



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

Mestrado em Gestão de Empresas

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO RISCO EM
BANCOS CENTRAIS –
A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL NO
BANCO DE PORTUGAL**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas -
Especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial**

Marta Paula Pontes de Oliveira

Dissertação orientada pela Professora Doutora Ana Maria Quaresma

outubro de 2015

RESUMO

A presente dissertação aborda o tema da importância da gestão do risco em bancos centrais com o estudo empírico da gestão do risco operacional no Banco de Portugal. A escolha do tema teve por base a particularidade da gestão do risco em bancos centrais associada à natureza diferenciadora da atividade que desenvolvem e distante das restantes instituições financeiras. O estudo da gestão do risco operacional do banco central português deve-se ao crescimento exponencial da relevância dada ao tema aliada à singularidade da Instituição, o regulador e supervisor do sistema financeiro português. Pretende-se contribuir para o conhecimento sobre a gestão do risco operacional em bancos centrais, analisando a metodologia definida ao nível do Eurosistema/SEBC pelo Banco Central Europeu bem como a implementação da mesma no Banco de Portugal. Concretamente, a dissertação tem como objetivos específicos conhecer, na perspetiva de um colaborador do banco central português: a) a sua visão relativamente à metodologia definida pelo BCE para a gestão do risco operacional em bancos centrais; b) a gestão do risco operacional no Banco de Portugal e c) os instrumentos de controlo da gestão do risco operacional utilizados pela mesma Instituição. Para a concretização dos objetivos definidos recorreu-se ao método de investigação qualitativa baseada na análise documental e na realização de uma entrevista ao Diretor Adjunto do Departamento de Gestão de Risco do Banco de Portugal. Os resultados obtidos permitiram concluir que a metodologia definida pelo BCE para a gestão do risco operacional é adequada e responde aos objetivos propostos mas é longínqua da realidade de um banco central nacional, devendo ser ajustada à realidade nacional em que se insere. O Banco de Portugal segue as normas instituídas ao nível do Eurosistema/SEBC para o processo de gestão do risco operacional mas a diminuta dimensão da equipa assim como a reduzida sensibilização dos colaboradores para o tema tem dificultado a obtenção de resultados palpáveis. Neste processo, os danos à imagem/reputação do Banco Central são um fator preponderante a considerar. No contexto português esta será a primeira dissertação a estudar esta temática. Isto permitiu contribuir para o conhecimento sobre o processo de gestão do risco operacional em bancos centrais, assim como, conhecer a realidade do seu desenvolvimento no banco central português.

Palavras-chave: Gestão do risco, bancos centrais, gestão do risco operacional, Banco de Portugal

ABSTRACT

This dissertation addresses the importance of risk management in central banks with the empirical study of operational risk management at the Bank of Portugal. The choice of theme was based on particular risk management in central banks associated to the distinctive nature of the activity that develop and distant from other financial institutions. The study of operational risk management of the portuguese central bank is due to the exponential growth of the relevance given to the issue coupled with the uniqueness of the institution, the regulator and supervisor of the portuguese financial system. It is intended to contribute to the knowledge of the operational risk management in central banks, analyzing the methodology defined at the Eurosystem/ESCB level by European Central Bank and the implementation thereof at the Bank of Portugal. In particular, the dissertation is to meet specific objectives, the perspective of an employee of the portuguese central bank: a) he's view as to the methodology defined by the ECB for operational risk management in central banks; b) the operational risk management at the Bank of Portugal and c) operational risk management control instruments used by the same institution. To achieve the defined objectives appealed to the qualitative research method based on analysis of documents and conducting an interview to the Deputy Director of the Risk Management Department of the Bank of Portugal. The results showed that the methodology set by the ECB for operational risk management is adequate and responds to proposed objectives but is far from the reality of a national central bank, and must be adjusted to the national reality in which it operates. The Bank of Portugal follows the rules imposed at the Eurosystem/ESCB level for operational risk management process but the small size of the team as well as the low awareness of employees to the issue has hampered tangible results. In this process, the damage to the image/reputation of the Central Bank is a major factor to consider. In the portuguese context this will be the first dissertation to study this issue. This allowed to contribute to the knowledge of the operational risk management process at central banks, as well as know the reality of its development in the portuguese central bank.

Key words: Risk management, central banks, operational risk management, Bank of Portugal

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1. O Sistema Financeiro Português	5
1.2. O Risco nas Instituições Financeiras.....	10
1.2.1. Tipos de Risco do Setor Bancário	11
1.2.1.1. Risco de Crédito	12
1.2.1.2. Risco de Mercado.....	13
1.2.1.3. Risco de Liquidez.....	14
1.2.1.4. Risco Operacional	15
1.3. A Gestão do Risco Operacional e os Acordos de Basileia.....	16
1.3.1. Evolução dos Acordos de Basileia	17
1.3.1.1. Acordo de Basileia I.....	17
1.3.1.2. Acordo de Basileia II.....	18
1.3.1.3. Acordo de Basileia III	20
1.3.1.4. Comparação entre os vários Acordos de Basileia	23
1.4. A Importância da Gestão do Risco em Bancos Centrais.....	24
1.4.1. Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais	26
1.4.1.1. Definição	28
1.4.1.2. Objetivos	30
1.4.1.3. Princípios.....	30
1.4.2. Metodologia para a Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais ...	32
1.4.2.1. Taxionomia dos Riscos	35
1.4.2.2. Política de Tolerância aos Riscos Operacionais.....	36
1.4.2.3. Processo de Gestão do Risco Operacional	38
1.4.2.3.1. Identificação dos Riscos	39
1.4.2.3.2. Avaliação	40
1.4.2.3.3. Resposta e Atividades de Controlo	41
1.4.2.3.4. Informação, Comunicação e Reporte.....	42
1.4.2.3.5. Monitorização	43

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	44
2.1. Investigação Qualitativa	44
2.2. Técnica de Recolha de Dados	45
2.3. Caracterização da Unidade de Análise e Amostra	48
2.3.1. Caracterização do Banco de Portugal - Unidade de Análise.....	48
2.3.2. Caracterização do Departamento de Gestão de Risco.....	51
2.3.3. Caracterização do Entrevistado - Amostra	52
2.4. Fases da Análise Qualitativa da Entrevista	54
2.4.1. Guião da Entrevista	54
2.4.2. Realização da Entrevista	55
2.4.3. Transcrição Literal da Entrevista	56
2.4.4. Leitura e Redução dos Dados.....	57
CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
3.1. Categoria I - Metodologia para a Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais.....	59
3.1.1. Adequação da metodologia	59
3.1.2. Problemas da metodologia	60
3.1.3. Sugestões de melhoria à metodologia	61
3.2. Categoria II - Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal	61
3.2.1. Visão interna e externa do risco operacional	62
3.2.2. Descrição do processo de gestão do risco operacional	64
3.2.3. Fase relevante do processo de gestão do risco operacional	65
3.2.4. Causa e impactos principais dos eventos de risco ocorridos.....	66
3.2.5. Supervisão da gestão do risco operacional do BdP	68
3.2.6. Realidade da gestão do risco operacional noutros Bancos Centrais	68
3.3. Categoria III - Instrumentos de Controlo da Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal	70
3.3.1. Instrumentos de controlo utilizados	70
3.3.2. Projetos de implementação futura	72
3.3.3. Garantia de reporte dos eventos de risco ocorridos.....	73
CONCLUSÕES	75
LIMITAÇÕES DO ESTUDO	80
SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXO	87
ANEXO I – GUIÃO DA ENTREVISTA	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Funcionamento do Sistema Financeiro Português.....	6
Figura 2 - Composição das Instituições de Crédito	7
Figura 3 - Modelo de Supervisão em Portugal	8
Figura 4 - Modelo de Supervisão do Sistema Financeiro Português.....	9
Figura 5 - Tipos de Risco do Setor Bancário.....	12
Figura 6 - Modelo de Classificação dos Riscos.....	25
Figura 7 - Âmbito do Risco Operacional.....	29
Figura 8 - Princípios inerentes à Gestão do Risco Operacional	31
Figura 9 - Ferramentas e Processos de Risco Operacional em Bancos Centrais.....	33
Figura 10 - Taxionomia dos Riscos dos Bancos Centrais	35
Figura 11 - Matriz da Política de Tolerância aos Riscos	37
Figura 12 - Processo de Gestão do Risco Operacional.....	39

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Os 3 Pilares de Basileia II	19
Tabela 2 - Evolução dos Acordos de Basileia	23
Tabela 3 - Vantagens e Desvantagens da Análise Documental.....	46
Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens da Entrevista	47
Tabela 5 - Missão e Funções do Banco de Portugal.....	49
Tabela 6 - Categorias e Subcategorias.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	<i>Advanced Measurement Approach</i>
APB	Associação Portuguesa de Bancos
BCBS	<i>Basel Committee on Banking Supervision</i>
BCE	Banco Central Europeu
BdP	Banco de Portugal
BIA	<i>Basic Indicator Approach</i>
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
IC	Instituições de Crédito
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IMA	<i>Internal Models Approach</i>
IRB	<i>Internal Ratings Based</i>
ISP	Instituto de Seguros de Portugal
RGICSF	Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras
SEBC	Sistema Europeu de Bancos Centrais
SF	Sociedades Financeiras
SIFI	<i>Systemically Important Financial Institution</i>
STA	<i>Standardized Approach</i>

INTRODUÇÃO

A gestão do risco é, cada vez mais e considerando os recentes acontecimentos, um tema de investigação fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, com particular ênfase para o setor bancário. Segundo Ferreira (2004: 1-13) e González e Pascual (2001: 217-233), citados por Silva (2006: 7), o setor bancário é “uma atividade que envolve riscos. O risco é inerente a qualquer situação que implique a tomada de decisões cujos resultados tenham lugar no futuro, podendo implicar que estes venham a diferir do esperado. É, pois, esta volatilidade nos resultados a essência do risco.”

De acordo com a *Newsletter* Biblioteca do BdP (2014: 1), “a gestão de risco, enquanto disciplina autónoma, surgiu no princípio dos anos 60¹ e tem vindo a assumir um papel crescente no seio da sociedade e das organizações, com uma especialização em dois grandes ramos: o risco financeiro e o risco operacional.”

A ocorrência nos últimos anos de diversos acontecimentos ligados a uma ineficaz gestão do risco operacional resultou em perdas financeiras e reputacionais elevadas a algumas instituições. Estes eventos foram determinantes na emergência e crescimento da importância dada à gestão do risco operacional. Da mesma forma, os Acordos de Basileia contribuíram em grande escala para a visão da gestão do risco operacional como elemento essencial para uma gestão organizacional eficaz.

Tal como as instituições financeiras, os bancos centrais enfrentam riscos financeiros e riscos não financeiros. Considerando a importância da credibilidade dos bancos centrais, o risco de reputação/imagem pode ser considerado como dos mais relevantes para este tipo de instituições (BIS, 2007: 154). A existência de incidentes originados por eventos de risco operacional propicia, em grande medida, consequências negativas para a imagem/reputação de um banco central. Desta forma, as instituições reconhecem cada vez mais a importância da gestão do risco operacional “através da adoção de uma abordagem sistemática, abrangente e proativa, tomando em consideração os vários componentes da organização: as pessoas, os processos, os sistemas, a governação, a cultura organizacional e o contexto externo.” (*Newsletter* Biblioteca do BdP, 2014: 1)

¹ Nesta altura foram publicados dois artigos por Robert Mehr e Bob Hedges, dois professores da Universidade de Illinois: "Risk Management in the Business Enterprise", em 1963 e "Risk Management", em 1964.

Em 2007, o Conselho de Governadores do BCE aprovou o relatório da *Operational Risk and Business Continuity Task Force* sobre o exercício de avaliação dos processos de gestão do risco operacional e da continuidade de negócio ao nível do Eurosistema, a aplicar obrigatoriamente aos processos e atividades do Eurosistema/SEBC. Assim, a política e os princípios de gestão do risco operacional dos bancos centrais pertencentes ao Eurosistema/SEBC seguem o enquadramento e normativos aprovados ao nível do Eurosistema/SEBC e, logo, comuns a todos os bancos centrais pertencentes ao Eurosistema/SEBC. O BdP, como banco central pertencente ao Eurosistema/SEBC, segue, com os necessários ajustamentos decorrentes da sua natureza e missão específicas, da mesma forma, estes normativos.

De acordo com o BdP (2010: 12) assim como a *Newsletter* Biblioteca da mesma Instituição (2014: 2), “o risco operacional define-se assim como o risco de perdas ou impactos negativos financeiros, no negócio e/ou na imagem/reputação da organização, causados por falhas ou deficiências na governação e processos de negócio, nas pessoas, nos sistemas ou resultantes de eventos externos, que poderão ser despoletados por uma multiplicidade de eventos.”

Segundo o BdP (2010: 12), o processo de gestão do risco operacional é um “processo completo, contínuo e sistemático de identificar, analisar, responder, reportar e monitorizar os riscos operacionais.” No entanto, o processo de gestão do risco operacional não visa necessariamente anular todos os riscos operacionais. Este constitui antes uma oportunidade chave para melhorar a eficácia e eficiência operacionais.

Posto isto, a escolha do tema tem por base a consciência da crescente importância da gestão do risco nas organizações, sendo este um tema bastante atual. A pertinência das instituições em estudo, os bancos centrais, deve-se à particularidade da sua gestão do risco, grande parte devido à natureza diferenciadora da atividade que desenvolvem, e longínqua das restantes instituições financeiras.

Neste seguimento, a presente dissertação tem como objetivo conhecer o processo de gestão do risco operacional em bancos centrais, bem como, o desenvolvimento do mesmo no banco central português, o regulador e supervisor do sistema financeiro. O estudo empírico da gestão do risco operacional no Banco de Portugal deve-se ao crescimento exponencial da relevância dada ao tema aliada à singularidade da Instituição.

Os estudos relativos à gestão do risco operacional são escassos sendo a presente investigação não só uma mais-valia mas também, no contexto português, a primeira dissertação a estudar a gestão do risco operacional no banco central português.

A elaboração da dissertação pretende, desta forma, contribuir para o conhecimento sobre o processo de gestão do risco operacional em bancos centrais, assim como, conhecer a realidade do seu desenvolvimento no Banco de Portugal.

Assim, a presente dissertação encontra-se estruturada em três capítulos.

O primeiro capítulo enquadra teoricamente o tema da gestão do risco operacional no setor bancário, o funcionamento do sistema financeiro português e os tipos de risco decorrentes do exercício desta atividade. A descrição dos Acordos de Basileia (I, II e III) e as principais características de cada um é outro ponto de estudo deste capítulo. Depois, centrar-se-á a revisão da literatura nas instituições em estudo, os bancos centrais. Será abordada a importância da gestão do risco neste tipo de entidades, passando-se de seguida para a gestão do risco operacional em bancos centrais com a descrição da metodologia utilizada para a gestão do risco operacional nestas instituições.

No segundo capítulo apresentam-se as opções metodológicas seguidas na presente dissertação, incluindo uma análise às vantagens e desvantagens do método qualitativo da análise documental e da entrevista, os métodos utilizados. É ainda caracterizado a amostra: a entidade, ou seja, o Banco de Portugal; o Departamento e a respetiva unidade de estrutura que se dedica ao desenvolvimento da temática em estudo, isto é, o Departamento de Gestão de Risco e o Núcleo de Gestão do Risco Operacional; e finalmente, o entrevistado, ou seja, o Diretor Adjunto do Departamento de Gestão de Risco. Depois, são apresentadas as fases da análise qualitativa da entrevista aplicada ao entrevistado: guião da entrevista, realização da entrevista, transcrição literal da entrevista e, por último, a leitura e redução dos dados.

Tendo presente a relevância dos bancos centrais e a respetiva atividade que desenvolvem, o terceiro capítulo tem o objetivo de conhecer como o próprio regulador e supervisor do sistema financeiro português procede à sua gestão do risco operacional. Para aferir tal objetivo, realizou-se uma entrevista a um colaborador do BdP, desempenhando a função de Diretor Adjunto do Departamento de Gestão de Risco.

Assim, a análise e discussão dos resultados da entrevista efetuada tem por base um conjunto de 3 categorias de questões, as quais se pretende dar resposta:

1. **Metodologia para a Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais:** este item tem como objetivo perceber a visão do entrevistado relativamente à metodologia definida pelo BCE para a gestão do risco operacional em bancos centrais. Mais concretamente pretende perceber a adequação da metodologia comum a todos os bancos centrais, incluindo os principais problemas e apresentando eventuais sugestões de melhoria;
2. **Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal:** este ponto tem como finalidade conhecer a gestão do risco operacional no BdP, tocando-se pontos como a visão interna e externa do risco operacional no BdP, a descrição do processo desta gestão de risco, a fase considerada mais relevante do mesmo processo, a causa e o impacto principais dos eventos de risco ocorridos no BdP, a supervisão da gestão do risco operacional do BdP e expor outras realidades da gestão do risco operacional em bancos centrais;
3. **Instrumentos de Controlo da Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal:** este item tem como propósito conhecer os instrumentos de controlo da gestão do risco operacional utilizados pelo BdP, os projetos de implementação futura previstos neste âmbito e abordar a temática da garantia de reporte dos eventos de risco ocorridos no BdP.

