível de orientação pessoal dispensado aos subordinados e maior a necessidade de controle das ações e decisões dos subordinados [(Hampton, 1992); (Koontz, O’Donnell, & Weihrich, 1987); (Vasconcellos & Polo, 1994)].

Vasconcellos e Polo (1994) enfatizam a relação estreita entre amplitude de controle e a quantidade de níveis hierárquicos, o que pode determinar organizações longilíneas ou brevilíneas. Organizações com pequena amplitude de controle tendem a possuir mais níveis hierárquicos, podendo ocasionar, entre outros problemas, distorções nas comunicações entre subordinados e chefes e demora nas decisões (Koontz, O’Donnell, & Weihrich, 1987).

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

Atribuições

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

As atividades desempenhadas nas organizações podem ser classificadas em dois tipos distintos: atividades de linha e atividades de assessoria [(Daft, 2005); (Hampton, 1992)]. As atividades de linha são diretamente ligadas à operacionalização da empresa, lidando diretamente com os bens ou serviços primários da organização, isto é, os órgãos de linha são unidades de execução, voltadas para as atividades fins da organização. [(Bateman & Snell, 1998); (Oliveira, 2006)].

Unidades e posições de assessoria, também chamados de *staff*, prestam serviços especializados e influenciam indiretamente o trabalho dos órgãos de linha, por meio de apoio que visa aumentar a eficiência dos mesmos, mediante serviços, análises e controles [(Hampton, 1992); (Daft, 2005)]. Bateman e Snell (1998, p. 247) enfatizam que “a assessoria cria valor por ser parceira que oferece informações estratégicas, apoio e outros serviços”.

O Objeto 3 relaciona as principais diferenças entre os dois tipos de órgãos.

Objeto 3 – Características de órgãos de linha de assessoria

Fonte: Adaptado de Daft (2005)

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

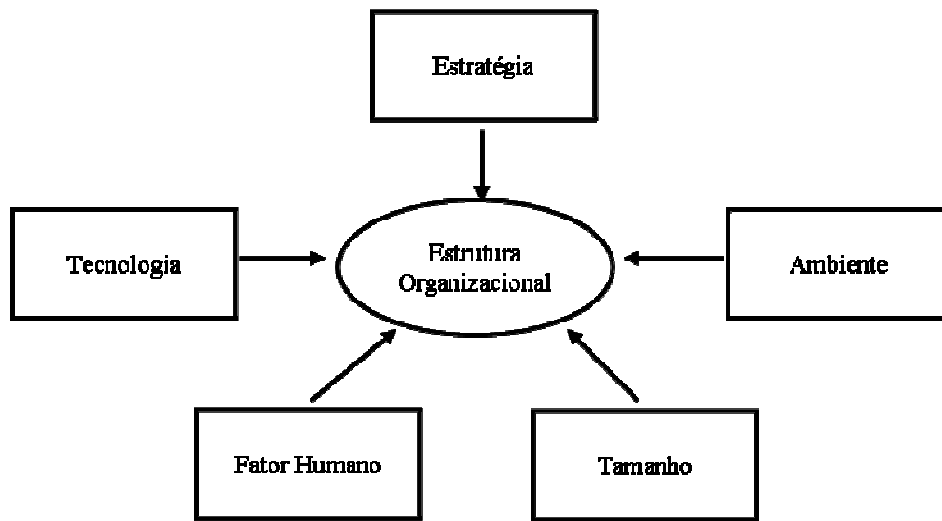
CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

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

Diversos autores, como Daft (2005), Hall (2004), Hampton (1992), Maximiano (2004) e Robbins (2002), tratam dos fatores condicionantes da estrutura organizacional. Embora não haja convergência total entre os entendimentos, existem muitos pontos de interseção. Com base nos autores citados e levando em conta as características da indústria financeira, empregou-se o seguinte conjunto de variáveis condicionantes, ilustrado pelo Objeto 4:

Objeto 4 – Condicionantes da Estrutura Organizacional

Fonte: Adaptado de Daft (2005), Hall (2004), Hampton (1992), Maximiano (2004) e Robbins (2002)



Estratégia

Uma vez que as características do projeto organizacional precisam fornecer suporte à abordagem competitiva da organização, a escolha da estratégia afeta os aspectos internos (DAFT, 2002). “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (Ansoff & MCDonnell, 1993). Os autores listam quatro tipos de regras, apresentados no Objeto 5 a seguir.

Objeto 5 – Regras Formadoras da Estratégia

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

Regra	Descrição
Objetivos ou metas	Padrões para medir o desempenho da organização
Estratégia de produto e mercado Ou estratégia empresarial	Regras para o relacionamento da organização com o seu ambiente externo
Conceito organizacional	Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos
Políticas operacionais	Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia

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

Ambiente externo

O ambiente externo é o conjunto de elementos exteriores às fronteiras da organização que a influenciam e que podem ser influenciados por ela [(Daft, 2005); (Wright, Kroll, & Parnell, 2000)]. O ambiente apresenta subdivisões, cuja denominação varia em função do autor, embora haja convergência quanto ao entendimento.

Gibson et al (1981) ressaltam que qualquer organização está continuamente interagindo com outras organizações e com outros atores deste ambiente – clientes, fornecedores, credores, acionistas, concorrentes, instituições governamentais e outras categorias, como , fatores sociais, tecnológicos, econômicos e político-legais [(Bateman & Snell, 1998); (Daft, 2005); (Robbins, 2002); (Wright, Kroll, & Parnell, 2000)]

Do ponto de vista do projeto organizacional, para entender como o ambiente pode influenciar a estrutura, ou seja, para avaliar a incerteza ambiental, uma possível abordagem é considerar duas dimensões: nível de complexidade ambiental e grau de mudança ambiental (Daft, 2005).