Por último, apresentam-se as conclusões do estudo, as limitações da investigação realizada, e simultaneamente, sugerem-se temas para investigação futura.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo pretende-se enquadrar teoricamente a temática da gestão do risco operacional no setor bancário, com destaque para os bancos centrais, sendo explicitado o funcionamento do sistema financeiro português e os tipos de risco decorrentes do exercício desta atividade (risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez e risco operacional).

O tema gestão do risco operacional e a sua interligação com os Acordos de Basileia serão revisados, sendo descrito, sumariamente, as principais características dos vários Acordos (I, II e III) e elaborada uma comparação entre eles.

Com vista a centrar a revisão da literatura no tema da presente investigação, passar-se-á para o domínio dos bancos centrais, as instituições em estudo. Será abordada a importância da gestão do risco neste tipo de entidades, dando especial relevância ao risco reputacional ou de imagem, um fator preponderante no seu âmbito de atuação. Depois, focar-se-á o tema da gestão do risco operacional em bancos centrais, apresentando definições teóricas do conceito de risco operacional, seus objetivos e princípios.

Aspetos como a taxionomia dos riscos, a política de tolerância aos riscos, o processo de gestão do risco operacional: (i) a identificação dos riscos, (ii) a respetiva avaliação, (iii) as respostas e atividades de controlo, (iv) a informação, comunicação e reporte e finalmente, (v) a monitorização serão enquadrados neste capítulo da revisão da literatura de forma a fazer o levantamento do “estado da arte” nesta matéria.

1.1. O Sistema Financeiro Português

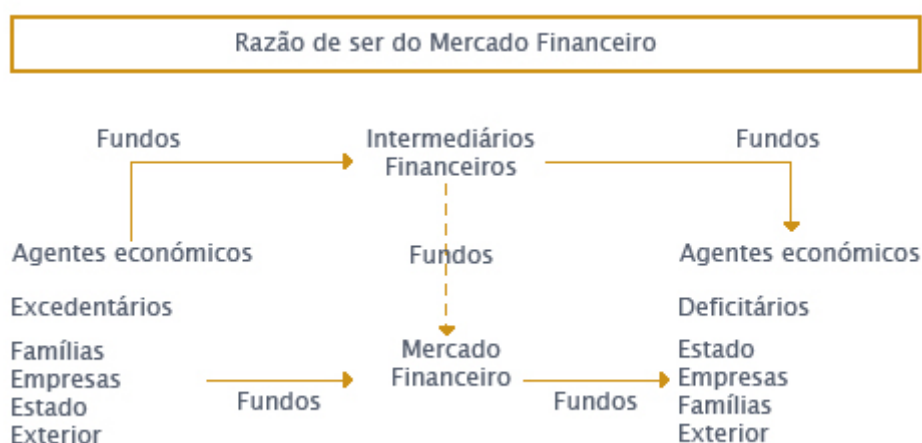
Segundo o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras² (RGICSF exposto no Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro), “o setor financeiro é constituído pelas instituições financeiras. Estas exercem atividades específicas distintas

² Disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/RegimeGeral.pdf>

o que, para além de as caracterizar, permite classificá-las com base no papel que desempenham.”

De acordo com a Associação Portuguesa de Bancos (2011), “o sistema financeiro compreende o conjunto de instituições financeiras que asseguram, essencialmente, a canalização da poupança para o investimento nos mercados financeiros, através da compra e venda de produtos financeiros.” A função destas instituições passa por assumir um papel de intermediário entre os diversos agentes económicos, que num determinado momento podem ser aforradores e noutros investidores.

Figura 1 - Funcionamento do Sistema Financeiro Português



Fonte: Disponível em http://www.apb.pt/sistema_financeiro/o_que_e

Os dois grandes setores que dominam a economia são o setor financeiro e não financeiro. No primeiro destes integra-se o sistema financeiro português e é composto pela autoridade monetária, as instituições de crédito e as sociedades financeiras. O RGICSF divide as entidades financeiras em dois grupos principais, as Instituições de Crédito e as Sociedades Financeiras.

O RGICSF qualifica como Instituições de Crédito (IC) “as empresas cuja atividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito e as empresas que tenham por objeto a emissão de meios de pagamento sob a forma de moeda eletrónica.” Destas

IC ressaltam as “Instituições de Crédito Universal” e as “Instituições especializadas”. As primeiras incluem os Bancos e as Caixas (Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo e Caixas Económicas) e Instituições Monetárias (criam moeda), cuja atividade caracteriza-se pela receção de depósitos ou outros fundos reembolsáveis. As segundas integram as Instituições Financeiras de Crédito, Instituições de Crédito Hipotecário, Sociedades de Investimento, Sociedades de Locação Financeira, Sociedades de Factoring, Sociedade Financeiras para Aquisições a Crédito, Sociedades de Garantia Mútua, Instituições de Moeda Eletrónica e outras empresas que sejam qualificadas pela lei como só podendo efetuar as operações permitidas pelas normas legais e regulamentares que regem a sua atividade.

Figura 2 - Composição das Instituições de Crédito

Instituições de Crédito	
Bancos	Instituições Financeiras de Crédito
Caixas de Crédito Agrícola Mútuo	Instituições de Crédito Hipotecário
Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo	Sociedades de Investimento
Caixas Económicas	Sociedades de Locação Financeira
Instituições monetárias (criam Moeda)	Sociedades de <i>Factoring</i>
	Sociedades Financeiras para Aquisições a Crédito
	Sociedades de Garantia Mútua
	Instituições de Moeda Electrónica

Fonte: Disponível em http://www.apb.pt/sistema_financeiro/instituicoes_financeiras

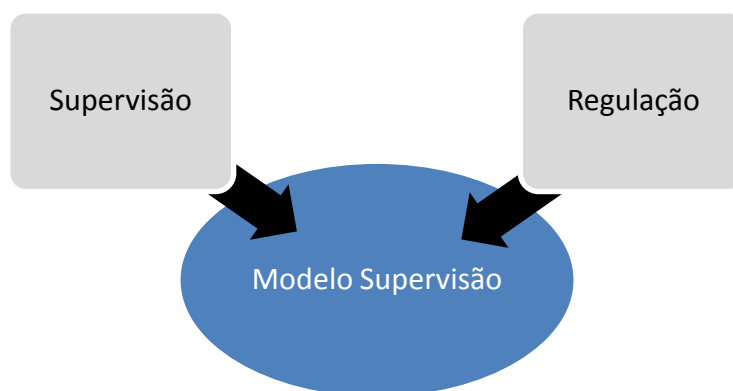
Por sua vez, as Sociedades Financeiras (SF) são caracterizadas pelo RGICSF como “as empresas que não sejam instituições de crédito e cuja atividade principal consista em exercer uma ou mais das seguintes atividades:

- Operações de crédito, incluindo concessão de garantias e outros compromissos;
- Emissão e gestão de outros meios de pagamento;

- Transações, por conta própria ou da clientela, sobre instrumentos do mercado monetário e cambial, instrumentos financeiros a prazo, opções e operações sobre divisas, taxas de juro, mercadorias e valores mobiliários;
- Participações em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação de serviços correlativos;
- Atuação nos mercados interbancários;
- Consultoria, guarda, administração e gestão de carteiras de valores mobiliários;
- Gestão e consultoria em gestão de outros patrimónios.”

Neste contexto, importa caracterizar o modelo de supervisão em Portugal. Assim, segundo a Associação Portuguesa de Bancos (2011), este é constituído pela supervisão e pela regulação. A supervisão tem o objetivo de assegurar a estabilidade e a solidez do sistema financeiro assim como a eficácia e eficiência no seu funcionamento. Por sua vez, a regulação almeja prevenir o risco sistémico, isto é, a eventual ocorrência de um episódio não previsto e/ou repentino que possa atingir o sistema financeiro como um todo.

Figura 3 - Modelo de Supervisão em Portugal



Fonte: Elaboração Própria

A confiança no sistema financeiro é garantida pela existência de um conjunto de normas e regulamentos que implicam o controlo da sua observância pelas instituições financeiras competentes.

O modelo de supervisão do sistema financeiro português faz a distinção entre os três segmentos de mercado existentes:

- Bancário - Banco de Portugal (BdP);
- Financeiro - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM);
- Segurador - Instituto de Seguros de Portugal (ISP).

Figura 4 - Modelo de Supervisão do Sistema Financeiro Português

O Modelo de Supervisão Português			
Autoridade de supervisão	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários	Banco de Portugal	Instituto de Seguros de Portugal
Âmbito de supervisão	Mercados de valores mobiliários e instrumentos financeiros derivados de actividade dos agentes que neles actuam	Instituições de crédito e Sociedades financeiras	Actividade seguradora e resseguradora
Segmento de mercado	Financeiro	Bancário	Segurador
	Supervisão Horizontal	Supervisão Vertical	Supervisão Vertical

Fonte: Disponível em http://www.apb.pt/sistema_financeiro/modelo_de_supervisao_portugues

No entanto, na sequência da crise financeira iniciada em 2007 e mais concretamente, a título de exemplo português, da nacionalização do BPN em 2009, o então governo em funções propôs a revisão do modelo apresentado para outro com apenas duas autoridades de supervisão, o designado modelo *Twin Peaks*³. Este modelo nunca chegou a ser implementado mas esta discussão encontra-se novamente na ordem do dia. Uma das 66 recomendações do relatório preliminar da comissão parlamentar de inquérito à

³ De acordo com o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças (2009: 13), “o modelo *twin peaks* caracteriza-se pela repartição das responsabilidades de supervisão por duas entidades autónomas e independentes, tendo ambas poderes transversais sobre todos os setores do sistema financeiro.” A repartição de competências é efetuada em função da natureza prudencial (exercida com vista à prossecução do objetivo de estabilidade, tanto a um nível macro como micro prudencial) ou comportamental (incide em geral sobre as denominadas normas de conduta, tendo em vista a tutela dos direitos e interesses dos investidores e consumidores de produtos e serviços financeiros) da supervisão.

gestão do caso BES e GES sugere ao Parlamento uma “análise devidamente ponderada quanto às vantagens e desvantagens de evolução para a existência de uma única entidade de supervisão para toda a área financeira ou de duas entidades.” (*in* Semanário SOL, *Banco de Portugal em risco de perder poder para a CMVM*, 19/04/2015)

1.2. O Risco nas Instituições Financeiras

Este tema é abordado por diversos autores na literatura existente. Segundo Ferreira (2004: 1-13) e González e Pascual (2001: 217-233), citados por Silva (2006: 7), o setor bancário é “uma atividade que envolve riscos. O risco é inerente a qualquer situação que implique a tomada de decisões cujos resultados tenham lugar no futuro, podendo implicar que estes venham a diferir do esperado. É, pois, esta volatilidade nos resultados a essência do risco.”

Weerthof (2011: 1) refere que “o setor bancário ganha dinheiro de dois modos conhecidos: oferecendo serviços a clientes e arriscando. Por exemplo, os bancos aceitam os depósitos dos clientes e, em troca, oferecem-lhes garantias de clareza e segurança na armazenagem do dinheiro. Assim, os riscos para o setor bancário ocorrem quando estes assumem empréstimos individuais, correndo o risco de que não sejam reembolsados total ou parcialmente. Na sua maioria, os bancos estão dispostos a correr riscos, cobrando em retorno uma elevada taxa de interesse.”

A supervisão bancária europeia caminhava há vários anos para uma gestão integrada e em 2014 foi criado o Mecanismo Único de Supervisão. Este mecanismo é definido pelo BdP (2009) como “o sistema europeu de supervisão bancária cujos objetivos são garantir a segurança e a solidez do sistema bancário europeu e promover a integração e a estabilidade financeira na Europa.” É composto pelo Banco Central Europeu (BCE) e pelas autoridades nacionais competentes dos Estados Membros uma das quais o próprio BdP. O BCE supervisiona diretamente as instituições de crédito significativas. As autoridades nacionais competentes supervisionam as restantes instituições de crédito, em estreita colaboração com o BCE. Importa, no entanto e independentemente das entidades que supervisionam, refletir sobre certos riscos que as instituições financeiras enfrentam.

Ferreira (2004: 2) citado por Silva (2006: 7) afirma que as empresas e a banca encaram uma diversidade de riscos, tais como:

- Risco de negócio, aquele que se assume para criação de vantagem competitiva e adição de valor aos acionistas;
- Risco estratégico, o que surge na sequência de mudanças no enquadramento económico e político da empresa ou banco;
- Risco operativo, operacional ou técnico, está inerente a fatores como as falhas humanas nos sistemas de informação, nos processos operativos ou em insuficiências dos mecanismos de controlo;
- Risco financeiro, o mais relevante para o setor da banca, é constituído pelo risco de liquidez, risco de crédito, risco de mercado, risco de solvência, risco cambial e risco de taxa de juro.

1.2.1. Tipos de Risco do Setor Bancário

De seguida serão definidos os quatro tipos de risco considerados relevantes para o presente estudo:

- Risco de crédito;
- Risco de mercado;
- Risco de liquidez;
- Risco operacional.

Figura 5 - Tipos de Risco do Setor Bancário



Fonte: Elaboração Própria

1.2.1.1. Risco de Crédito

A Norma Internacional de Relato Financeiro (IFRS) 7 “Instrumentos Financeiros: Divulgação de Informações” (IASB, 2007, Apêndice A) define o risco de crédito como “risco de que um participante de um instrumento financeiro não venha a cumprir uma obrigação, provocando deste modo uma perda financeira para o outro participante.”

Figueiredo (2001: 9) citado por Matias (2012: 23) afirma que “o risco de crédito é a mais antiga forma de risco no mercado financeiro. É consequência de uma transação financeira contratada entre um fornecedor de fundos (doador do crédito) e um usuário (tomador do crédito). Antes de qualquer sofisticação, produto da engenharia financeira, o puro ato de emprestar uma quantia a alguém traz uma probabilidade de ela não ser recebida, a incerteza em relação ao retorno. A atividade de concessão de crédito é função básica dos bancos, portanto o risco de crédito toma papel relevante na composição dos riscos de uma instituição e pode ser encontrado tanto em operações onde existe liberação de dinheiro para os clientes como naquelas onde há apenas a possibilidade do uso. Os principais tipos de operações de crédito de um banco são: empréstimos, financiamentos, descontos de títulos, adiantamento a depositantes, adiantamento de câmbio, operações de arrendamento mercantil (leasing), avais e fianças

etc. Nessas operações, o risco pode apresentar-se sob diversas formas, conhecê-las conceitualmente ajuda a direcionar a gestão e a mitigação.”

Silva (2006: 8) defende que este tipo de risco está “estritamente associado à probabilidade de incumprimento dos clientes em relação ao reembolso dos créditos, originando a perda total ou parcial destes. Este risco refere-se ainda à possibilidade de redução da capacidade creditícia e de reputação dos clientes. (...) Trata-se do principal risco enfrentado pelos bancos, sendo decorrente de transações que originam direitos, contingentes ou potenciais contra uma contraparte.”

Basileia II prevê a utilização de uma de duas possíveis abordagens de mensuração do risco de crédito para o apuramento dos requisitos de capital (BCBS, 2005: 48-115): a abordagem padronizada ou a abordagem baseada em classificações (*ratings*) internas de risco (*Internal Ratings Based*). A última pode ser implementada de duas formas alternativas, a abordagem *IRB Foundation* ou a abordagem *IRB Advanced*.

1.2.1.2. Risco de Mercado

A IFRS 7 (IASB, 2007, Apêndice A) define o risco de mercado como “o risco de que o justo valor ou os fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro venham a flutuar devido a alterações nos preços de mercado. O **risco de mercado** engloba três tipos de risco: risco cambial, risco de taxa de juro e outros riscos de preço.

i) **Risco cambial:** O risco de que o justo valor ou os fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro venham a flutuar devido a alterações nas taxas de câmbio;

ii) **Risco de taxa de juro:** O risco de que o justo valor ou o fluxo de caixa futuro de um instrumento financeiro venha a flutuar devido a alterações nas taxas de juro do mercado;

iii) **Outros riscos de preço:** O risco de que o justo valor ou os fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro venham a flutuar devido a alterações nos preços de mercado (que não as associadas a riscos de taxa de juro ou riscos de moeda), quer essas alterações sejam causadas por fatores específicos do instrumento financeiro individual ou do seu emitente, quer por fatores que afetem todos os instrumentos similares negociados no mercado.”

De acordo com Pereira (2006: 9) citado por Matias (2012: 27), “o risco de mercado decorre da possibilidade de acontecerem perdas em função de movimentos desfavoráveis no mercado. É o risco de perda de dinheiro resultante da mudança ocorrida no valor percebido de um instrumento.”

Da mesma forma, Silva (2006: 9) defende que o risco de mercado “representa a possibilidade de perda que a empresa poderá sofrer, num determinado período de tempo, devido a movimentos aleatórios nas taxas de juro, nas taxas de câmbio, nos preços dos ativos financeiros e nas *commodities*, e as mudanças na correlação (interação) entre eles e as suas volatilidades.”

Figueiredo (2001: 10-11) citado por Matias (2012: 27) afirma que o risco de mercado inclui os riscos de taxa de juro, de taxa de câmbio, de derivativos e de ações.

Basileia II prevê a utilização de uma de duas possíveis abordagens de mensuração do risco de mercado para o apuramento dos requisitos de capital (BCBS, 2005: 198): a abordagem padronizada ou a abordagem dos modelos internos (*Internal Models Approach*).

1.2.1.3. Risco de Liquidez

A IFRS 7 (IASB, 2007, Apêndice A) define o risco de liquidez como o “risco de que uma entidade venha a encontrar dificuldades para satisfazer obrigações associadas a passivos financeiros.” Em Fevereiro de 2000, o Comité de Supervisão Bancária de Basileia (BCBS) divulgou um novo texto com disposições para a correta gestão do risco de liquidez, onde foram estabelecidos 14 princípios para adequar esta gestão pelos bancos. (Carneiro, Vivan e Krause, 2004: 6)

Figueiredo (2001: 11) citado por Matias (2012: 25) refere que o “risco de liquidez representa a possibilidade do banco não ter condições de cumprir as suas obrigações financeiras, seja por substanciais desencaixes no curto prazo, escassez de recursos ou ainda pela incapacidade de se desfazer, rapidamente, de uma posição, devido às condições de mercado.”

Como se percebe, o risco de liquidez pode constituir um dos maiores desafios que a banca pode enfrentar. De acordo com Neves (2010: 30), “o agravamento das condições de financiamento dos bancos dever-se-á repercutir numa maior reatividade na concessão ao setor privado não financeiro, com os resultantes efeitos na atividade económica.”

O Banco Itaú (2003) citado por Silva (2006: 9) afirma que o risco de liquidez, poderá consubstanciar-se “no risco de que as reservas e disponibilidades do Banco não sejam suficientes para honrar as suas obrigações no momento em que ocorrem, cujo desequilíbrio nos fluxos de caixa gera incapacidade de cumprir com os compromissos.”

Bernanke (2008: 3) menciona que “as instituições financeiras devem compreender as suas necessidades de liquidez ao nível da empresa como um todo e estar preparadas para a possibilidade de situações inesperadas. Os fracos controlos do risco de liquidez foram uma fonte comum dos problemas que muitas empresas enfrentaram. (...) Diferentemente, as instituições melhor sucedidas trabalharam para desenvolver estratégias empresariais para a gestão do risco de liquidez que incorporavam a informação de todas as linhas de negócio. Nos casos melhores, as estratégias empresariais incluíram a consideração dos riscos de liquidez associados aos instrumentos estruturados de investimento, o que conduziu a uma participação mais limitada nestas atividades.”

1.2.1.4. Risco Operacional

De acordo com o BCBS (2001: 94), o risco operacional é caracterizado como “o risco de perda direta ou indireta, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.” Novamente o BCBS (2005: 140) menciona que o “risco operacional é definido como o risco de perdas resultantes de processos internos errados ou inadequados, pessoas e sistemas, ou eventos externos. A definição inclui o risco legal (que abrange, mas não está limitado a, exposição a multas, sanções ou indemnizações decorrentes de ações de supervisão, bem como de acordos extrajudiciais), mas exclui o risco estratégico e reputacional ou de imagem.”

Para Oldfield e Santomero (1997: 12), “o risco operacional está associado aos problemas de processamento, estabelecimento e tomada ou entrega de fundos adequados na

negociação a dinheiro. Também surge nos registos contabilísticos, no cálculo correto dos montantes dos pagamentos, nas falhas do sistema de processamento e na conformidade com os vários regulamentos.”

Igualmente Silva (2006: 67) declara que “trata-se do risco que decorre das perdas de processos operativos desajustados ou de falhas humanas, legais ou informáticas, da aplicação inadequada ou negligente de procedimentos internos ou decorrentes de causas exteriores.”

Figueiredo (2001: 13) citado por Matias (2012: 19) defende que o estudo sobre o “risco operacional está num estágio inicial, não apresenta uniformização em termos de conceito, nem as instituições têm entendimento claro da abrangência do risco operacional, nem do que representa um evento dessa natureza.”

Basileia II prevê a utilização de três abordagens diferentes de mensuração do risco operacional para o apuramento dos requisitos de capital (BCBS, 2005: 140-144), sendo os bancos encorajados a avançar ao longo das abordagens disponíveis, à medida que desenvolvem sistemas e práticas mais sofisticadas de mensuração deste tipo de risco:

- Abordagem do indicador básico (BIA);
- Abordagem padronizada (STA);
- Abordagem de mensuração avançada (AMA).

1.3. A Gestão do Risco Operacional e os Acordos de Basileia

A gestão do risco operacional cada vez mais é vista como elemento essencial para uma gestão organizacional eficaz. Os Acordos de Basileia (*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*), com especial ênfase ao nível do setor bancário, contribuíram em grande escala para o fortalecimento deste pensamento. Este capítulo visa descrever, sumariamente, a evolução dos Acordos de Basileia (I, II e III) e efetuar a respetiva comparação.

1.3.1. Evolução dos Acordos de Basileia

Os Acordos de Basileia I, II e III surgiram na sequência da criação do *Bank for International Settlements* (BIS) em 1930 na cidade de Basileia na Suíça. De acordo com Andrade (2013: 26) “foi um primeiro passo no sentido de dotar os bancos de níveis de capitais suficientemente robustos para fazer face às incertezas dos mercados.” Para Maia (2010: 1), os Acordos consistem num “conjunto de recomendações de supervisão prudencial aplicadas ao setor financeiro, em geral e ao bancário em especial, em todo o mundo.” De seguida, serão analisados, sucintamente, cada um dos Acordos.

1.3.1.1. Acordo de Basileia I

Para Maia (2010: 1), o Acordo de Basileia I, assinado em 1988, contém “propostas de regulação do sistema financeiro, resumidas em 25 recomendações. Destacam-se as referentes aos limites de concessão de crédito de forma a resultar um montante mínimo de capital próprio, ponderado pelo risco associado a cada ativo de 8%.”

Conforme Carvalho (2004: 18) citado por Carneiro, Vivan e Krause (2004: 5), “o Acordo passou de um acerto de regras competitivas para um marco na reorientação das estratégias de regulação prudencial no final do século XX.”

Silva (2006: 1) menciona que “este Acordo, adotado não só pelos membros, mas sim por mais de 100 países, recomenda requisitos mínimos de capital para fazer face à evidente deterioração dos índices de capital dos bancos internacionais na década de 80. A sua essência reside na ponderação dos ativos de acordo com o risco de incumprimento das obrigações da contraparte, ou seja, o risco de crédito. Exige também, as melhores práticas e *standards* de supervisão, cabendo às autoridades dos países membros a sua implementação.”

De acordo com Matias (2012: 8), o Acordo de Basileia I pode ser resumido “como um padrão único para apurar o capital regulamentar mínimo. Apresentava um único pilar, relativo ao requisito mínimo de capital o que permitiu a simplificação da implementação e da comparação dos resultados entre as instituições financeiras. Entre as lacunas de Basileia

I são de destacar a pouca sensibilidade ao risco e o estímulo da avaliação de capital regulamentar.”

Tanaka (2003: 219), citado por Silva (2006: 14), afirma que “este Acordo não diferencia os bancos e mutuários e apresenta-se pouco sensível ao risco, daí a necessidade de se ter avançado para um Novo Acordo.”

1.3.1.2. Acordo de Basileia II

Em 26 de Junho de 2004, foi assinado um novo Acordo, o Acordo de Basileia II, substituindo o anterior. Este surge na sequência de vários escândalos financeiros incluindo várias falências de bancos durante a década de 90. (Nunes, 2008: 1)

De acordo com Silva (2006: 12), “com Basileia II não está apenas em questão uma simples norma de proporções contabilísticas a aplicar pelos bancos, mas, sobretudo, de instrumentos de gestão e de competitividade, estando em causa:

- A análise da exposição aos riscos;
- A capacidade de definição e execução de estratégias de gestão de riscos;
- A capacidade de fixação e vigilância de limites de risco adequados;
- A capacidade e consistência na análise de performance;
- O controlo e supervisão.”

Conforme a revisão de literatura demonstra, este Acordo evidencia particularmente os riscos de crédito, de mercado e operacional e tem por base três pilares (Carvalho e Caldas, 2006: 78):

- **Pilar I - Requisitos Mínimos de Capital.** Diz respeito aos requisitos de capital dos bancos para cobertura dos riscos de crédito, mercado e operacional. Pretende-se definir o capital necessário para alocar ao risco, isto é, “as instituições financeiras devem ter capital suficiente para fazer frente aos riscos que reconhecem e resolvem correr em função de o *trade-off* risco/retorno ser favorável.” (Dimensão da Alocação de Capital);

- **Pilar II - Supervisão do Sistema Bancário.** Os reguladores devem encorajar e verificar a adoção de boas técnicas de gestão de risco e seu controle. (Dimensão da Supervisão Bancária);
- **Pilar III - Disciplina de Mercado e Transparência.** “Necessidade de demonstração efetiva, por parte das instituições, de transparência e melhor comunicação com o mercado em que atua.” (Dimensão do *Disclousure*).

O Acordo Basileia II encontra-se assente em três pilares que se interligam tendo por base a contribuição para a robustez e solidez do sistema financeiro (ver tabela 1).

Tabela 1 - Os 3 Pilares de Basileia II

PILAR 2 Processo de Revisão e Supervisão	PILAR 1 Requisitos Mínimos de Capital	PILAR 3 Disciplina de Mercado
Princípios do processo de revisão e supervisão: ▪ Avaliação da adequação de capital ▪ Revisão contínua ▪ Expetativa para operar acima dos rácios mínimos de capital Requisitos qualitativos Análise de riscos não contemplados no Pilar 1 Fatores externos	Requisitos mínimos de capital para os riscos de crédito, mercado e operacional	Requisitos de divulgação: ▪ Capital ▪ Exposição aos diversos riscos ▪ Modelos de <i>rating</i> ▪ Adequação de capital ▪ Sistemas e processos
Visão Interna	Visão do Supervisor	Visão Externa

Fonte: IAPMEI (2006: 4)

De acordo com Carvalho e Caldas (2006: 78), “o Acordo de Basileia II procura minimizar os problemas resultantes da padronização impostos por regras gerais, reconhecendo a possibilidade de as instituições financeiras optarem por desenhos mais próximos das suas exposições particulares, isto é, mais aderentes ao perfil de risco que cada uma tem na função da atividade que decidiu realizar. Na prática, as diferenças substanciais entre Basileia I e II são estruturais.”

Comparando os Acordos de Basileia I e II, ambos recomendam às instituições financeiras a capacidade, através do seu capital, de fazer frente aos riscos que enfrentam e resolvem correr (Pilar I). Basileia II acrescenta como recomendações novas o Pilar II e III, ou seja, a adoção de boas práticas de gestão de riscos pelos bancos e a respetiva monitorização por parte dos reguladores (Pilar II) e a intenção concreta das instituições financeiras de transparência e melhor comunicação com o mercado onde atuam (Pilar III).

Em suma, este Acordo apresenta alternativas mais sofisticadas para o cálculo do capital mínimo requerido (desde abordagens padronizadas até abordagens avançadas e complexas), apresenta diversos fatores de ponderação e mitigação para o cálculo do risco, desenvolve importantes alterações respeitantes ao risco de mercado e orienta a ponderação dos riscos operacionais. Tudo isto tem o objetivo fundamental de promover uma maior confiança no sistema financeiro internacional.

1.3.1.3. Acordo de Basileia III

De acordo com Andrade (2013: 26), “a crise financeira da primeira década do século XXI colocou à superfície vulnerabilidades na regulação e supervisão do sistema bancário europeu e global.” Ainda com base em Andrade (2013: 26), “uma reflexão sobre “que ilações tirar da crise financeira?” conduziria certamente a muitas e díspares respostas:

- Os impactos *cross border* são difíceis de avaliar e analisar corretamente, pelo que é premente a necessidade de reforçar o diálogo e cooperação entre os diversos organismos e autoridades de supervisão, a nível mundial;
- Houve uma disparidade enorme de impactos e consequências, mesmo entre entidades com níveis semelhantes de capital;

- A intervenção estatal foi necessária para “salvar” alguns grandes grupos financeiros internacionais, demonstrando a existência de *gaps* significativos no mero acompanhamento “nacional” deste tipo de instituições.”

As lições retiradas na sequência da crise financeira de 2007/2008 deram origem à publicação em dezembro de 2010 da mais recente versão, o Acordo de Basileia III. Este Acordo integra alterações regulamentares significativas nos domínios do capital, liquidez e rácio de alavancagem, as quais serão aplicadas, de modo faseado, a partir de 2013. (BCBS, 2010)

Segundo o BIS (2011) citado por Alves e Matias (2014: 175), “o Comité refere que as reformas de Basileia III reforçam a regulação e a supervisão micro prudencial e adicionam uma supervisão macro prudencial que inclui *Buffers* de capital. As principais reformas introduzidas ao nível do capital e do Pilar I podem ser observadas nas perspetivas do capital, da cobertura de risco e da contenção da alavancagem, tal como evidenciado pelo BIS (2011).”

Ao nível do capital, recomenda práticas relacionadas com:

- Qualidade e nível de capital;
- Absorção de perda de capital no ponto de inviabilidade;
- *Buffer* de conservação do capital;
- *Buffer* contraciclo.

Relativamente à cobertura de risco é salientado técnicas ao nível de:

- Titularizações;
- Carteira de negócios;
- Risco de crédito da contraparte;
- Exposições do banco em relação a contrapartes centrais.

Por último, ao nível da contenção da alavancagem é definido:

- Rácio de alavancagem.

O Acordo de Basileia III introduz reformas também ao nível do capital e do Pilar II (Supervisão do Sistema Bancário) através de Requisitos Suplementares e Pilar III

(Disciplina de Mercado e Transparência) através de Requisitos Revistos de Divulgação. (BIS, 2011)

No que toca à temática da liquidez, o BIS (2011) recomenda uma norma de liquidez *standard* e uma monitorização efetuada pela supervisão. Foca técnicas ao nível de:

- Rácio de cobertura da liquidez;
- Rácio de financiamento líquido estável;
- Princípios para uma gestão do risco sólida e supervisão;
- Monitorização pela supervisão.

Para além de cumprirem todos os outros requisitos de Basileia III, as Instituições Financeiras Sistemicamente Importantes (SIFIs, cuja metodologia de distinção foi desenvolvida pelo BCBS), devem ter uma capacidade de absorção de perdas mais elevada tendo em vista refletir os maiores riscos que representam para o sistema financeiro. (BIS, 2011)

As diferenças mais relevantes de Basileia III para as instituições financeiras são as introduções do rácio de liquidez, do rácio de alavancagem e os maiores requisitos mínimos de capital. Como se percebe, ao atingir todo o sistema financeiro de um país, o Acordo de Basileia III terá forçosamente implicações para os restantes agentes económicos. Conforme Maia (2010: 3), “o Estado passa a obter financiamentos a custos mais elevados por força de maiores exigências de capital, de precaução com o risco e liquidez do sistema bancário. A dívida soberana, teoricamente, deverá conhecer um custo acrescido nas taxas de juro, em todos os segmentos temporais (especialmente os mais longos). As empresas, ao financiarem-se junto do sistema financeiro a um custo mais elevado refletindo a precaução acrescida na concessão de crédito, investirão menos, criarão menos postos de trabalho e a economia terá disponível menos dinheiro para o investimento de substituição e de raiz (no que se refletirá num crescimento real do produto menor). As famílias, por seu lado, conhecerão (tal como as empresas) *spreads* mais elevados do que os atuais decorrentes de exigências superiores com os riscos de crédito e de liquidez, conhecendo o crédito a conceder limites mais apertados do que os atuais.”

Andrade (2013: 27), menciona que “resumidamente, Basileia III cobre um largo número de áreas, pelo que é fortemente aconselhável uma revisão detalhada e rigorosa dos

dados de suporte à informação de gestão e respetiva arquitetura informática, das metodologias de gestão de risco, da estrutura de governo das instituições, dos sistemas de reporte e de todos os processos envolvidos. Os bancos devem estar conscientes destes desafios tão cedo quanto possível e antes de iniciarem a implementação de um Programa Basileia III.”

1.3.1.4. *Comparação entre os vários Acordos de Basileia*

De seguida será apresentado uma tabela resumo contendo os aspetos mais relevantes dos Acordos de Basileia I, II e III.