A dimensão complexidade ambiental refere-se ao número e heterogeneidade de elementos externos relevantes para as atividades da organização. Um ambiente complexo caracteriza-se pela atuação de muitos elementos externos diferentes, ao passo que um ambiente simples possui poucos elementos externos semelhantes (Daft, 2005).

O mesmo autor afirma que a dimensão mudança ambiental diz respeito à dinâmica dos elementos do ambiente. Um ambiente estável não sofre alterações relevantes por um período longo, por outro lado um ambiente instável modifica-se rapidamente.

Ambientes instáveis e complexos exigem que a estrutura disponha de mecanismos para identificar mudanças ambientais e para adaptar-se a elas (Vasconcellos & Polo, 1994). Nesses ambientes, a estrutura organizacional deve ser complexa, descentralizada e diferenciada para lidar com uma ampla gama de elementos ambientais (Daft, 2005), como, no caso de bancos, o Banco Central, o Comitê da Basileia, outros órgãos reguladores, clientes e concorrentes.

Tecnologia

A tecnologia, conforme conceituação de Perrow *apud* [(Daft, 2005); (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1981); (Hampton, 1992)], relaciona-se com a natureza da atividade e com a utilização do conhecimento. Ela representa o processo de produção de uma organização, e influencia os tipos e níveis dos cargos, os padrões de comportamento e as práticas administrativas a serem empregadas (Hampton, 1992).

De modo a compreender o relacionamento entre tecnologia e estrutura organizacional, a tipologia proposta por Perrow é bastante útil. Fundamentada em duas dimensões: variedade e analisabilidade. Nesse sentido, o modelo de Perrow é a “[...] referência que tem produzido o maior impacto no entendimento das tecnologias departamentais” (Daft, 2005, p. 198).

A dimensão variedade corresponde à frequência de eventos inesperados ou novos. A variedade é considerada baixa quando existem poucos problemas e as atividades são repetitivas. Quando existe um grande número de situações inesperadas, com problemas frequentes, a variedade é considerada alta [(Daft, 2005); (Hampton, 1992)].

A dimensão analisabilidade, ou nível de criatividade ou julgamento, significa a extensão na qual as atividades do trabalho são analisáveis. Analisabilidade alta quer dizer que o trabalho pode ser reduzido a etapas mecânicas, podendo ser utilizados procedimentos padronizados e manuais. O inverso, quando não existem técnicas ou procedimentos padronizados, exige experiência e conhecimentos acumulados [(Daft, 2005); (Hampton, 1992)].

Fator Humano

O fator humano deve ser entendido como as características das pessoas que a organização emprega, tais como tipo de formação, experiência, perfil psicológico e motivações (Maximiano, 2004). Complementando, Vasconcellos e Polo (1994) ressaltam que a cultura organizacional, os conflitos, as ansiedades, as disputas de liderança, a estrutura informal, as atitudes de colaboração e o clima organizacional também devem ser considerados no projeto organizacional.

Vasconcellos e Polo (1994) afirmam que, se as pessoas são qualificadas, pode haver maior descentralização. Os autores alertam que simplesmente copiar a estrutura de uma organização para outra que realize atividades semelhantes tende a não trazer bons resultados devido ao fator humano ser diferente.

Tamanho

O tamanho de uma organização é uma variável que influencia o projeto e o funcionamento organizacional [(Daft, 2005); (Hall, 2004); (Robbins, 2002)], podendo ser refletido em termos de medidas como o número de funcionários, ativos ou vendas (Daft, 2005).

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

Conforme aumenta o tamanho da organização e o número de seus componentes, eleva-se o grau de especialização e a divisão do trabalho torna-se mais formal [(Daft, 2005); (Goldkorn, 1967); (Robbins, 2002)], em função da elevação da complexidade de controle. Da mesma forma, empresas maiores tendem a ser mais descentralizadas e a possuir maior amplitude de controle ((Daft, 2005); (Robbins, 2002)).

UNIDADE DE GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS

Uma área de gestão de risco operacional deve possuir independência, autoridade e as competências necessárias para desempenhar suas atividades de modo efetivo, não devendo situar-se dentro das áreas de negócios (Kingsley, Rolland, Tinney, & Holmes, 1998). Adicionalmente, ela deve ser independente das áreas tomadoras de risco a fim de atender a diversos propósitos, como ser um catalisador para o desenvolvimento e contínua melhoria dos modelos, sistemas e procedimentos de quantificação de riscos. Essa estruturação deve garantir e que as políticas e princípios de gestão de risco sejam aplicados de forma consistente para todos os produtos e riscos da organização (Culp, 2001).

Rachlin (1998) descreve três pré-requisitos para que uma unidade específica possa contribuir de forma efetiva para o aperfeiçoamento da gestão de riscos operacionais e o fortalecimento do ambiente de controle num banco: 1) competências adequadas, 2) autoridade concedida pela alta administração; e 3) aceitação, por parte dos funcionários e executivos, de que a unidade de gestão de riscos operacionais possui extrema importância e pode criar valor por meio de sua atuação.

Cabe ressaltar que a responsabilidade pela gestão do risco operacional não reside em um único departamento apenas, mas em todas as linhas de negócios e áreas de suporte [(Hoffman, 2002); (Pedote, 2002); (RMA, 2000)]. Na medida em que deve haver pessoas das áreas de negócios envolvidas diretamente na gestão de riscos operacionais, a unidade de gestão de risco operacional deve possuir um contingente relativamente limitado (Kingsley, Rolland, Tinney, & Holmes, 1998).