Tabela 2 - Evolução dos Acordos de Basileia

	Data	Caracterização
Basileia I	1988	O BCBS introduz o rácio de solvência que requer que o capital esteja correlacionado com a exposição de crédito.
Basileia II	Junho 2004 (a adotar pelos bancos até ao final de 2006)	Contendo, nomeadamente: ▪ Novos requisitos de capital (Pilar I) ▪ Extensão dos poderes e âmbito dos supervisores nacionais (Pilar II) ▪ Aumento na transparência da comunicação/reportes financeiros (Pilar III)
Basileia III	Dezembro 2010	De uma forma resumida: ▪ Reforça a solidez do setor bancário através de um aumento da qualidade, consistência e transparência do capital de base dos bancos ▪ Aumenta os requisitos de capital para derivados e operações de securitização complexas ▪ Introduz rácios de alavancagem ▪ Introduz requisitos de capital contra cíclico ▪ Introduz novos rácios de liquidez

Fonte: Adaptado de Andrade (2013: 27)

1.4. A Importância da Gestão do Risco em Bancos Centrais

Assim como a banca comercial, os bancos centrais enfrentam riscos financeiros e não financeiros. No entanto, apesar de possuírem estruturas de gestão distintas para os dois tipos de riscos, a **gestão do risco em bancos centrais** exibe duas características chave principais (BIS, 2007: 152):

- Tem sido identificada como uma prioridade estratégica e, portanto, deve ser aplicada em toda a instituição;
- A política de risco (incluindo a gestão de risco operacional e de reputação) compreende uma estrutura padronizada que engloba tanto o risco financeiro como o risco não financeiro.

Os elementos chave em qualquer estrutura de gestão de risco incluem a identificação dos tipos de eventos que possam comprometer a realização dos objetivos do banco central. Desta forma, os mesmos devem colocar em prática medidas para mitigar os riscos que são considerados inaceitáveis, através de (BIS, 2007: 152):

- Monitorização e controlo dos riscos ao longo do tempo;
- Estabelecer planos de contingência para eventos de risco que possam ocorrer;
- Reavaliar regularmente a estrutura de gestão de risco.

Contudo, as práticas de gestão de risco em bancos centrais estão mais avançadas no que diz respeito a riscos financeiros do que a riscos não financeiros. (BIS, 2007: 151)

Figura 6 - Modelo de Classificação dos Riscos



Fonte: BIS (2007: 152)

De acordo com o BIS (2007: 155), atualmente, os bancos centrais cada vez mais colocam os vários grupos de monitorização de riscos numa só estrutura de gestão de risco global que visa assegurar a coerência em todo o banco. Assim, alguns bancos centrais procederam à criação de uma unidade de gestão de riscos (exceto risco financeiro e de mercado) que, entre outras coisas, condensa informações em relatórios de acompanhamento (e.g. gestão de incidentes registados). O objetivo é a coerência e a consistência das abordagens através da adoção de uma metodologia comum.

De entre os riscos que os bancos (incluindo os centrais) podem enfrentar (segundo Ferreira (2004: 2) citado por Silva (2006: 7) são o risco de negócio, estratégico, operativo e financeiro), o risco de reputação/imagem pode ser considerado como dos mais relevantes para este tipo de instituições. Dada a importância da credibilidade dos bancos centrais, danos à reputação podem ser a sua maior preocupação (BIS, 2007: 154). Um estudo efetuado pelo BIS em 2003 concluiu que grande maioria dos entrevistados afirma que a visão do banco central como uma autoridade independente com os recursos financeiros necessários, em última análise depende da confiança na instituição. (BIS, 2007: 154)

Conforme o BIS (2007: 154), o risco de reputação pode ocorrer quando há uma incompatibilidade entre as percepções públicas e os reais objetivos e recursos do banco central. Falhas humanas graves, falhas de sistema ou grandes dificuldades no cumprimento de objetivos não são frequentes entre os bancos centrais, mas quando ocorrem podem danificar gravemente a sua credibilidade. Colocarem em causa a ética de conduta e princípios fundamentais deste tipo de banco, tais como honestidade e integridade, podem representar uma questão mais séria do que questões puramente jurídicas, tais como litígios contra a organização. A gestão do pós ocorrência de determinados eventos por parte do banco central pode também afetar a extensão dos danos à reputação. (BIS, 2007: 158)

1.4.1. Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais

O banco central português é o Banco de Portugal. Assim, de acordo com o Relatório de Atividades e Contas de 2014 do BdP p.126⁴, “o risco operacional está associado a perdas resultantes de falhas ou da inadequação dos processos internos, das pessoas ou dos sistemas, ou ainda decorrentes de eventos externos. O âmbito de aplicação do processo de gestão do risco operacional compreende todos os processos, atividades, funções, tarefas, operações e projetos que possam pôr em risco a prossecução da missão e dos objetivos do Banco, decorrentes da legislação, da participação no Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC - composto pelo Banco Central Europeu e pelos bancos centrais nacionais dos Estados-Membros da União Europeia) e de outros requisitos que possam ter qualquer impacto negativo relevante sobre a atividade e património do Banco.”

O Plano de Continuidade de Negócio (*Business Continuity Planning*) tornou-se também um componente crítico da gestão do risco operacional no setor financeiro. Nos últimos anos, instituições financeiras, bancos centrais e reguladores, têm dedicado recursos significativos para o fortalecimento deste Plano com o objetivo de aumentar a resiliência dos seus sistemas financeiros nacionais e minimizar o impacto de uma falha

⁴ Disponível para consulta em:

[http://www.bportugal.pt/pt-PT/Publicacoes/Intervencoes/Banco/RelatConselhoAdministracao/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividade%20e%20Contas%202014%20\(vers%C3%A3o%20integral\).pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/Publicacoes/Intervencoes/Banco/RelatConselhoAdministracao/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividade%20e%20Contas%202014%20(vers%C3%A3o%20integral).pdf)

súbita de infraestruturas críticas, resultada de terrorismo ou desastres naturais (BIS, 2007: 161). Deve ser constituído através de planos de contingência e de recuperação desenhados para os piores cenários com o objetivo de garantir a continuidade das atividades e processos críticos em caso de ocorrência de uma crise (Tribunal de Contas Europeu, 2010: 16). O BIS (2007: 161) acrescenta que, em alguns bancos centrais, o Plano de Continuidade de Negócio é realizado na mesma área que a função de gestão do risco operacional, uma vez que tal planeamento pode reduzir o risco de determinados tipos de risco operacional. O BIS (2007: 156) refere ainda que é frequente existir uma equipa de planeamento e elaboração do Plano de Continuidade de Negócio que se reúne regularmente para assegurar que os planos são robustos, coordenada e devidamente testados e que refletem as mudanças nas ameaças.

Em dezembro de 2007, o Conselho de Governadores do BCE, aprovou o relatório da *Operational Risk and Business Continuity Task Force* sobre o exercício de avaliação dos processos de gestão do risco operacional e da continuidade de negócio a nível do Eurosistema. Na sequência da referida aprovação foram iniciados projetos de desenvolvimento de enquadramentos comuns de alto nível para as duas atividades referidas, a aplicar obrigatoriamente aos processos e atividades do Eurosistema/SEBC.

Desta forma, a política e os princípios de gestão do risco operacional no BdP seguem o enquadramento e normativos para a gestão de risco operacional aprovados ao nível do Eurosistema/SEBC, com os necessários ajustamentos decorrentes da natureza e missão específicas do BdP e tendo em conta os padrões internacionais e as políticas e práticas geralmente seguidas pela comunidade dos bancos centrais nesta matéria.⁵ (BdP, 2010: 12)

Considerando isto, apesar de parte da fonte de informação constante nos pontos seguintes ter por base a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal, a política e os princípios de gestão do risco operacional, como referido, seguem o enquadramento e normativos aprovados ao nível do Eurosistema/SEBC e, logo, comuns a todos os bancos centrais pertencentes ao Eurosistema/SEBC.

O trabalho seguinte, no que concerne à fonte de informação Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal, caracteriza-se pela utilização da técnica qualitativa

⁵ *International Operational Risk Working Group (IORWG)*: Fórum de discussão sobre o risco operacional constituído por representantes de mais de 30 bancos centrais.

definida por análise documental. A mesma encontra-se explanada no ponto 2.2. Técnica de Recolha de Dados sendo também exposto as vantagens e desvantagens da utilização da mesma.

1.4.1.1. Definição

De acordo com o BdP (2010: 12) assim como a *Newsletter* Biblioteca da mesma Instituição (2014: 2), o risco operacional num banco central consiste no “risco de perdas ou impactos negativos:

- Financeiros;
- Negócio;
- Imagem/Reputação.

Estas perdas podem resultar de falhas ou deficiências com as seguintes origens:

- Governação e nos processos de negócio;
- Pessoas;
- Sistemas;
- Eventos Externos.”

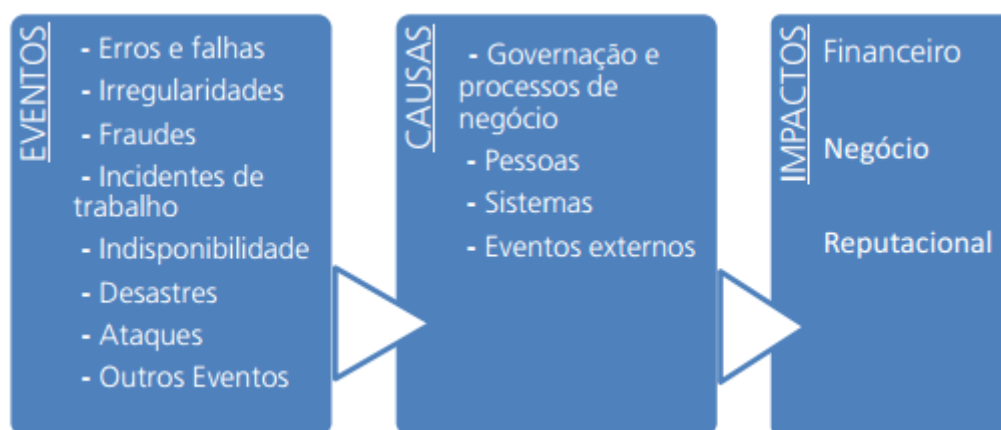
Segundo o BdP (2010: 12), o processo de gestão do risco operacional é um “processo completo, contínuo e sistemático de identificar, analisar, responder, reportar e monitorizar os riscos operacionais.” Neste sentido, o controlo interno torna-se fundamental para a concretização deste processo. Este consiste no desenvolvimento de qualquer ação decidida e implementada pela gestão ou outros responsáveis, destinada a gerir ou controlar os riscos de forma eficaz e eficiente. O objetivo é aumentar a verosimilhança⁶ de alcançar os objetivos internos e assim a prossecução da sua missão.

A gestão do risco operacional e o controlo interno constituem duas faces da mesma atividade, isto é, encontram-se interligados. A gestão de risco pretende a prossecução dos objetivos e o controlo interno os meios para responder aos riscos.

⁶ Sinónimo de “Verosimilhança”: Probabilidade. Obtido em 08 de maio de 2015, de Léxico: dicionário de português online: <http://www.lexico.pt/verosimilhanca/>

Segundo a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal, “o âmbito de aplicação do processo de gestão do risco operacional compreende todos os processos, atividades, funções, tarefas e operações, incluindo projetos, que possam pôr em risco a prossecução da missão e dos objetivos do Banco, decorrentes da legislação, da participação no SEBC e de outros requisitos externos ou formalmente assumidos ou que possam ter qualquer outro impacto negativo relevante.”

Figura 7 - Âmbito do Risco Operacional



Fonte: *Newsletter* Biblioteca do Banco de Portugal (2014: 2)

Este processo não visa necessariamente anular todos os riscos operacionais decorrentes da prossecução da missão instituída e do estabelecimento de objetivos e metas que permitam a assunção de novas oportunidades e desafios. Neste sentido, a análise custo-benefício na aplicação das medidas de resposta aos riscos assegura não só um adequado balanceamento entre riscos e oportunidades mas também que o processo de gestão de risco constitui, por si próprio, uma oportunidade chave para melhorar a eficácia e eficiência operacionais. (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

1.4.1.2. Objetivos

De acordo com a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal, os objetivos gerais da gestão do risco operacional são:

- Garantir que o Banco, como um todo, conhece e controla cada vez melhor a sua exposição ao risco, responde de forma eficaz, eficiente e proativa às situações de risco relevante e, deste modo, assegura o cumprimento adequado da sua missão, objetivos e metas;
- Promover o grau de consciencialização dos riscos, assegurar a melhoria contínua da gestão da incerteza inerente à sua atividade e garantir processos de decisão mais informados e melhor fundamentados, considerando expressamente a extensão e o nível de riscos decorrentes das decisões tomadas;
- Proporcionar uma segurança razoável de que o Banco prossegue a sua missão e objetivos e que protege adequadamente a sua reputação, recursos e ativos financeiros de acordo com o nível de tolerância aos riscos operacionais estabelecidos.

Com o propósito de alcançar estes objetivos, o processo de gestão do risco operacional destina-se ainda a assegurar a prossecução de objetivos específicos (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal):

- Proporcionar à Administração uma visão estruturada, consistente e consolidada dos riscos operacionais;
- Promover a cultura de gestão de risco a todos os níveis do Banco;
- Estabelecer e manter um elevado nível de resiliência na estrutura, nos processos e na atividade de governação/gestão interna.

1.4.1.3. Princípios

Seguindo os normativos para a gestão do risco operacional aprovados ao nível do Eurosistema/SEBC, a Política de Gestão do Risco Operacional do BdP define que a

atividade de gestão do risco operacional deve assegurar a aplicação dos seguintes princípios gerais ilustrados na figura 8 e seguidamente descritos:

Figura 8 - Princípios inerentes à Gestão do Risco Operacional



Fonte: Elaboração Própria

Eficácia: A eficácia é assegurada por meio da aplicação sistemática, estruturada e consistente do modelo e do processo de gestão de risco estabelecido, de forma a garantir o nível global de tolerância aos riscos estabelecido superiormente, sem prejuízo, porém, da necessária flexibilidade na sua implementação num quadro diversificado e de mudança permanente.

Eficiência: A eficiência é assegurada por meio da otimização das práticas de gestão de risco, pela exploração das sinergias intra e interdepartamentais, pela não duplicação de tarefas, pela utilização sistemática da análise custo/benefício na aplicação da política de tolerância aos riscos instituída e pela afetação de recursos ao processo de gestão de risco na proporção dos riscos que se pretendem cobrir.

Transparência: A transparência é assegurada por meio da partilha de informação de forma clara, oportuna e cooperativa sobre incidentes, problemas e sinais de ocorrência

de eventos de risco entre todos os responsáveis e pessoas envolvidas ou com interesse no processo de gestão do risco.

Confidencialidade: Sem prejuízo do princípio geral da transparência, toda a informação relevante deve ser sujeita pelo seu proprietário a uma adequada classificação que assegure os requisitos de confidencialidade necessários, de acordo com as normas de classificação em vigor.

Responsabilidade: As responsabilidades individuais ou funcionais pela análise e gestão dos riscos devem ser claramente estabelecidas e asseguradas; a propriedade dos riscos deve ser claramente atribuída; as responsabilidades pelas medidas de redução ou aceitação dos riscos devem ser claramente estabelecidas e asseguradas.

Consciencialização: Os gestores superiores e intermédios e outros elementos envolvidos na gestão dos riscos devem estar conscientes das suas responsabilidades e das regras de conduta aplicáveis; devem ser definidos e promovidos a todos os níveis elevados princípios de integridade e estritas regras éticas e de conduta, a fim de assegurar uma adequada cultura de risco nos processos de tomada de decisão e na condução das atividades de negócio.

Consistência: A consistência da atividade de gestão de risco é assegurada a nível interno pelo estabelecimento de uma metodologia e linguagem comuns, nomeadamente, pela aplicação de uma medida comum de tolerância ao risco a aplicar de forma sistemática a todos os níveis. Ao garantir-se ainda a consistência entre o enquadramento do Banco e o enquadramento do Eurosistema/SEBC para os respetivos processos de gestão do risco operacional, assegura-se que os exercícios de gestão de risco realizados são válidos em qualquer dos enquadramentos, com óbvias vantagens em termos de exploração de sinergias, simplificação de processos, redução da complexidade e eliminação de trabalhos redundantes.

1.4.2. Metodologia para a Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais

O BIS (2007: 156) menciona que os principais elementos de grande parte dos métodos de gestão de riscos não financeiros são:

- Uma taxionomia de risco;
- Uma matriz de risco;
- Um conjunto de passos metodológicos.

O BIS (2007) acrescenta que, juntos estes elementos fornecem uma linguagem e metodologia comum que emprega tanto as abordagens *top down* como *bottom up*. A figura seguinte tem por base um inquérito efetuado pelo BIS (2007) evidenciando as ferramentas relevantes e que incluem bases de dados de registo de incidentes operacionais ou eventos de perda (75%), questionários de auto avaliação sobre o risco e controlo da gestão do risco operacional (aproximadamente 60%), o *reporting* regular sobre o risco operacional à Administração (aproximadamente 60%) e indicadores de risco operacional que acusam a “temperatura” de risco existente (aproximadamente 25%). Estes dados encontram-se expostos na figura 9 que, para além disto, indica que mais de 50% dos 40 bancos centrais inquiridos (amostra) possuem um programa de gestão do risco operacional.