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

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

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

Dentre as atribuições dos gerentes de risco operacional, incluem-se antecipar riscos operacionais e dar suporte aos demais gestores quanto à gestão dos riscos operacionais no dia-a-dia (Aerts, 2001). Para tanto, conforme advoga Marshall (2002), o gerente de risco operacional mantém relações com a alta administração, o planejamento estratégico, finanças corporativas, auditoria interna e outras funções como gestão de riscos de crédito e de mercado.

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

As atribuições e atividades a serem desempenhadas pela área de gestão de riscos operacionais são sintetizadas, com base na revisão da literatura, no Objeto 6

Objeto 6 – Atribuições da Área de Gestão de Riscos Operacionais

Fonte: Adaptado de Marshall (2002) e Rachlin (1998).

Descrição
Medição e análise de riscos operacionais
Relacionamento com diversos <i>stakeholders</i> , como gerentes de linha, alta administração, órgãos reguladores e auditorias (interna e externa)
Conscientização da organização para a importância da gestão do risco operacional
Desenvolvimento de práticas, normas e políticas de risco
Prover os gestores das áreas de negócios com processos, ferramentas e

Utilizando a classificação que divide as atividades realizadas nas organizações em dois tipos, linha e assessoria [(Daft, 2005); (Hampton, 1992)] pode-se concluir que uma área de gestão de riscos operacionais é uma área de assessoria, uma vez que não é uma unidade de execução.

Dessa forma, considerando que as atividades e decisões da empresa podem ser classificadas em atividades fim e atividades meio, pode-se dizer que uma área de gestão de riscos operacionais é uma área meio ou de apoio às áreas fim.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta pesquisa, investigou-se empiricamente o processo de estruturação de uma área de gestão de riscos operacionais em bancos, com base no arcabouço conceitual e teórico construído. Nesse sentido, para alcançar o objetivo proposto, foram adotados os métodos exploratório e descritivo, com a utilização de estudo de caso único para a realização da pesquisa empírica.

A pesquisa exploratória foi escolhida para o estudo porque permite ao pesquisador obter maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa (Mattar, 1997). Adicionalmente, serve para esclarecer conceitos e estabelecer prioridades para futuras pesquisas (Selltiz, 1975). Por sua vez, a pesquisa descritiva busca aprofundar de forma precisa as características de determinado fenômeno (Gil, 1999), para, a partir disso, conhecer e interpretar a realidade (Churchill JR., 1987).

Já a utilização do estudo de caso, deu-se devido à possibilidade de se investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, como é o caso da estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais. .

Finalmente, a escolha do banco, objeto deste estudo de caso, foi feita devido à sua posição de destaque no sistema financeiro nacional e estar submetida tanto ao Novo Acordo da Basileia como à Lei Sarbanes-Oxley e também por ter implementado uma unidade de gestão de riscos operacionais antes da promulgação da Resolução 3.380 (BCB, 2006). Outro ponto que merece destaque é que o acesso à organização foi facilitado, desde que preservada sua identidade.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com dois executivos seniores pertencentes à área em questão e que participaram da sua estruturação. As entrevistas conduzidas foram pessoais, individuais e focalizadas, isto é, acompanhadas de um roteiro de questões. A partir de análise documental, foram obtidos os dados secundários, tendo sido estudados materiais fornecidos pelo banco objeto do estudo de caso, contendo informações sobre a criação, estruturação e atuação da área de gestão de riscos operacionais.

Os dados coletados foram analisados, conforme propõe Yin (2005)), usando a técnica analítica de adequação ao padrão, a qual compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica, obtido pela revisão da teoria.

Limitações da Pesquisa

As limitações presentes neste estudo são aquelas intrínsecas aos métodos de pesquisa que não consideram amostras com poder estatístico, ou seja, a impossibilidade de generalização estatística. Entretanto, conforme apontam diversos autores, como Gil (1999) e Yin (2005), o estudo de caso possibilita a realização de generalizações analíticas.

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

Outra limitação relevante, encontrada em estudos de caso, é o viés do entrevistado, o qual pode fornecer informações inverídicas ou ainda expressar opiniões e ideias que não representem a visão da organização como um todo. Um cuidado para minimizar este viés é a realização de entrevistas com mais de um executivo da mesma empresa, tratando o mesmo assunto, com a mesma abordagem, com os mesmos conceitos para os diversos assuntos abordados.

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

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos últimos anos, a indústria financeira vem passando por profundas transformações, aumentando sobremaneira a complexidade ambiental verificada no setor. Diversos fatores influenciadores deste processo podem ser enumerados: 1) globalização [(Chorafas, 2004); (Hoffman, 2002); (Marshall, 2002)]; 2) desregulamentação e aumento da competição (Hoffman, 2002) 2; (Marshall, 2002)); 3) fusões e aquisições ((Chorafas, 2004); (Marshall, 2002)]; 4) aumento da complexidade dos produtos e das operações [(Hoffman, 2002); (Marshall, 2002)]; e 5) avanços em tecnologia da informação, telecomunicações e comércio eletrônico [(Chorafas, 2004); (Hoffman, 2002); (Marshall, 2002); (Nickerson & Phillips, jun, 2003)].

Por sua vez, Katz (mai/jun, 2003) acrescenta alguns fatores àqueles citados no parágrafo anterior: 6) expansão para novos mercados geográficos; 7) aspectos legais específicos de cada local de atuação; 8) desenvolvimento mais acelerado de novos produtos e serviços e a atuação de órgãos reguladores, por meio da supervisão bancária focada no risco.

Nesse contexto, os órgãos reguladores posicionam-se como uma das mais relevantes forças externas, principalmente em função da implementação do Novo Acordo da Basileia e da atuação do Banco Central do Brasil, por meio da Supervisão Bancária, e da promulgação da Lei Sarbanes-Oxley.

O banco objeto deste estudo de caso é um dos maiores bancos com presença no país, independentemente do critério empregado, atuando em todas as linhas de negócios da indústria financeira. Seus serviços e produtos compreendem operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos, serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários, além de banco de atacado, banco de investimento e *private banking*.

Em meio às discussões do Novo Acordo da Basileia e aos debates que antecederam a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, foi criada em 2002 uma Área de Gestão de Riscos, chefiada por um Diretor subordinado diretamente ao Presidente da Instituição, de modo a integrar a gestão dos riscos de crédito, de mercado e operacional em uma única área organizacional.

Até então, a gestão de risco de crédito e a gestão de riscos operacionais eram realizadas de forma dispersa nas diversas áreas da organização. Dentro do escopo de gestão de risco, existia somente uma área estruturada, responsável pela gestão de riscos de mercado.

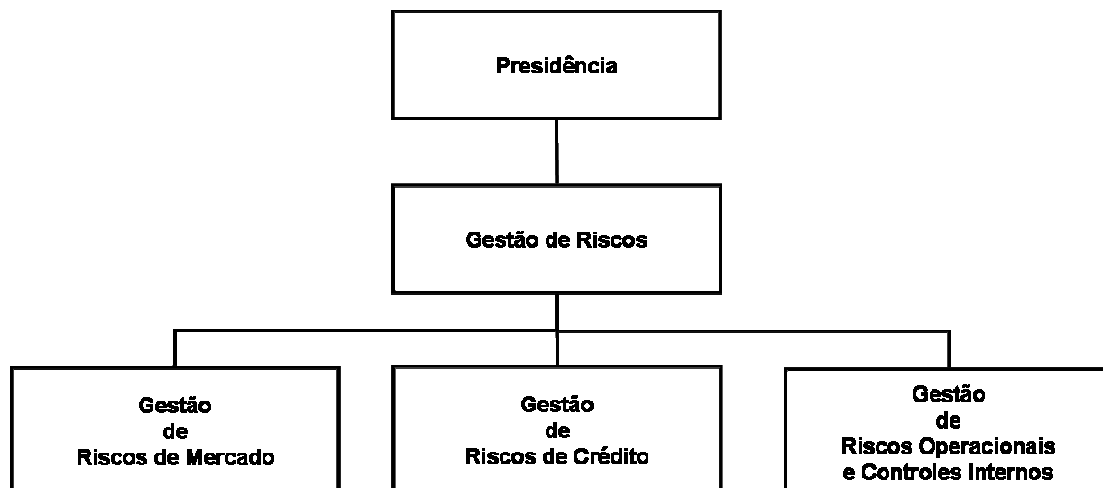
A criação de uma área organizacional, cujo organograma simplificado é mostrado no Objeto 7 para unificar a gestão de risco foi motivada por quatro objetivos da Alta Administração:

- Estar em conformidade com leis e regulamentações;

- Empregar as melhores práticas em nível mundial e ser *benchmark* para seus concorrentes;
- Aumentar a eficiência operacional por meio do aperfeiçoamento dos processos de gestão;
- Alcançar a gestão de risco integrada, o que demanda profissionais integralmente dedicados.

Objeto 7 – Organograma simplificado da Unidade de Gestão de Riscos

Fonte: O banco estudado.



O escopo de atuação da Área de Gestão de Riscos estende-se a todas as empresas do grupo, com exceção do ramo de seguros. Essa área possui oitenta e três funcionários, distribuídos conforme o Objeto 8

Objeto 8 – Funcionários da Área de Gestão de Risco

Fonte: O banco estudado.

Subunidade	Quantidade
Riscos de Mercado	35
Riscos de Crédito	22
Riscos Operacionais e Controles Internos	26
Total	83

A Subunidade de Gestão de Riscos Operacionais e Controles Internos é constituída pelas Áreas de Controles Internos, com quinze colaboradores e pela Área de Gestão de Riscos Operacionais, que apresenta dez colaboradores.

A Área de Gestão de Riscos Operacionais (AGRO), objeto específico do presente estudo, possui nove pessoas subordinadas tanto hierárquicas como funcionalmente ao Gerente da Área de Gestão de Riscos Operacionais. Deve-se considerar também a atuação dos Agentes de *Compliance*, que será detalhada mais a frente, cuja subordinação à AGRO é funcional. Existem hoje cerca de cento e cinquenta Agentes de *Compliance* em toda a Organização.

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

Foi estabelecido um plano para a AGRO, inicialmente para um horizonte de dois anos contendo as seguintes características: atribuições, atividades, cargos, perfis desejados ações a serem tomadas e objetivos a serem alcançados. Um ano e meio após a criação, foram definidos novos objetivos e novas ações, para um horizonte de três anos. Detalhes desse plano não puderam ser fornecidos, por serem considerados confidenciais pelos entrevistados.

Em consonância com a metodologia empregada, a técnica de análise de dados utilizada nesta pesquisa foi à adequação ao padrão, proposta por Yin (2005), a qual compara o referencial teórico construído, ou seja, o padrão teórico, com a realidade observada no caso, isto é, com o padrão empírico. A partir das informações levantadas na pesquisa de campo, foram explicitados os fatores condicionantes e os componentes da estrutura organizacional da AGRO do banco estudado.

CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Com base na revisão da literatura realizada, foram adotados cinco condicionantes, conforme sintetiza a figura 3: estratégia; ambiente externo; tecnologia organizacional; fator humano e tamanho. A seguir, são apresentadas como as condicionantes foram tratadas pelo banco estudado.