Figura 9 - Ferramentas e Processos de Risco Operacional em Bancos Centrais



Fonte: BIS (2007: 157)

Estas ferramentas, agrupadas em técnicas qualitativas e quantitativas, são referidas e explicadas no presente trabalho no ponto 3.3.1. Instrumentos de controlo da gestão do risco operacional utilizados pelo BdP.

De acordo com o BIS (2007: 156), um número considerável de bancos centrais, particularmente aqueles com maiores responsabilidades de supervisão, tendem a aplicar o Acordo de Basileia II para o risco operacional ou o *Enterprise Risk Management Framework* elaborado pelo *Committee of Sponsoring Organizations* (grupo do setor privado destinado a reduzir o *reporting* financeiro fraudulento).

Conforme a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal, o enquadramento para a gestão do risco operacional consiste num conjunto interligado de componentes que permitem uma base metodológica para planear, organizar e realizar a gestão do risco e a implementação do controlo interno ao nível das funções, atividades, processos e operações.

A fim de assegurar que os riscos operacionais são identificados, avaliados, tratados, reportados e monitorizados de forma harmonizada e consistente, são estabelecidas (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal e BIS, 2007: 156):

- Uma **taxionomia e uma linguagem comuns** para apoiar a identificação e análise dos eventos e causas de risco e aplicar critérios comuns para a medida da respetiva verosimilhança de ocorrência e impacto nos ativos internos;
- Uma **política de tolerância aos riscos** para ser aplicada de forma consistente a todos os níveis e unidades;
- Um **processo geral de gestão de risco** a ser seguido em termos genéricos a todos os níveis e unidades pelos gestores, técnicos e outro pessoal envolvido na atividade de avaliação e gestão do risco operacional.

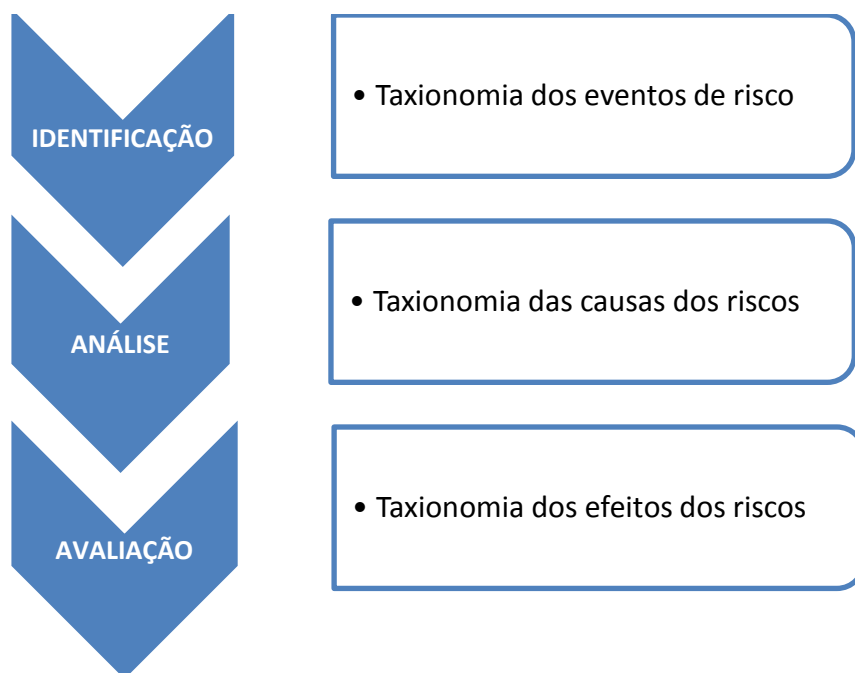
As referidas componentes de gestão do risco operacional constituem um quadro obrigatório estabelecido, de forma a garantir as condições para a sua aplicação nas diferentes áreas de atividade.

1.4.2.1. Taxionomia dos Riscos

A taxionomia dos riscos dos bancos centrais constitui uma estrutura classificativa estabelecida a três níveis ou componentes interligadas (ver figura 10), a fim de organizar de forma lógica a identificação, análise e avaliação dos riscos com base no modelo causa/efeito (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal):

- Taxionomia dos eventos de risco;
- Taxionomia das causas dos riscos;
- Taxionomia dos efeitos dos riscos.

Figura 10 - Taxionomia dos Riscos dos Bancos Centrais



Fonte: Elaboração Própria

As taxionomias dos eventos e causas de risco visam proporcionar uma base comum para assegurar a identificação estruturada e disciplinada dos principais riscos e das suas causas, selecionar respostas e ações que atinjam diretamente as razões que estão na origem dos problemas identificados. (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

A taxionomia dos efeitos dos eventos de risco operacional abarca as duas dimensões geralmente aceites para medir o efeito dos eventos de risco (verosimilhança e impacto). Os departamentos, responsáveis e técnicos envolvidos nos processos de avaliação dos riscos deverão considerar as escalas de medida de verosimilhança e impacto dos riscos como o denominador comum a aplicar obrigatoriamente em todos os departamentos, a fim de assegurar a consistência e coerência da avaliação e reporte dos riscos. (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

1.4.2.2. Política de Tolerância aos Riscos Operacionais

A política de tolerância aos riscos operacionais definida ao nível do Eurosistema/SEBC e exposta na Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal:

- Estabelece os princípios que devem nortear as respostas aos riscos operacionais em função dos níveis de tolerância instituídos;
- Determina um ponto de referência para os gestores superiores tomarem decisões fundamentadas sobre (i) os riscos ou exposições que exigem uma adequada resposta em termos de medidas e ações de mitigação, transferência ou eventual anulação, (ii) os riscos ou exposições que podem ser aceites pelos gestores superiores e (iii) os riscos ou exposições que devem ser submetidos a apreciação da Administração;
- Baseia-se numa medida de risco ou de exposição ao risco que considera conjuntamente a verosimilhança e o impacto decorrentes dos eventos de risco.

A política de tolerância é representada por meio de um gráfico de natureza matricial, denominada **Matriz de Tolerância aos Riscos**, onde quer a Verosimilhança quer o Impacto são medidos com base numa escala de medida com graduação de 5 níveis. (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

A matriz da política de tolerância aos riscos é apresentada na figura seguinte.

Figura 11 - Matriz da Política de Tolerância aos Riscos

Matriz da Política de Tolerância aos Riscos

IMPACTO	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
VEROSIMILHANÇA						

Fonte: Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal

A **Matriz de Tolerância aos Riscos** está dividida em **3 zonas ou níveis de risco** associadas às luzes de tráfego (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal):

- “**Zona Verde**”, ou zona de **Risco Baixo**: Os riscos cuja avaliação incide nesta zona são considerados à partida como toleráveis. As decisões de resposta a riscos desta zona são da responsabilidade dos departamentos e gestores superiores;
- “**Zona Amarela**”, ou zona de **Risco Médio**: Os riscos cuja avaliação incide nesta zona requerem medidas de resposta aos mesmos, ou, no caso em que não possam ser aplicadas medidas de mitigação eficientes, a respetiva aceitação preliminar pelos departamentos requer informação obrigatória à Administração para aprovação, a incluir no respetivo relatório anual;
- “**Zona Vermelha**”, ou zona de **Risco Alto**: As direções e outros gestores superiores devem (i) informar de imediato a Administração sempre que sejam

identificadas situações de risco nesta zona, (ii) elaborar e promover de imediato medidas de resposta adequadas, ou, (iii) nos casos em que tais medidas não possam ser aplicadas de forma eficiente, solicitar à Administração que tais riscos sejam aceites pelo próprio Banco.

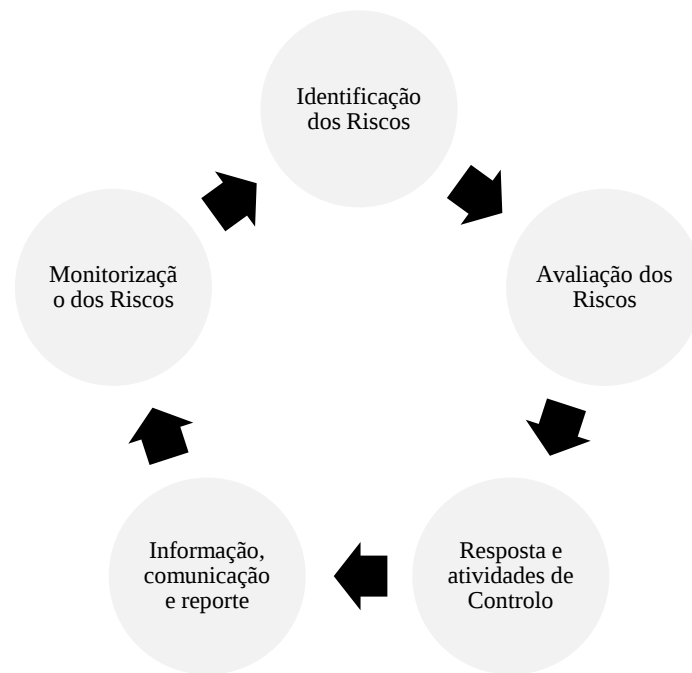
Segundo a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal citado por BdP (2010: 23), “existem ainda certos incidentes de risco cuja ocorrência no Banco não está, à partida, sujeita a qualquer nível de tolerância, nomeada mas não exclusivamente, quaisquer ocorrências que configurem fraude, corrupção, atentados à saúde ou segurança de pessoas, violações ou incumprimentos materiais da lei, regulamentos ou contratos a que o Banco esteja obrigado, etc. Quaisquer tipos de incidentes desta natureza devem de imediato implicar que, no mínimo, o respetivo evento de risco seja reavaliado de forma a ser considerado dentro da zona vermelha, ou amarela da política de tolerância.”

1.4.2.3. *Processo de Gestão do Risco Operacional*

O processo de gestão do risco operacional em bancos centrais compreende os passos ou subprocessos seguintes (*Newsletter* Biblioteca do Banco de Portugal (2014: 3) e Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal):

- Identificação dos Riscos;
- Avaliação;
- Resposta e Atividades de Controlo;
- Informação, Comunicação e Reporte;
- Monitorização dos Riscos.

Figura 12 - Processo de Gestão do Risco Operacional



Fonte: Elaboração Própria

1.4.2.3.1. Identificação dos Riscos

De acordo com a *Newsletter* Biblioteca do Banco de Portugal (2014: 4), “a primeira fase do modelo de gestão consiste em identificar todas as funções e atividades desenvolvidas pelo Banco: quem as executa, qual a sua finalidade e as suas interdependências.”

A Política de Gestão do Risco Operacional do banco central português acrescenta que os departamentos e outros gestores superiores devem identificar e avaliar os riscos relacionados com as funções, atividades, sistemas, processos, operações e projetos que incidam dentro da sua área de responsabilidade, considerando expressamente as interdependências com outros departamentos ou contrapartes externas relevantes.

Os riscos identificados devem ser registados de forma consistente, a fim de permitir a respetiva revisão e contribuir para a eficácia das fases futuras do processo de gestão de risco. A identificação dos riscos deve considerar expressamente a taxionomia de eventos de risco, sem prejuízo da consideração formal de outros eventos de risco operacional

especificamente relacionados com a respetiva área de negócio. (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

1.4.2.3.2. Avaliação

A *Newsletter* Biblioteca do Banco de Portugal (2014: 4) menciona que “a segunda fase consiste na identificação e avaliação de riscos inerentes às funções e atividades do Banco, efetuada pelos respetivos departamentos, através de uma caracterização de cada um dos riscos, em termos de impacto e verosimilhança/frequência dos eventos de risco. A identificação de riscos é feita recorrendo a várias fontes:

- Reuniões de trabalho para a identificação dos riscos associados às funções;
- Registo e posterior análise dos incidentes ocorridos;
- Informação recolhida nas auditorias internas e externas;
- Modelos específicos para a identificação e análise de riscos, como por exemplo, risco operacional dos sistemas de informação e risco reputacional;
- Participação em grupos de trabalho de âmbito interdepartamental e do Eurosistema.”

Segundo a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal, a avaliação dos riscos considera a verosimilhança e o impacto da ocorrência dos eventos, tendo por base o sistema de controlo interno estabelecido e constitui a base para determinar a forma como os riscos devem ser geridos.

Com base nos recursos disponíveis, a avaliação do risco pode ser de natureza qualitativa (com base nas opiniões emitidas por peritos ou outras pessoas de reconhecida competência profissional) e/ou quantitativa (essencialmente suportada em análises estatísticas de informação disponível em registos ou bases de dados de incidentes ou em indicadores de risco disponíveis). (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

A estimativa da verosimilhança dos eventos de risco deve considerar previamente a informação disponível sobre a respetiva frequência e a análise dos principais fatores ou

fontes de risco com base na taxionomia das causas. (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

A medida do impacto do risco deve considerar obrigatoriamente os três tipos de impacto estabelecidos (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal):

- Impacto nos Objetivos de Negócio;
- Impacto na Imagem/Reputação;
- Impacto Financeiro.

1.4.2.3.3. Resposta e Atividades de Controlo

A *Newsletter* Biblioteca do Banco de Portugal (2014: 4) declara que “com base nos riscos identificados e respetiva caracterização são efetuadas propostas de atuação, definidas de acordo com a política de tolerância ao risco do Banco, aprovada pelo Conselho de Administração. Esta fase tem como objetivos:

- Identificar possíveis medidas de mitigação, que permitam reduzir o nível de risco ou diminuir os impactos e/ou a verosimilhança da sua materialização;
- Focalizar as medidas de mitigação, em função do grau de risco;
- Otimizar os processos através de ganhos de eficiência e eficácia.”

A cada situação concreta de exposição aos riscos podem ser aplicadas as seguintes estratégias de resposta (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal):

- Evitar/Eliminar o Risco: e.g. suspender ou descontinuar uma atividade;
- Mitigar/Reduzir o Risco: e.g. modificar a verosimilhança ou o impacto de um evento de risco por meio da introdução de melhorias aos controlos existentes ou pela definição e aplicação de novas ferramentas, novos processos ou novos procedimentos e atividades de controlo;
- Transferir/Partilhar o Risco: e.g. transferir ou partilhar o risco por meio de alterações legais ou regulamentares, contratos de seguro, acordos bilaterais;
- Aceitar/Tolerar o Risco: e.g. quando não exista capacidade para tomar medidas adicionais de redução do risco ou quando o custo das medidas possíveis seja desproporcionado em relação aos benefícios potenciais.

1.4.2.3.4. Informação, Comunicação e Reporte

As atividades de informação e comunicação sobre os riscos operacionais constituem uma parte integral da gestão e relacionam-se com todos os passos do processo. O processo de informação e comunicação compreende os processos de registo, tratamento e circulação da informação sobre o risco operacional e destina-se a assegurar que todos os *stakeholders*⁷ têm acesso oportuno à informação relevante e possuem uma visão adequada e objetiva das exposições ao risco. (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

Os processos de registo, comunicação e reporte do risco operacional (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal):

- Constituem um mecanismo essencial de consciencialização dos riscos, de partilha de conhecimentos e de aprendizagem com base nos incidentes de risco ocorridos e que se materializaram ou poderiam ter materializado em impactos negativos ou perdas potenciais;
- Asseguram que a informação relevante sobre os riscos operacionais, de origem interna e externa, é identificada, recolhida e comunicada com eficácia e oportunidade, de forma a assegurar e evidenciar que os gestores e outros responsáveis cumprem as suas responsabilidades relativamente à gestão do risco.

A fim de assegurar que o Banco como um todo aprende com os incidentes de risco que se materializaram ou poderiam ter materializado em impactos negativos nos objetivos, os departamentos devem criar e manter registos de incidentes, independentemente do respetivo impacto. O reporte consistente, regular e oportuno dos riscos por parte das direções e outros gestores superiores constitui um *output* essencial do processo de gestão de risco destinado a proporcionar à gestão confiança razoável de que o risco operacional é adequada e consistentemente gerido a todos os níveis e que o nível global

⁷ O termo inglês *stakeholder* (que poder ser traduzido como 'parte interessada') designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa mesma organização.

de exposição aos riscos cumpre a política de tolerância estabelecida. (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

1.4.2.3.5. Monitorização

Segundo a *Newsletter* Biblioteca do Banco de Portugal (2014: 5), esta fase “consiste na definição e acompanhamento de Indicadores de Risco (*Key Risk Indicators*) com o objetivo de monitorizar o nível de risco.”

Conforme a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal, a monitorização do risco operacional constitui um processo sistemático de acompanhamento do risco na sua totalidade e em todas as suas componentes, de forma a assegurar que as alterações e correções necessárias são introduzidas em tempo oportuno. Os processos de monitorização envolvem necessariamente atividades de avaliação correntes ou contínuas e avaliações periódicas separadas da gestão corrente diária.