Estratégia

A estratégia corporativa é formada pelos seguintes elementos chave: expansão dos negócios e dos serviços tanto por meio de crescimento orgânico, como por aquisições e alianças estratégicas; compromisso com a inovação tecnológica; melhora do índice de eficiência e manutenção de níveis de risco aceitáveis em todas as operações.

Destaca-se que o crescimento, seja orgânico, seja via aquisições ou alianças, o aumento do número de operações, o lançamento de novos produtos e serviços, e a ênfase em eficiência e capacitação tecnológica tornam a gestão dos riscos operacionais continuamente mais importantes para a Organização, fazendo com que a atuação da AGRO exerça um papel cada vez mais relevante para o sucesso da estratégia.

Ambiente Externo

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

Quanto à mudança ambiental, os executivos avaliam que o ambiente de atuação é instável devido ao surgimento de novas regulamentações e frequentes alterações nas existentes, à criação de

produtos híbridos, às diversas visões dos órgãos reguladores de diferentes países, aos movimentos da concorrência como aquisições e mudanças nos comportamentos dos clientes. Principalmente em função de a Organização atuar em todos os segmentos do mercado financeiro.

Tecnologia Organizacional

Assim que a AGRO foi criada, o trabalho inicial foi construir uma base de dados de perdas operacionais. Durante esse período, as atividades eram não-rotineiras, visto que não havia procedimentos estruturados e bem definidos.

Passado essa fase inicial, as atividades desempenhadas pela AGRO foram classificadas, preponderantemente, em três grupos de tecnologias: artesanais; rotineiras e de engenharia, conforme apresenta o Objeto 9

Objeto 9 – Atividades da Área de Gestão de Riscos Operacionais segundo a tipologia de Perrow

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas informações fornecidas pelo banco.

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

operacional da Organização.	
Coordenar as ações e frentes de discussão e consolidar informações sobre o assunto, no âmbito da Organização, para tomada de decisão.	Tecnologia de Engenharia

As atividades rotineiras, que podem ser vistas no Objeto 5, estão incorporadas no sistema corporativo de perdas operacionais. Antes elas eram realizadas por diversos softwares, como: Acess, Excel e SPSS.

As atividades rotineiras, no caso estudado, apesar de exigirem pouco treinamento e pouca experiência, demandam pessoas qualificadas. Já as atividades artesanais e as de engenharia, expostas no Objeto 9, por sua vez, além de exigirem experiência profissional, também demandam pessoas qualificadas.

Fator Humano

A partir do estabelecimento das atribuições e atividades, que podem ser consideradas convergentes com as identificadas na literatura, apresentadas no Objeto 3, foi desenvolvido um trabalho em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos, para determinação dos cargos, das competências necessárias e dos perfis adequados. Iniciou-se, então, o processo de recrutamento e seleção. Primeiramente, dentro do corpo de colaboradores, e, *a posteriori*, não sendo identificado o perfil internamente, como o caso de profissionais com formação em Estatística, buscou-se no mercado.

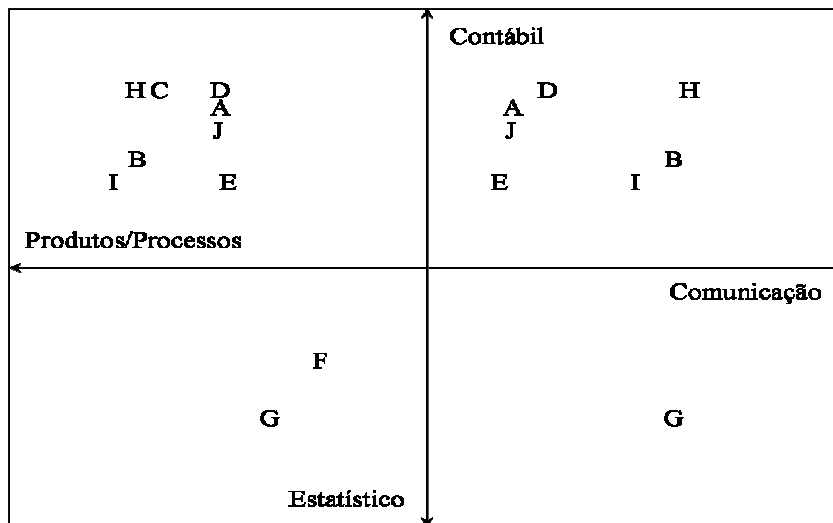
Ressalta-se que o profissional que atua na AGRO deve ter uma forte capacidade analítica e apurado raciocínio lógico. Exige-se pós-graduação em áreas ligadas a Finanças, Controladoria, Auditoria, Controles Internos e Gestão de Riscos. Adicionalmente é necessário o domínio do idioma inglês e conhecimentos de informática, contabilidade e experiência profissional em instituições financeiras.

Os executivos entrevistados consideram que existem quatro dimensões de características individuais necessárias para a atuação dos profissionais da AGRO:

- Conhecimento contábil, que significa conhecimentos em contabilidade, padrões contábeis e lançamentos de eventos de perdas;
- Conhecimento dos produtos e processos da Organização, sob a ótica de risco e controle;
- Conhecimento de Estatística e utilização de métodos quantitativos;
- Habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal.

O mapeamento dos profissionais da AGRO, com relação ao posicionamento em cada uma das dimensões, é apresentado no Objeto 10, na qual cada letra representa uma pessoa.

Objeto 10 – Mapeamento dos colaboradores da AGRO em cada uma das dimensões
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nas informações fornecidas pelo banco.



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

Esse fortalecimento da cultura, nos aspectos de gestão de risco, afetou a organização da AGRO por meio do patrocínio da Alta Administração. Por outro lado, consideram que a atuação da AGRO tem influenciado a cultura da Organização, na medida em que apontou, principalmente para os profissionais de *front office*, a necessidade de organizar as perdas operacionais e seu histórico, diagnosticar suas causas e adotar medidas para redução destas perdas.

Adicionalmente, existe forte necessidade de treinamento dos profissionais da Área, uma vez que o assunto é amplo e relaciona-se com diversos outros assuntos, como controles internos, Lei Sarbanes-Oxley, prevenção à lavagem de dinheiro, outros tipos de risco, entre outros. Cabe ressaltar que os componentes da AGRO têm participado de diversos eventos e treinamentos, nacionais e internacionais. O aperfeiçoamento na língua inglesa também é fundamental tendo em vista o vasto material publicado sobre o assunto, incluindo documentos do Comitê da Basileia e de bancos centrais estrangeiros.

Tamanho

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

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

Esta complexidade reflete-se não somente nas atividades e no escopo de atuação da AGRO, mas também em seu tamanho e número de funcionários. Um banco menor, com uma quantidade e/ou diversidade de negócios menor, demanda uma estrutura menor.

Componentes da Estrutura Organizacional

Fundamentada na revisão da literatura, foi adotada a definição de Vasconcellos (1990) de acordo com o Objeto 2, a qual fornece três componentes: definição do nível de formalização, departamentalização e definição das atribuições.

Formalização

A AGRO apresenta sua missão e suas atribuições bem determinadas em documentos escritos, divulgados aos colaboradores, bem como as descrições de cargos. Tanto as descrições dos cargos, como suas verdadeiras nomenclaturas, não puderam ser apresentadas por exigência dos executivos entrevistados.

Um conjunto de atividades e tarefas, consideradas rotineiras, apresentam especificações detalhadas; outro conjunto de atividades, consideradas artesanais, não possui especificações detalhadas em função da natureza das tarefas, como foi visto nas considerações referentes ao condicionante tecnologia.

O documento denominado “Papéis e Responsabilidades para Gestão de Risco Operacional”, contém, além da metodologia corporativa para gestão de riscos operacionais, os acordos de serviços estabelecidos com as demais áreas, no tocante ao envio tempestivo de informações de risco operacional. Outro documento, intitulado “Política Corporativa de Controles Internos e *Compliance*”, também inclui questões de risco operacional.

Todos os colaboradores da Organização assinam termo de concordância com o Código de Ética Corporativo, que funciona como um guia de conduta e comportamento, tanto pessoal quanto profissional.

As atas de reuniões dos diversos Comitês, incluindo os que se relacionam mais estreitamente com a AGRO, como o Comitê de Riscos Operacionais e o Comitê de Auditoria são registradas em documentos escritos e disponibilizadas aos colaboradores interessados.

Atribuições

A definição das atividades da AGRO foi feita com base nas orientações do Comitê da Basileia, na troca de informações com outras instituições durante as reuniões dos comitês técnicos da FEBRABAN e em informações obtidas em reuniões com grandes bancos internacionais. Como resultado, foi especificado um conjunto de atribuições, mostradas no Objeto 5, que continuam em vigor.

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

Neste trabalho, sem qualquer prejuízo para o entendimento, são empregadas as seguintes nomenclaturas para os três cargos da AGRO: Responsável pela AGRO, Analistas de Risco operacional e Agentes de *Compliance*.

Ao Responsável pela AGRO compete ações de planejamento, organização e gerenciamento das atividades da AGRO, subsidiando o entendimento e aplicação de leis e regulamentos do país e do

exterior, e à definição e implementação de metodologias, modelagens, critérios e ferramentas no âmbito do risco operacional, de modo a manter a Organização alinhada com as melhores práticas.

Os Analistas de Risco Operacional são responsáveis por atividades de execução, compreendendo captura, conciliação, classificação e consolidação de perdas operacionais, cálculos de predição de perdas e de alocação de capital, elaboração de relatórios gerenciais sob diversas visões, subsídio ao entendimento de critérios, normas e procedimentos aplicáveis, realização de diagnósticos sobre as causas das perdas em conjunto com gestores das unidades envolvidas.

Dentre as atribuições do Agente de *Compliance*, estão incluídas: a) tomar conhecimento das políticas, normas, leis e regulamentos aplicáveis à sua unidade e assegurar que sejam divulgados e cumpridos; b) identificar, classificar e avaliar os riscos e controles referentes aos processos de sua unidade, validando-os com o gestor; c) revisar o inventário de riscos e controles; d) recomendar treinamento no âmbito de riscos e controles aos colaboradores da sua unidade; e) reportar ou assegurar que sejam reportadas as perdas decorrentes de riscos operacionais, avaliando suas causas e, quando aplicável, encaminhando providências no sentido de reduzi-las; e f) elaborar o Relatório Semestral de Conformidade dos Controles Internos da unidade.

Os Agentes de *Compliance* possuem duas linhas de reporte e subordinação:

- Administrativa: ao gestor da unidade em que estejam lotados;
- Funcional: a Área de Gestão de Riscos, a quem cabe exercer orientação técnica para a execução das atribuições.

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

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

Departamentalização

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

A decisão pela segunda opção, ou seja, pela estrutura matricial foi feita em função das recomendações do Comitê da Basileia e do Banco Central do Brasil de que a responsabilidade pelo risco cabe aos gestores das áreas de negócios. Nesta linha, a Diretoria Executiva não queria que os

gestores das áreas de negócios acreditassem que as questões ligadas à gestão de risco, controles internos e *compliance* fossem exclusivamente da responsabilidade da Área de Gestão de Riscos.