Mais especificamente, a monitorização dos riscos é um processo sistemático de verificação do grau de exposição aos riscos e da eficácia dos respetivos controlos e objetivos de controlo, de forma a assegurar que (i) os riscos permanecem na “Zona Verde” da política de tolerância estabelecida, (ii) os planos de ação são implementados de forma adequada e atempada, (iii) o ambiente e as melhores práticas de negócio são escrutinadas de forma a detetar novos riscos e (iv) os incidentes são adequadamente monitorizados, tratados e reportados. (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal)

Finalmente, segundo a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal, os departamentos devem desenvolver e implementar progressivamente instrumentos e processos de monitorização que julguem adequados e eficazes, de forma a detetarem ou preverem em tempo oportuno as alterações da exposição aos riscos e/ou o aparecimento de novas situações de riscos operacionais emergentes.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo apresenta as metodologias adotadas no estudo, baseando-se na importância da análise documental (utilizada a partir do ponto 1.4.1. Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais) e da entrevista (referenciada a partir do Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados) como técnicas de recolha de dados.

Sousa e Baptista (2012: 52) definem metodologia de investigação como “um processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir.” Considerando os objetivos propostos, a adoção do método de investigação qualitativa afigurou-se o mais adequado e que mais eficazmente respondia ao âmbito de estudo.

2.1. Investigação Qualitativa

Com o intuito de conhecer o processo de gestão do risco operacional em bancos centrais, bem como, o desenvolvimento do mesmo no banco central português, adotou-se o **método de investigação qualitativa**.

Contrariamente ao que acontece com a investigação quantitativa, na investigação qualitativa não se verifica a preocupação com a dimensão da amostra e a generalização dos resultados. (Sousa e Batista, 2012)

De acordo com Vieira, Major e Robalo (2009: 159), “a investigação qualitativa fornece ao investigador informação rica, detalhada e contextualizada que normalmente a investigação quantitativa é incapaz de fornecer.”

O estudo tem como objetivo proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco estudada, como é o caso da gestão do risco operacional em bancos centrais, distante da mesma gestão nas restantes instituições financeiras. Deste modo, podemos **classificar o estudo como exploratório, de cariz qualitativo**.

2.2. Técnica de Recolha de Dados

No contexto das ciências sociais, existem três grandes grupos de técnicas de recolha de dados cujo objetivo é operacionalizar as investigações qualitativas: a entrevista, a observação e a análise documental.

As técnicas qualitativas de recolha de dados utilizadas no presente estudo são a análise documental e a entrevista. A análise documental justifica-se pela utilização de documentos internos do BdP (Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal) como parte da fonte de informação utilizada a partir do ponto 1.4.1. Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais.

A análise documental segundo Moreira (2005) citado por Souza, Kantorski e Luis (2011: 223), consiste em “identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos factos em determinados momentos.”

Oliveira (2007) citado por Souza, Kantorski e Luis (2011: 223) afirma que “os documentos são registos escritos que proporcionam informações em prol da compreensão dos factos e relações, ou seja, possibilitam conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os factos e seus antecedentes, pois constituem-se em manifestações registadas de aspetos da vida social de determinado grupo.”

Para Pimentel (2001) e Raimundo (2006) citado por Souza, Kantorski e Luis (2011: 223), a perspetiva da análise documental enquanto modalidade de estudo ou investigação baseada em documentos (método) “apreende os documentos como base para o desenvolvimento de estudos e pesquisas cujos objetivos advêm do interesse do pesquisador; também pode ser percebida como uma investigação relacionada com a pesquisa histórica, uma vez que busca a reconstrução crítica dos dados passados no intuito de obter indícios para projeções futuras.”

Na tabela 3 serão apresentadas as vantagens e desvantagens da técnica de análise documental.

Tabela 3 - Vantagens e Desvantagens da Análise Documental

Vantagens	Desvantagens
Baixo custo	Falta da vivência do “fenómeno”
Estabilidade das informações (“fontes fixas” de dados)	Falta de objetividade
Não altera o ambiente ou os sujeitos	Validade questionável

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007) citado por Souza, Kantorski e Luis (2011: 223)

Relativamente à técnica de entrevista (referenciada a partir do Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados), segundo Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2008: 160) “é necessária quando se trata de recolher dados válidos sobre as crenças, as opiniões e as ideias.” De Ketele e Roegiers (1998: 22), definem esta técnica como um “método de recolha de informação que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informação.”

Ainda com base em De Ketele e Roegiers (1998), as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou livres. Relativamente às primeiras, todas as questões estão previamente elaboradas, tal como a respetiva formulação e sequência. No segundo caso, as entrevistas semiestruturadas, apesar de existir algumas perguntas previamente estabelecidas, o entrevistador não está delimitado por elas, tendo a liberdade de incluir outras mediante as respostas dadas pelo entrevistado e considerando os objetivos da investigação. Nas entrevistas livres o entrevistado tem a liberdade de responder sobre o tema proposto pelo investigador.

Considerando a caracterização do presente estudo, a recolha de informação foi efetuada recorrendo à técnica definida como a **entrevista semiestruturada**. A escolha deve-se ao facto de esta responder mais eficazmente aos objetivos do estudo, na medida em que

permite obter informação sobre, nomeadamente, a visão do entrevistado relativamente à metodologia definida pelo BCE para a gestão do risco operacional em bancos centrais, a gestão do risco operacional no BdP e os instrumentos de controlo da gestão do risco operacional na mesma Instituição.

A entrevista semiestruturada, com perguntas abertas e fechadas, permitiu adaptar a organização inicial e desenvolver sub-questões à medida que o entrevistado foi respondendo, flexibilizando a estrutura definida. A adoção desta técnica constituiu um fator determinante na investigação tornando-se uma mais-valia para o estudo uma vez que ao longo da entrevista surgiram informações consideradas valiosas. Assim, foi possível focalizar a entrevista para os pontos que mais interessavam no estudo.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas é importante conhecer as vantagens e desvantagens desta técnica em relação a outros procedimentos de recolha de dados e que de seguida serão apresentadas.

Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens da Entrevista

Vantagens	Desvantagens
Recolher informação que por vezes não está em documentos	Consome muito tempo
Recolher os testemunhos e interpretações dos entrevistados	Método difícil de trabalhar
Recolher informação atualizada	Reflexibilidade (o entrevistado responde como lhe parece que o entrevistador quer)
Flexibilidade de exploração de aspetos e ideias originados durante a entrevista	Possibilidade do entrevistador perder o controlo da entrevista
O entrevistado concentra-se mais sobre a questão	As opiniões do investigador podem influenciar o entrevistado
Originam respostas mais variadas	Distorções devido a questões mal formuladas

Fonte: Adaptado de Vieira, Major e Robalo (2009) e Sousa e Baptista (2012)

2.3. Caracterização da Unidade de Análise e Amostra

A unidade de análise incidiu sobre o banco central português, ou seja, sobre o Banco de Portugal. De seguida serão caracterizados, sumariamente, a entidade em si, o departamento e a respetiva unidade de estrutura que se dedica ao desenvolvimento do tema do presente estudo e o entrevistado, colaborador da referida Instituição.

2.3.1. Caracterização do Banco de Portugal - Unidade de Análise

De acordo com o *site* oficial do Banco de Portugal⁸, este foi fundado em 19 de novembro de 1846 e é o banco central da República Portuguesa. Sendo a sua sede em Lisboa, possui uma Filial no Porto, diversas agências no Continente e duas delegações regionais (Madeira e Açores).

Segundo o artigo 1.º da Lei Orgânica da Instituição (aprovada pela Lei n.º 5/98, de 31 de janeiro e com diversas alterações introduzidas), o BdP é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio.

Os órgãos do BdP são o Governador, o Conselho de Administração, o Conselho de Auditoria e o Conselho Consultivo. O mesmo integra, desde a sua criação em 1998, o Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC - constituído pelo Banco Central Europeu e pelos bancos centrais nacionais da União Europeia).

Conforme o artigo 3.º da sua Lei Orgânica, o BdP “prossegue os objetivos e participa no desempenho das atribuições cometidas ao SEBC e está sujeito ao disposto nos Estatutos do Sistema Europeu de Bancos Centrais e do Banco Central Europeu, atuando em conformidade com as orientações e instruções que o Banco Central Europeu lhe dirija ao abrigo dos mesmos Estatutos.” Segundo o Tratado da UE, "o objetivo primordial do SEBC é a manutenção da estabilidade dos preços", ou seja, a manutenção do poder de compra da moeda, que constitui o principal objetivo da política monetária.

⁸ Disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/Paginas/default.aspx>

Ainda com base no *site* oficial do BdP, “o Banco faz parte, desde o seu início, em 1 de janeiro de 1999, do Eurosistema – constituído pelo BCE e pelos bancos centrais nacionais participantes no euro. Compete ao Governador exercer as funções de membro do Conselho e do Conselho geral do BCE, nos termos do disposto no Tratado e nos Estatutos do SEBC/BCE.” A tabela seguinte expõe a missão e funções do BdP.

Tabela 5 - Missão e Funções do Banco de Portugal

Política monetária	Manutenção da estabilidade de preços.
Gestão de ativos e reservas	Gestão das disponibilidades externas do País ou de outras que lhe estejam cometidas.
Fiscalização dos mercados monetário e cambial	Orientação e fiscalização dos mercados monetário e cambial.
Supervisão prudencial e comportamental	Exercer a supervisão prudencial das instituições de crédito, das sociedades financeiras e das instituições de pagamento. Exercer também a supervisão da atuação das instituições na relação com os seus clientes (supervisão comportamental). Intervir no domínio da oferta de produtos e serviços financeiros e também ao nível da procura de produtos e serviços.
Regulação dos sistemas de pagamentos	Regular, fiscalizar e promover o bom funcionamento dos sistemas de pagamentos.
Emissão de moeda	Emitir notas de euro com curso legal e poder liberatório e colocar em circulação as moedas metálicas, incluindo as comemorativas.
Recolha e elaboração de estatísticas	Recolher e elaborar as estatísticas monetárias, financeiras, cambiais e da balança de pagamentos.
Produção de estudos e análises económicos	Produzir estudos e análises da economia portuguesa, da economia da área do euro e do seu enquadramento internacional e dos mercados e sistemas financeiros.
Atividade internacional	Desenvolver intensa atividade de cooperação.

	Participa nos trabalhos de um grande número de organismos internacionais.
Relações com o Estado	Agir como intermediário das relações monetárias internacionais do Estado. Aconselhar o Governo nos domínios económico e financeiro.

Fonte: Adaptado de <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/MissaoeFuncoes/Paginas/default.aspx>

No que toca à sua organização, o BdP é constituído por departamentos cujos organogramas e responsabilidades encontram-se definidas no Manual de Estrutura Orgânica (documento que reúne um conjunto de princípios gerais, toda a informação interna relacionada com a estrutura orgânica do BdP, assim como as normas a seguir quando é pretendido efetuar qualquer alteração).

De acordo com o Banco de Portugal (2010: 13), “os diversos Departamentos do Banco são geridos por uma Direção (composta por um Diretor e um ou mais Diretores Adjuntos), a qual reporta a um membro do Conselho de Administração (designado por Administrador do Pelouro).

Desta forma, o BdP é constituído pelos seguintes departamentos:

- GAB - Gabinete do Governador e dos Conselhos
- DAS - Departamento de Averiguação e Ação Sancionatória
- DAU - Departamento de Auditoria
- DCC - Departamento de Contabilidade e Controlo
- DES - Departamento de Estabilidade Financeira
- DET - Departamento de Emissão e Tesouraria
- DDE - Departamento de Estatística
- DEE - Departamento de Estudos Económicos
- DRH - Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
- DMR - Departamento de Mercados e Gestão de Reservas
- DOI - Departamento de Organização, Sistemas e Tecnologias de Informação
- DRI - Departamento de Relações Internacionais

- DSA - Departamento de Serviços de Apoio
- DSC - Departamento de Supervisão Comportamental
- DSP - Departamento de Supervisão Prudencial
- DJU - Departamento de Serviços Jurídicos
- DPG - Departamento de Sistemas de Pagamentos
- DGR - Departamento de Gestão de Risco

2.3.2. Caracterização do Departamento de Gestão de Risco

De acordo com o *site* oficial do BdP, “o Departamento de Gestão de Risco tem por missão a identificação, avaliação e controlo dos riscos associados à atividade do Banco de Portugal, de forma a assegurar que os mesmos se mantêm em níveis consistentes com o perfil e grau de tolerância ao risco definido pelo Conselho de Administração do Banco.”

É constituído por duas áreas principais, a Área de Gestão do Risco Financeiro e a Área de Risco Global. A primeira é composta pelo Núcleo dos Riscos das Operações de Política Monetária e pelo Núcleo dos Riscos da Gestão de Reservas. A segunda é formada pelo Núcleo de Gestão dos Riscos Globais e pelo Núcleo de Gestão do Risco Operacional. O último, unidade de estrutura que se dedica ao desenvolvimento da temática em estudo, tem como principais responsabilidades⁹:

- Assegurar a definição e atualização, em conjunto com todos os Departamentos do Banco de Portugal, do enquadramento metodológico de implementação do processo de gestão de risco operacional no Banco, estabelecendo políticas e procedimentos comuns;
- Coordenar, em articulação com todos os Departamentos, a identificação e avaliação dos riscos associados à atividade do Banco, prestando o necessário apoio técnico;
- Efetuar propostas de otimização de processos, decorrentes da análise dos mesmos numa ótica de gestão de risco;
- Monitorizar, medir e avaliar o grau de risco operacional e a performance das estratégias de gestão do risco, com base em Indicadores de Risco;

⁹ Fonte: *Intranet* do Banco de Portugal.

- Assegurar o acompanhamento da implementação e evolução dos processos de gestão do risco operacional no âmbito do SEBC, garantindo a participação em grupos externos, a realização de *benchmarking* e a análise dos impactos dos respetivos desenvolvimentos no Banco.

Segundo a *Newsletter* Biblioteca do Banco de Portugal (2014: 3), “a gestão do risco operacional no BdP é efetuada pelo Núcleo de Gestão do Risco Operacional do Departamento de Gestão de Risco, em estreita colaboração com todos os departamentos do Banco.” Esta colaboração é efetuada pelos designados interlocutores departamentais, isto é, o elo de ligação na área da gestão do risco operacional com o Departamento de Gestão de Risco.

2.3.3. Caracterização do Entrevistado - Amostra

Após definir a Instituição em estudo, particularizando para o Departamento que desempenha a atividade em investigação, importa agora caracterizar o entrevistado. O Dr. Gabriel Andrade é, desde 2014, o Diretor Adjunto do Departamento de Gestão de Risco do Banco de Portugal. Tem 50 anos e é Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (Lisboa). Possui ainda três Pós- Graduações:

- Gestão de Instituições Financeiras pela Universidade Católica;
- Programa de Direção de Empresas pela AESE *Business School*;
- Liderança pela Universidade Nova de Lisboa.

Aquando do término da Licenciatura, iniciou a sua atividade profissional no Banco Português do Atlântico (na altura o maior banco português sendo este posteriormente adquirido pelo Banco Comercial Português) inserido no Departamento de Organização.

Dois anos e meio depois foi convidado para “fundar” o Banco Barclays em Portugal (em 1990 o Barclays decidiu abrir uma rede de retalho), constituindo a equipa de abertura e trabalhando na área de formação para novos colaboradores durante os primeiros anos como colaborador da referida Instituição.

Depois, durante ainda a década de 90, participou em dois projetos: um ligado à Certificação de Qualidade, tornando-se Auditor Certificado da Qualidade; outro na

mudança de moeda, liderando a mudança do escudo para o euro no Banco Barclays. Este último projeto permitiu-lhe constatar as implicações da nova moeda, o euro, em todo o Banco e foi aqui que começou a aproximar-se mais intensamente da área do risco. Na sequência disto, foi convidado para o Departamento de Risco de Crédito como Sub-Diretor.

Entre 2003 e 2009 passou a Diretor de Risco de Crédito, abrangendo a sua atividade temáticas como o crédito ao consumo, crédito à habitação, crédito a PME's, crédito a multinacionais e recuperação de crédito.

Em 2010, com a separação no Banco Barclays entre o retalho e o *Corporate Banking*, assumiu a posição de *Chief Risk Officer* do *Corporate Banking* passando a sua função a ser totalmente abrangente, desde o risco de crédito até ao risco de mercado e ainda pelo risco operacional.

Em 2012, além da função que desenvolvia em território nacional, alargou o espectro a Madrid, assumindo o cargo de *Chief Risk Officer* Ibérico do *Corporate Banking* do Banco Barclays. No entanto, isto ocorreu numa fase em que o Banco se encontrava a abandonar a área do *Corporate Banking* quer em Portugal quer em Espanha, acabando o entrevistado por cessar o seu vínculo ao Barclays.

Em 2013 entrou para a empresa *Accenture* onde esteve 16 meses como *Senior Manager* sendo responsável pela oferta de risco em Portugal, Angola e Moçambique e oferecendo consultoria de gestão para a banca (consultoria relacionada com o risco, desde o risco de crédito, recuperação, assuntos regulatórios, Basileia, risco operacional, etc). Trabalhou no projeto de criação do Regular de Mercados de Angola deixando o projeto enquanto este decorria uma vez que iniciou as funções que atualmente desempenha.

Desta forma, em outubro de 2014 iniciou funções no BdP como Diretor Adjunto do Departamento de Gestão de Risco, encontrando-se mais especificamente ligado à área do risco não financeiro.

Em paralelo com a atividade profissional principal, já lecionou aulas no Instituto Superior de Novas Profissões aos cursos de Gestão de Empresas e de Relações Públicas e Publicidade, aulas de Estatística e Matemática durante aproximadamente 12 anos e colabora frequentemente como formador do Instituto de Formação Bancária, escrevendo artigos para as revistas lançadas pelo Instituto e dando regularmente seminários sobre

assuntos regulatórios (tais como Basileia, *Capital Requirements Directive*, recuperação de crédito, etc).

Dado a amostra ser constituída por um só entrevistado, pensou-se antes realizar entrevistas a um maior número de elementos mas uma vez que a entidade em estudo permaneceria a mesma, pois o único banco central em Portugal é o BdP, as respostas acabariam por coincidir. Assim, segundo Rosa e Arnoldi (2007), na pesquisa qualitativa não é relevante a quantidade de sujeitos que irão prestar informação, mas sim a capacidade que os sujeitos têm para responder ao que se procura com a pesquisa. Tendo isto em mente, considerou-se que o elemento escolhido correspondia ao perfil pretendido.

2.4. Fases da Análise Qualitativa da Entrevista

Com o intuito de proceder com o maior rigor possível à análise qualitativa da entrevista, definiu-se a existência de cinco fases essenciais:

1. Construção do guião da entrevista e confronto com a revisão da literatura;
2. Realização da entrevista;
3. Transcrição literal da entrevista;
4. Leitura e redução dos dados;
5. Redação e discussão dos resultados.

Nos pontos seguintes serão abordadas as quatro primeiras fases, pelo que a última fase irá ser abordada no capítulo III.

2.4.1. Guião da Entrevista

A execução da entrevista implica a elaboração de um guião (anexo I), constituído com base no enquadramento teórico. Contudo, segundo Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2008), não se pressupõe uma sequência absoluta na colocação das perguntas no desenvolvimento do processo da entrevista. Neste sentido, o guião funcionou como referência e instrumento base de orientação enquanto esta decorria mas a ordem das questões foi sendo alterada mediante as respostas obtidas, com o objetivo de seguir a

linha de raciocínio do entrevistado, facilitando com isto a comunicação e a recolha de informação.

O **guião é composto por três categorias:**

1. Metodologia para a gestão do risco operacional em bancos centrais;
2. Gestão do risco operacional no BdP;
3. Instrumentos de controlo da gestão do risco operacional no BdP.

A **primeira categoria** pretende perceber a visão do entrevistado relativamente à metodologia definida pelo BCE para a gestão do risco operacional em bancos centrais. Mais concretamente pretende perceber a adequação da metodologia comum a todos os bancos centrais, incluindo os principais problemas e apresentando eventuais sugestões de melhoria.

Na **segunda categoria** tenciona-se conhecer a gestão do risco operacional no BdP, tocando-se pontos como a visão interna e externa do risco operacional no BdP, a descrição do processo desta gestão de risco, a fase considerada mais relevante do mesmo processo, a causa e o impacto principais dos eventos de risco ocorridos no BdP, a supervisão da gestão do risco operacional do BdP e expor outras realidades da gestão do risco operacional em bancos centrais.

A **terceira categoria** procura conhecer os instrumentos de controlo da gestão do risco operacional utilizados pelo BdP, os projetos de implementação futura previstos neste âmbito e abordar a temática da garantia de reporte dos eventos de risco ocorridos no BdP.

2.4.2. Realização da Entrevista

Segundo Rosa e Arnoldi (2007), para a execução da entrevista é importante que o entrevistador possua todos os conhecimentos a respeito do tema, para que depois possa ser ele próprio a conduzir a mesma. Assim, a entrevista foi realizada após se proceder à revisão da literatura, permitindo isto o conhecimento teórico do tema sob investigação.

A marcação da entrevista, via telefone, foi agendada por forma a assegurar a data e hora mais conveniente para ambos os lados, o entrevistador e o entrevistado. A entrevista foi efetuada presencialmente no ambiente de trabalho do entrevistado.

Com a devida autorização do entrevistado, procedeu-se à realização da entrevista gravada em áudio. A gravação em áudio permitiu, não só concentrar a atenção no discurso proferido, uma vez que o registo manual da entrevista atrasava o processo e ampliava o risco de perda de informação, como obter elementos valiosos de comunicação, como o registo do discurso de forma verdadeira, as dúvidas, as alterações de voz, as interrupções e as pausas para meditação. Desta forma, a adoção desta forma de registo da entrevista facilitou, em grande escala, a comunicação e o discurso.

A entrevista foi realizada no dia 23 de junho de 2015 às 9h00. Relativamente à duração, não foi estipulado um limite de tempo, mas a mesma teve a duração aproximada de 60 minutos.

2.4.3. Transcrição Literal da Entrevista

Após a realização da entrevista, procedeu-se à sua transcrição de forma integral e com a seguinte informação:

- a)** Identificação do entrevistado (nome, idade, cargo desempenhado, habilitações literárias e experiência profissional);
- b)** Data da entrevista;
- c)** Hora de início da entrevista;
- d)** Duração da entrevista;
- e)** Colocação do tempo em cada questão, com o objetivo de facilitar a confirmação da resposta de acordo com a gravação.

No total, a gravação da entrevista teve a duração aproximada de 60 minutos (mais concretamente 57 minutos) e a transcrição integral cerca de 7 horas. No total, a entrevista corresponde a 11 páginas de material transcrito.

2.4.4. Leitura e Redução dos Dados

A fase seguinte à transcrição da entrevista consiste na respetiva análise. A redução dos dados, a apresentação/organização para fins comparativos e a sua interpretação/verificação consubstanciam-se em fases com elevada importância.

De acordo com Vieira, Major e Robalo (2009: 160), “a redução dos dados é uma parte essencial na análise, na medida em que é necessário decidir que dados devem ser conservados ou excluídos, sob que forma resumir um certo número de excertos da entrevista. O objetivo desta fase é descobrir um fio condutor de análise, tendo subjacente a construção de uma grelha de análise e as suas categorias constitutivas.” A construção da grelha de análise e definição de categorias implica várias leituras da entrevista, por forma a “identificar regularidades, temas comuns e padrões que permitem categorizar a evidência obtida.”

Para Bardin (2008: 147), “a realização da categorização tem como finalidade favorecer a leitura e permitir ao investigador uma melhor organização e interpretação dos dados recolhidos, isto é, uma passagem de dados brutos a dados organizados.” Ainda segundo o mesmo autor (Bardin, 2008: 145), “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.”

No capítulo seguinte, será exposto a análise e discussão dos resultados obtidos na entrevista realizada e, quando possível, a associação com a revisão da literatura efetuada.

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O tratamento da informação através da organização dos dados permite uma análise mais clara do conteúdo dos mesmos e logo uma apresentação mais coerente. Desta forma, os dados apresentados serão em forma bruta, isto é, através de excertos da entrevista, com o intuito de justificar a interpretação dos dados.

A etapa importante para o procedimento de interpretação de dados depende da forma de apresentação dos últimos, tornando-se um meio de dar resposta aos objetivos inicialmente propostos.

A análise e discussão dos resultados da entrevista tem por base um conjunto de **3 categorias de questões**, desagregadas em 12 subcategorias, como se pode visualizar na tabela seguinte. Os resultados são apresentados por cada uma destas categorias.

Tabela 6 - Categorias e Subcategorias

Categorias	Subcategorias	
I - Metodologia para a Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais	3.1.1	Adequação da metodologia
	3.1.2	Problemas da metodologia
	3.1.3	Sugestões de melhoria à metodologia
II - Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal	3.2.1	Visão interna e externa do risco operacional
	3.2.2	Descrição do processo de gestão do risco operacional
	3.2.3	Fase relevante do processo de gestão do risco operacional
	3.2.4	Causa e impactos principais dos eventos de risco ocorridos
	3.2.5	Supervisão da gestão do risco operacional do BdP
	3.2.6	Realidade da gestão do risco operacional noutros Bancos Centrais
III - Instrumentos de Controlo da Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal	3.3.1.	Instrumentos de controlo utilizados
	3.3.2.	Projetos de implementação futura
	3.3.3.	Garantia de reporte dos eventos de risco ocorridos

Fonte: Elaboração Própria

3.1. Categoria I - Metodologia para a Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais

Este item tem como objetivo perceber a visão do entrevistado relativamente à metodologia definida pelo BCE para a gestão do risco operacional em bancos centrais. Mais concretamente pretende perceber a adequação da metodologia comum a todos os bancos centrais, incluindo os principais problemas e apresentando eventuais sugestões de melhoria. Para a concretização deste objetivo, definiram-se **4 questões**:

1. Considera a metodologia comum a todos os bancos centrais, definida pelo BCE, adequada? Permite atingir os objetivos propostos?
2. E a política de tolerância aos riscos, também definida pelo BCE, é adequada e ajustada?
3. Quais os principais problemas da metodologia usada no processo de gestão do risco operacional emanada pelo BCE?
4. Que sugestões de melhoria apresenta a esta metodologia?

3.1.1. Adequação da metodologia

O entrevistado considera a metodologia, definida pelo BCE, adequada. No entanto, considera-a teórica e longínqua da realidade de um banco central nacional. Justifica isto com base na especificidade do BCE: o último possui várias tarefas que são mais aprofundadas que em bancos centrais nacionais mas possui outras que simplesmente não existem neste organismo (e.g. não gerem a distribuição de notas de um país específico).

Acrescenta ainda que, apesar de a considerar apropriada, não é possível exercer a gestão do risco operacional apenas baseado naquela metodologia, exatamente pelas especificidades próprias de um banco central nacional. Esta característica implica responsabilidades nacionais, independentemente de se pertencer ao Eurosistema.

Desta forma, a metodologia deve ser ajustada à realidade nacional em que se insere, sendo a mesma flexível e permitindo certos graus de liberdade. Este aspeto é bastante positivo na visão do entrevistado e um fator determinante para a considerar adequada.

Conclui, definindo a metodologia como um *benchmark* adequado mas que deve ser refinado ao nível de cada país.

3.1.2. Problemas da metodologia

Este ponto vai de encontro ao anterior, uma vez que, para além de argumentar que a metodologia é um pouco estática (também porque muitas vezes há poucos meios na área do risco operacional), afirma que não se encontra ajustada às realidades nacionais. Define-a como *high-level*: e.g. uma das grelhas relacionada com o impacto financeiro de um evento de risco operacional, a grelha sobre o impacto elevado (ver o ponto 1.4.2.2. Política de Tolerância aos Riscos Operacionais) para o BCE não corresponde a um evento de risco que poderá ter um impacto elevado para o BdP. Abstraindo a realidade dos números, para ter impacto elevado segundo os critérios do BCE seria acima de 10 milhões de euros, contudo, para o BdP deveria ser, e.g. acima de 100 mil euros. Com estes valores, o BdP encontrar-se-á constantemente na “zona verde”, e isso, por si só, é um evento de risco. Sabendo isto, quando o BdP procede à análise de um determinado evento de risco, tem isto em atenção, tentando refinar o mais possível.

Com o objetivo de corrigir este desajustamento, o Núcleo de Gestão do Risco Operacional do BdP encontra-se a refazer a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco. Com isto, pretendem refinar e clarificar que, apesar de o BCE possuir uma outra grelha, o BdP olhará sob outra perspetiva. A referência base da metodologia do BCE tem que permanecer, no entanto pretendem chamar a atenção para alguns eventos que para o BdP tem um maior impacto.

Outra desvantagem, não diretamente ligada à metodologia mas antes ao tema da gestão do risco operacional, prende-se com a imaturidade inerente ao assunto. O entrevistado considera que o risco operacional, em relação ao risco financeiro, é visto, ou foi visto em determinadas épocas, como um “parente pobre”, em grande parte devido aos seus poucos anos de desenvolvimento (a relevância ao tema do risco operacional e a inclusão

do mesmo na esfera do risco deu-se sensivelmente em 2010). O risco financeiro já existe, como disciplina, desde que os bancos existem embora também se possa argumentar que igualmente existiam na mesma altura riscos operacionais. No entanto, estes nunca foram trabalhados, ou melhor, a metodologia de análise e controlo nunca foi trabalhada. Isto vai de encontro com a literatura sobre o tema. De acordo com o BIS (2007: 151), tal como nas instituições financeiras, as práticas de gestão de risco em bancos centrais estão mais avançadas no que diz respeito a riscos financeiros do que a riscos não financeiros.

3.1.3. Sugestões de melhoria à metodologia

O entrevistado afirma que as sugestões de melhoria que faria estão feitas, através do princípio subjacente à metodologia, a existência de flexibilidade, ou seja, o BdP não é obrigado a seguir a mesma *by the book*. Existe a liberdade para a análise individual país a país porque caso contrário, considera que a Instituição não estaria a fazer um bom trabalho de gestão do risco operacional, se não se adaptassem à realidade onde estão inseridos. Isto vai de encontro com o Princípio da Eficácia definido no ponto 1.4.1.3. Princípios da Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais, ou seja, “a eficácia é assegurada por meio da aplicação sistemática, estruturada e consistente do modelo e do processo de gestão de risco estabelecido, de forma a garantir o nível global de tolerância aos riscos estabelecido superiormente, sem prejuízo, porém, da necessária flexibilidade na sua implementação num quadro diversificado e de mudança permanente.”

Acrescenta ainda como sugestão, granularizar a regulamentação, torná-la mais ajustável, mais moldável a cada país e considerando os eventos de risco internacionalmente conhecidos ocorridos nos últimos anos, atualizá-la e ajustá-la mediante isto.

3.2. Categoria II - Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal

Este item tem como objetivo conhecer a gestão do risco operacional no BdP, tocando-se pontos como a visão interna e externa do risco operacional no BdP, a descrição do

processo desta gestão de risco, a fase considerada mais relevante do mesmo processo, a causa e o impacto principais dos eventos de risco ocorridos no BdP, a supervisão da gestão do risco operacional do BdP e expor outras realidades da gestão do risco operacional em bancos centrais. Para isto, definiram-se **8 questões**:

1. Existe gestão de risco operacional no BdP?
2. Como é visto, internamente, o risco operacional no BdP?
3. Como descreve, de forma resumida, o processo de gestão do risco operacional no BdP?
4. Qual considera ser a fase mais relevante no processo de gestão do risco operacional?
5. Existe alguma entidade que supervisiona a gestão de risco operacional no BdP?
6. Da sua experiência na banca comercial e agora num banco central, como é encarada pela banca comercial a gestão de risco operacional no BdP, atendendo ao seu papel como supervisor e regulador?
7. Qual a principal causa dos eventos de riscos no BdP? Qual considera ser o impacto (negócio, imagem/reputação, financeiro) mais frequente?
8. Conhece a realidade da gestão de risco operacional noutros Bancos Centrais? Se sim, quais? Diferenças entre BdP e esse Banco Central?

3.2.1. Visão interna e externa do risco operacional

Sobre a visão interna, o entrevistado afirma que cada pessoa terá a sua opinião e dado tratar-se de uma disciplina com que todo o Banco contacta, uma vez que o Núcleo de Gestão do Risco Operacional elabora a análise do risco operacional de todo o Banco, a opinião de cada um relacionar-se-á com a sua experiência pessoal.

Acrescenta que é visto de uma forma positiva em alguns aspetos e negativa noutros. Como positivo, o facto de a equipa ter começado relativamente cedo (2009) e com uma vontade forte de construir bases sólidas para tratar o tema. A parte negativa, ou seja, o que resulta de muitas vezes não ser tão “bem visto” prende-se com o facto de ser uma equipa de reduzida dimensão e não chegar para as “encomendas”. Tentou-se pôr mais carga de trabalho na equipa do que a própria equipa conseguia suportar e assim acabou-

se por desviar a mesma para muitos assuntos que no fundo são menores comparativamente com aquilo que é de facto a gestão do risco operacional.

Analisando os últimos 6 anos de evolução, o entrevistado considera que os resultados não são os que gostariam de ter. Isto por um lado deve ser encarado de forma positiva, existe muito trabalho a fazer. No entanto, as opiniões negativas relacionam-se com isso, ou seja, resultados palpáveis. Sendo o *core business* do Núcleo de Gestão do Risco Operacional a análise dos riscos operacionais das diversas unidades de estrutura, nesse aspeto considera uma fraca evolução.