Depois de definida a estrutura matricial como base para a atuação dos Agentes de *Compliance*, foi escolhida uma estrutura por processos, em função da divisão das atividades da AGRO em cinco macroprocessos. Primeiro modelagem e cálculo de alocação de capital, formado por dois Analistas de Risco Operacional com formação em estatística; os demais Analistas de Risco Operacional atuando em outros quatro processos: manuais e procedimentos; desenvolvimento do sistema corporativo de perdas; revisão contábil e importação de dados / conciliação.

Na medida em que a AGRO desempenha atividades de assessoria e as decisões relativas a risco operacional cabem ao Comitê de Riscos Operacionais (definição dos limites de exposição, aprovação de metodologias e recomendações) e aos gestores das áreas de negócio (alterações em processos, implementação de controles), pode-se ponderar que há descentralização de decisões.

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Objeto 11 sintetiza os fatores condicionantes da estrutura organizacional da AGRO do banco estudado.

Objeto 11 – Fatores condicionantes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais

Fonte: Elaborado pelos autores

Condicionante	Descrição
Estratégia	Estratégia de crescimento
Ambiente externo	Complexo-instável
Tecnologia	Artesanais e rotineiras
Fator humano	Altamente qualificado e cultura organizacional favorável à gestão de risco
Tamanho	Um dos maiores bancos atuantes no país

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

As políticas corporativas de adequação à regulamentação e de foco em gestão de riscos também produzem efeitos sobre a estrutura organizacional, representando o patrocínio da Diretoria Execu-

tiva à gestão de riscos em toda a Organização e uma mensagem clara aos gestores das áreas de negócios sobre a autoridade concedida à Área de Gestão de Riscos e à AGRO. Possivelmente, se o que foi exposto não ocorresse, uma área de gestão de riscos operacionais não seria tão importante no contexto organizacional. Mesmo tendo que atender às exigências do órgão regulador, a estrutura da área seria dimensionada para cumprir somente a regulamentação.

Com relação ao ambiente externo, todas as instituições financeiras estão sujeitas à regulamentação do Banco Central, o qual segue as orientações do Comitê da Basileia. Diante do fato de que estas instituições não têm opção, este parece ser o principal fator condicionante. Para os bancos com papéis negociados nos Estados Unidos, devem ser adicionadas as exigências da Lei Sarbanes-Oxley. Isto é, a regulamentação parece ser o principal condicionante da estrutura organizacional da unidade de gestão de riscos operacionais.

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

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

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

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

O Objeto 12 sintetiza os componentes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais do Bradesco.

Objeto 12 – Componentes da estrutura organizacional da Área de Gestão de Riscos Operacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Componente	Descrição
Nível de formalização	Parcialmente formalizada
Definição de atribuições	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuições e cargos determinados por documentos escritos; atividades de assessoria • Decisões: autoridade técnica; decisões cabem ao Comitê de Riscos Operacionais e aos gestores das áreas de negócios
Departamentalização	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de departamentalização: matricial e por processos • Descentralização de decisões e de atividades

	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitude de controle e níveis hierárquicos: nove Analistas de Riscos Operacionais subordinam-se ao Responsável pela AGRO
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Com relação à formalização, a literatura prevê que a estrutura organizacional deve indicar o adequado nível hierárquico para a unidade de gestão de risco operacional, considerando sua independência e sua autoridade de atuação. Isto é verificado no caso, uma vez que a referida unidade subordina-se ao Diretor da Área de Gestão de Riscos.

Em termos de atribuições, pode-se considerar que há convergência entre o que foi verificado e que consta na literatura sobre o assunto. Em síntese, cabe à unidade de gestão de riscos operacionais: 1) realizar a coleta de dados, a medição e a análise de riscos operacionais; 2) manter relações com as demais áreas da organização e com órgãos externos; 3) desenvolver práticas, normas, tecnologias e políticas de risco operacional; 4) disseminar melhores práticas de gestão de risco; 5) despertar a atenção para o risco operacional; e 6) contribuir para que o risco operacional seja gerenciado de forma consistente por toda a organização.

Destaca-se que não há na literatura pesquisada especificações quanto às decisões que cabem aos comitês, apenas a menção de que o responsável pela unidade de gestão de risco operacional deve manter o comitê de risco operacional informado. Não há referência na literatura quanto a critérios de departamentalização da unidade de gestão de risco operacional, nem de descentralização de decisões. Já quanto à descentralização de atividades, de modo geral encontramos em várias partes da revisão da literatura referências ao fato de que a unidade deve prover suporte aos gestores das áreas e que a gestão de riscos operacionais deve ser feita por pessoas das áreas de negócios.

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

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

REFERÊNCIAS

- Aerts, L. (2001). A Framework for Managing Operational Risk. *The Internal Auditor*. Vol. 58 (N.4), pp. 53.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. (1993). *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas.
- BCB. (2004 de 12 de 09). *BANCO CENTRAL DO BRASIL. Comunicado 12.746*. Acesso em 12 de 07 de 2007, disponível em <http://www.bcb.gov.br>.
- BCB. (29 de 06 de 2006). *BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3380*. Acesso em 12 de 07 de 2006, disponível em <http://www.bcb.gov.br>.
- BIS. (November de 2005). *BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A revised framework*. Basel Committee on Banking Supervision. Acesso em 12 de 07 de 2007, disponível em <http://www.bis.org>.

- BIS. (September de 1997). *BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel Committee on Banking Supervision*. Acesso em 06 de 07 de 2007, disponível em <http://www.bis.org>.
- Chorafas, D. N. (2004). *Operational Risk Control With Basel II: Basic Principles and Capital Requirements*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Churchill JR., G. (1987). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Chicago: The Dryden Press.
- Coimbra, F. C. (2006). *Estruturação de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais em Bancos: Um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado Em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo*.
- Culp, C. L. (2001). *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*. Wiley.
- Daft, R. L. (2005). *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Darlington, A., Grout, S., & Whitworth, J. (12 de June de 2001). *How Safe Is Sage Enough? A Introduction To Risk Management, Presented at: The Staple Inn Actuarial Society, Staple Inn Hall*. Fonte: <http://www.sias.org.uk/papers/risk2001.pdf>.
- Duarte, A. M. (1999). *Gerenciamento de Riscos Corporativos: Classificação, Definições e Exemplos*. São Paulo: Resenha BM&F.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley: Reading.
- Garcia, V. S. (2003). *Gerenciamento de Risco em Instituições Financeiras e o Novo Acordo de Capital*. In: Duarte, A. M.; Varga, G. *Gestão de Riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1981). *Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Goldkorn, H. (1967). A Escolha das Estruturas Organizacionais. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Vol. 7 (23), p.137.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: Estruturas, Processos e Resultados*. São Paulo: Prentice Hall.
- Hampton, D. R. (1992). *Administração Contemporânea: Teoria, Práticas e Casos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Haubenstock, M. (Dec 2001 / Jan 2002.). The Evolving Operational Risk Management Framework. *The RMA Journal*, Vol. 84 (Ed.4), p. 26.
- Hoffman, D. G. (2002). *Managing Operational Risk: 20 Firmwide Best Practice Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- Hoffman, D. G. (1998). *New Trends in Operational Risk Measurement and Management*. In: *Operational Risk and Financial Institutions*. London : Risk Books.
- Hussain, A. (2000). *Managing Operational Risk in Financial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jorion, P. (1998). *Value at Risk*. São Paulo: BMF.
- Katz, G. (mai/jun, 2003). Compliance in a Multijurisdictional Environment. *ABA Bank Compliance*, Vol. 24 (Ed. 5), p. 42.
- Kennett, R. (2001). *How to Introduce an Effective Operational Risk Management Framework*. in: *Advances in Operational Risk: Firm-Wide Issues For Financial Institutions*. London: Risk Books.
- King, J. L. (2001). *Operational Risk: Measurement and Modeling*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Kingsley, S., Rolland, A., Tinney, A., & Holmes, P. (1998.). *Operational Risk and Financial Institutions: Getting Started*. In: *Operational Risk and financial Institutions*. London: Risk Books.
- Koontz, H., O'Donnell, C. O., & Weihrich, H. (1987). *Administração: Organização, Planejamento e Controle*. São Paulo: Pioneira.

- Marshall, C. L. (2002). *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mattar, F. N. (1997). *Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. (2004). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- Netter, J. M., & Poulsen, A. B. (s.d.). *Operational Risk in Financial Service Providers and the Proposed Basel Capital Accord: An Overview*. Acesso em 12 de 07 de 2007, disponível em <http://ssrn.com/abstract=369581>.
- Nickerson, D., & J., P. R. (jun, 2003). Regulating Financial Markets: Assessing Neoclassical and Institutional Approaches. *Journal of Economic Issues*, Vol.37 (Ed. 2), p. 443.
- Oliveira, D. P. (2006). *Estrutura Organizacional: Uma Abordagem Para Resultados e Competitividade*. São Paulo: Atlas.
- Pedote, C. (2002). *Análise e Gerenciamento de Risco: Gestão do Risco Operacional em Instituições Financeiras. Dissertação (Mestrado em Administração)*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Pereira, L. C. (2004). *O Risco Operacional em Instituições Financeiras e a Influência de Fatores do Ambiente Externo*. Dissertação (Mestrado em Economia). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Rachlin, C. (1998). *Operational Risk in Retail Banking. In: Operational Risk and financial Institutions*. Londres: Risk Books.
- Raff, D. M. (2001). *Risk Management in an Age of Change*. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania.
- RMA. (2000). RISK MANAGEMENT ASSOCIATION. Operational Risk: the Next Frontier. *The Journal of Lending & Credit Risk Management*.
- Robbins, S. P. (2002). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Selltiz. (1975). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. EPU: São Paulo.
- Shea, E. P. (May 2006.). Establish Operational Risk and Compliance Management as a Sustainable Business Process. *Business Credit*, Vol. 8 (Ed. 5), p. 16.
- Slywotzky, A. J., & Drzik, J. (Apr 2005). Countering the Biggest Risk of All. *Harvard Business Review*, Vol.83 (4), p.78.
- Syer, D. (2003). Dealing with Basel II: Operational Risk - Encouraging Best Practice. *Balance Sheet*, Vol. 11 (4), pp. 24.
- Vasconcellos, E. H. (2000). *Estrutura das Organizações: Estruturas Tradicionais, Estruturas Para Inovação, Estrutura Matricial*. São Paulo: Pioneira.
- Vasconcellos, E. (1990.). *Technology Planning: a Practical Experience. In: II International Conference on Technology Management*. University of Miami.
- Vasconcellos, E., & Polo, E. F. (1994). *Estrutura Organizacional para Projetos de Cooperação Internacional. in: Marcovitch, J. Cooperação Internacional: Estratégia E Gestão*. São Paulo: EDUSP.
- Wright, P. L., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Recebido em 27/01/2011 Aprovado em 15/03/2011 Disponibilizado em 28/0/2011 Avaliado pelo sistema Double blind review