Relativamente à visão externa, deve ainda a equipa investir na forma como são vistos internacionalmente. O BdP pertence a duas comunidades: uma é a comunidade do BCE onde considera participarem (a equipa reúne trimestralmente) de forma relativamente ativa. No entanto, existe outra comunidade mais importante no caso do risco operacional, o *International Operational Risk Working Group* (mencionado no ponto 1.4.1. Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais) composta por bancos centrais de todo o mundo (atualmente 61 membros). A participação nesta comunidade permite o acesso a uma vasta informação valiosa na melhoria de processos e procedimentos, isto é, possibilita um *benchmarking* que conduziria a um desempenho superior. Contudo, não tem sido aproveitada, mais uma vez devido à constituição da equipa com um número reduzido de elementos.

Ainda sobre a visão externa, desta vez em Portugal, considerando a vasta experiência na banca comercial do entrevistado, este pensa existirem duas perspetivas sobre as quais as instituições financeiras veem a gestão do risco operacional no regulador (BdP). Uma é como o regulador controla os seus processos, onde nos últimos tempos, dado os acontecimentos públicos, existe uma maior atenção ao processo de gestão do risco operacional por eles executados e portanto as instituições financeiras detêm a noção que a equipa de supervisão tem crescido e que está cada vez mais presente. Quanto ao processo de gestão do risco operacional interno ocorrido no BdP, como este controla, o entrevistado julga que as instituições financeiras não estão informadas dos procedimentos seguidos.

3.2.2. Descrição do processo de gestão do risco operacional

O processo de gestão do risco operacional baseia-se em duas vertentes: uma vertente relaciona-se com a análise dos riscos dos departamentos (das unidades de negócio) e a segunda com o registo e análise dos incidentes ocorridos.

Para explicar a primeira vertente, é necessário perceber a *framework* da gestão do controlo do BdP. Esta possui três linhas de defesa. A primeira linha de defesa é o negócio, ou seja, quem faz negócio, quem está na primeira linha, isto é, os departamentos devem, por inerência de serem gestores daqueles departamentos, possuir medidas de controlo para as atividades que desenvolvem e adequadas aos riscos que correm. O Departamento de Gestão de Risco através do Núcleo de Gestão do Risco Operacional, como segunda linha, tem como responsabilidade olhar de forma crítica para a primeira linha. O referido Núcleo, organiza o processo seguindo as seguintes fases:

1. **Identificação das funções de negócio do BdP:** a identificação das funções de negócio é efetuada por unidade de estrutura e deve ser atualizada de acordo com as alterações das funções ocorridas;
2. **Avaliação da criticidade inerente das funções de negócio:** cada departamento realiza uma avaliação preliminar da criticidade inerente da sua atividade para os exercícios subsequentes de avaliação do risco operacional. Este exercício tem como finalidade hierarquizar as funções de negócio em função do seu grau de criticidade;
3. **Avaliação Sumária dos Riscos:** permite à gestão adquirir ou atualizar rapidamente a visão de alto nível da situação do risco global de cada processo e dos respetivos riscos residuais, com base no ambiente de controlo existente e na verosimilhança dos eventos de risco que são inerentes ao estabelecimento e prossecução da missão e dos objetivos e metas departamentais.

Neste aspeto, o BdP funciona ainda de forma “híbrida”, ou seja, efetuaram todo este trabalho há alguns anos mas neste momento encontra-se desatualizado. Neste momento, encontram-se a desenvolver este processo quase como se fosse do zero. O objetivo é

chegar à fase de revisão das atividades de controlo e fechar o ciclo através do *reporting* ao Conselho de Administração, ou seja, monitorizar a evolução dos riscos operacionais do BdP. A terceira linha de defesa é a auditoria interna, cujo objetivo é controlar o trabalho desenvolvido por este Departamento.

A segunda vertente, que alimenta a primeira, define-se através do registo e análise dos incidentes ocorridos. Um incidente é a ocorrência efetiva de um evento de risco que provocou, podia ter provocado ou criou uma situação próxima com um impacto negativo na organização, designadamente perdas financeiras, problemas, interrupções ou prejuízos na prossecução dos objetivos de negócio ou degradação da imagem/reputação do BdP. Assim, o Núcleo de Gestão do Risco Operacional realiza o controlo e análise sistemática dos incidentes que vão surgindo, eventos do dia-a-dia que podem levantar pistas para factos que estão errados. Não se encontrando este Núcleo de forma exaustiva nos departamentos, este mecanismo de registo de incidentes disponível para todo o Banco permite a qualquer colaborador registar um incidente. O Núcleo analisa, discute o impacto, avalia a gravidade e a probabilidade de repetição do mesmo e acordam com o departamento em causa medidas para mitigar esse evento.

Todo este processo descrito pelo entrevistado vai de encontro com o processo de gestão do risco operacional descrito na *Newsletter* Biblioteca do Banco de Portugal (2014: 3) e na Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal que é:

- Identificação dos Riscos;
- Avaliação;
- Resposta e Atividades de Controlo;
- Informação, Comunicação e Reporte;
- Monitorização dos Riscos.

3.2.3. Fase relevante do processo de gestão do risco operacional

Dependendo do estágio em que cada instituição se encontre (e.g. a fase mais relevante numa organização que se encontre num estágio avançado será provavelmente verificar a medição dos riscos, melhorar os modelos aplicados, afinar), para o entrevistado a fase mais importante para o BdP é a sensibilização dos colaboradores. Para isto deve existir

atividades de divulgação da gestão do risco operacional, do registo de incidentes, saberem para que serve, a quem se devem dirigir em casos de risco operacional, saberem que devem envolver o Núcleo de Gestão do Risco Operacional em processos que estejam relacionados com e.g. planeamento estratégico. Um exemplo concreto prende-se com mudanças de estrutura interna. O objetivo do entrevistado é envolver o Departamento que representa nesta tomada de decisão. Isto, infelizmente, raramente acontece, por isso o aspeto decisivo e de mudança de mentalidade com efeitos correlativos em termos práticos relaciona-se com o processo de sensibilização.

De acordo com o BIS (2007: 157), envolver a equipa de gestão e os colaboradores no processo de identificar e avaliar os riscos ajuda a aumentar a consciência e responsabilidade e, assim, melhora a cultura de risco da organização.

3.2.4. Causa e impactos principais dos eventos de risco ocorridos

A causa principal dos eventos de risco ocorridos no BdP na opinião do entrevistado são os sistemas ou antes, a má utilização dos sistemas. No universo dos sistemas, esta Instituição presenciou alguns erros com considerável impacto. Como exemplo, por erro do sistema (encontravam-se numa área não protegida), alguns documentos confidenciais do BdP ficaram visíveis na *internet*. São casos de fugas de informação graves, não detetadas internamente e apenas descobertas por elementos externos. Os mais extremos são conhecidos do público em geral, como a resolução de bancos. Estes eventos têm associados alguns eventos de risco operacional.

Este tipo de eventos de risco, ou até os menos graves, têm um grande impacto na imagem/reputação do Banco Central. Quanto mais extremo for o evento de risco, maior é o impacto na imagem da Instituição. A imagem e reputação do BdP estão constantemente a ser postas à prova. De acordo com o BIS (2007: 154) e tal como referido no ponto 1.4. A Importância da Gestão do Risco em Bancos Centrais, dada a importância da credibilidade dos bancos centrais, danos à reputação podem ser a sua maior preocupação. Os danos à reputação geralmente são causados por uma perda ou falha nas áreas políticas, operacionais ou financeiras.

Conforme o BIS (2007: 158), a forma mais eficaz de lidar com o risco de danos para a reputação é gerir os riscos primários que poderão originar tal resultado. Neste sentido, o BIS (2007) aponta como potenciais motivos para a ocorrência de danos para a imagem e reputação os seguintes:

- **Expectativas do Público:** O alto prestígio de um banco central pode gerar expectativas do público que vão muito além das responsabilidades legais da instituição. A sua posição de poder pode gerar dúvidas sobre a sua integridade que são difíceis de modificar. Assim, e.g. no caso de expectativas exageradas, a reputação do banco central pode sofrer quando os indivíduos perdem dinheiro em disputas com as instituições financeiras, independentemente do papel real que o banco central possa ter na matéria. Uma vez que danos à reputação não se relacionam apenas com a eficácia do banco central, os aspetos em que o seu nome esteja envolvido, podem originar consequências na sua imagem;
- **Fatores fora do controlo do banco central:** A decisão política de manter reservas líquidas em moeda estrangeira, e, portanto, a uma exposição cambial, pode representar um risco para a reputação do banco central. Quando as alterações no valor da moeda local destas reservas criam perdas, a comunicação social e o público podem culpabilizar o banco central pela má gestão. Uma forma de enfrentar estes riscos foi adotada pelo HKMA (*Hong Kong Monetary Authority*), ou seja, manter uma comunicação regular com os meios de comunicação e discussões em público, incluindo legisladores;
- **Má conduta pessoal:** Como mencionado no ponto 1.4. A Importância da Gestão do Risco em Bancos Centrais e segundo o BIS (2007: 154), as questões relativas à ética de conduta podem representar um ensaio mais grave para a reputação de um banco central que questões puramente jurídicas, tais como litígios contra a organização. A implementação de códigos de conduta abrangendo questões como conflitos de interesse, investimentos pessoais, aceitação de presentes recebidos no exercício de funções, minimiza os riscos surgidos na sequência de má conduta pessoal.

Sobre este último ponto, o BdP possui um Código de Conduta desde 1 de janeiro de 2005, tendo sido revisto em 26 de fevereiro de 2013. Segundo o *site* oficial do BdP, o

mesmo “estabelece linhas de orientação em matéria de ética profissional para todos os trabalhadores ao serviço do Banco. Constituem ainda uma referência para os cidadãos e para as instituições no que respeita ao padrão de conduta exigível aos colaboradores do BdP.”

3.2.5. Supervisão da gestão do risco operacional do BdP

Sobre o controlo da gestão do risco operacional, o Diretor Adjunto afirma que internamente existe a auditoria interna (a terceira linha de defesa). Contudo, externamente, não existe qualquer entidade. O BdP tem ligação com o BCE, este inclusive define a metodologia, mas não supervisiona a sua atividade.

3.2.6. Realidade da gestão do risco operacional noutros Bancos Centrais

O entrevistado conhece a realidade de vários bancos centrais através da interação com as comunidades ligadas à gestão do risco operacional (comunidade do BCE e o *International Operational Risk Working Group*). Menciona os 12 *Federal Reserve* dos EUA, nomeadamente Filadélfia e Nova Iorque, como muito fortes nesta área. A razão prende-se, por razões óbvias. Ao longo do tempo, ocorrerem no seu país diversos eventos de risco operacional com elevado impacto - e.g. o 11 de setembro de 2001, a tempestade tropical ocorrida em 2012 em Nova Iorque que provocou imensos estragos, etc - nestes casos concretos até de continuidade de negócio. Isto faz com que estes Bancos estejam muito preparados para eventos extremos de risco operacional. Ainda na vertente de continuidade de negócio/risco operacional, refere Israel e Brasil, pelas mesmas razões apontadas para os EUA.

Noutras vertentes, mais concretamente na vertente quantificação do risco operacional, menciona três casos de referência: o BIS de Basileia, o Banco de Espanha e o Banco de Marrocos. Este último progrediu consideravelmente por uma razão curiosa. Na sequência da realização no seu país da conferência anual de 2011 do *International Operational Risk Working Group* (que vai rodando entre os vários países do Grupo), o

referido Banco ficou bastante sensibilizado para o tema e desde então possui um programa muito eficaz de gestão do risco operacional. Acrescenta ainda a Nova Zelândia como referência nesta área.

Comparando a gestão destes Bancos com o estado da gestão do risco operacional do BdP, considera que o último está muito longe deste nível. Afirma que a questão principal relaciona-se com a maturidade do processo e esta maturidade adquire-se quando existem eventos (e.g. se Portugal tivesse um evento da dimensão do 11 de setembro de 2001, tiraria muitas lições daí, criava muitos controlos que até então não existiam nem estavam pensados). Considera que a maturidade ganha-se muito com os eventos que vão ocorrendo e Portugal, felizmente, não tem tido eventos extremos e por isso não pratica. Relaciona o risco operacional com o ditado popular, “depois de casa roubada, trancas à porta” para resumir este nível mais avançado em relação a Portugal.

Tendo presente este raciocínio e destacando o Banco de Espanha como referência dada (sem eventos de risco extremos e com a mesma metodologia definida pelo BCE), tornou-se importante perceber o porquê deste nível de avanço e quais as principais diferenças em relação ao BdP. O entrevistado julga estar relacionado com a qualidade e perceção do papel dos interlocutores dos departamentos (importa contextualizar que o Banco de Espanha, assim como o BdP, possui interlocutores em todos os departamentos do Banco que são o elo de ligação na área da gestão do risco operacional com o Departamento responsável pela gestão do risco operacional). Considera o Diretor Adjunto estes elementos um fator crucial. Envolver os interlocutores departamentais e fazê-los sentir que pertencem à equipa do risco operacional (ainda que seja 5% ou 10% do seu tempo) é fundamental. Isto é um dos fatores diferenciadores em relação ao estado de avanço de alguns países como a Espanha, EUA e Bélgica relativamente a Portugal. Concluindo, o Banco de Espanha utiliza a mesma estrutura que o BdP, o registo de incidentes, etc, mas estão mais desenvolvidos na envolvência dos seus interlocutores departamentais.

Acrescenta um ponto comum a todos os bancos como também diferenciador para o nível de avanço: a importância que a Administração dá ao tema da gestão do risco operacional. Se a relevância ao tema não for devidamente dada pelos órgãos superiores e de competência decisória, isso repercutir-se-á pelos demais colaboradores. Neste ponto, o BdP possui um grande apoio e incentivo por parte da sua Administração.

3.3. Categoria III - Instrumentos de Controlo da Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal

Este item tem como objetivo conhecer os instrumentos de controlo da gestão do risco operacional utilizados pelo BdP, os projetos de implementação futura previstos neste âmbito e abordar a temática da garantia de reporte dos eventos de risco ocorridos no banco central português. Definiram-se **3 questões** para a execução deste objetivo:

1. Que tipo de instrumentos o BdP utiliza para controlar o risco operacional?
2. O que está previsto implementar neste âmbito?
3. Existe algum processo que garanta que os eventos de risco são todos reportados?

3.3.1. Instrumentos de controlo utilizados

O BIS divide em duas abordagens e técnicas para o controlo da gestão do risco não financeiro, a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa. As técnicas qualitativas utilizadas pelos bancos centrais na auto avaliação do seu estágio sobre o risco e controlo da gestão do risco operacional são (BIS, 2007: 157):

- Entrevistas;
- *Checklists* e questionários;
- *Balanced scorecards* - Listas de verificação mais elaboradas (com diferentes graus de sofisticação) combinadas com a avaliação do controlo interno;
- *Workshops* destinados às áreas de negócio.

Algumas destas técnicas são utilizadas pelo BdP na sua gestão do risco operacional tal como *workshops* com os interlocutores departamentais como meio de sensibilização, transmissão e atualização de informação, envolvimento dos mesmos no processo de controlo da gestão do risco operacional instituída.

A abordagem quantitativa para a gestão dos riscos não financeiros definida pelo BIS (2007) distingue entre:

- *Logs de Eventos* (para o BdP, Registo de Incidentes);

- *Key Risk Indicators* (Indicadores de Risco, ou seja, medidas que apontam para problemas ou perdas emergentes).

O BIS (2007: 157) refere que *Logs* de Eventos são uma importante componente dos programas de gestão do risco não financeiro de muitos bancos centrais. Para um sistema de registo ser eficaz, o registo de eventos de perda e incidentes é uma ação valiosa e não um indício para a culpa. O desafio é clarificar que uma situação de zero incidentes, como uma situação de risco zero, não é possível ou só é conseguida à custa de controlo excessivo.

O BIS (2007: 158) acrescenta que atualmente apenas alguns bancos centrais, como por exemplo o Banco de Espanha, procedem ao registo de eventos de perda e incidentes ocorridos. Esses bancos utilizam uma variedade de abordagens para reunir os dados, incluindo bases de dados existentes, tais como a contabilidade ou a delegação de responsabilidades para um nível mais baixo dentro da unidade de negócio, na maioria dos casos, para os elementos de ligação à equipa do risco operacional (designados interlocutores departamentais pelo BdP).

O BdP, assim como o Banco de Espanha, procede ao Registo de Incidentes como instrumento de controlo da gestão do risco operacional. O Registo de Incidentes constitui uma “memória da organização”, que potencia a aprendizagem através da experiência. O registo correto, sistemático, completo e transversal dos incidentes apresenta vantagens inquestionáveis para a sua gestão visto que permite¹⁰:

- Prevenir novos incidentes;
- Mitigar riscos e otimizar o desempenho do Banco nas diversas áreas;
- Aprender através da partilha de experiências e de conhecimento;
- Dar aos vários níveis de gestão uma visão sistematizada sobre os incidentes associados às funções pelas quais são responsáveis;
- Desmistificar a ocorrência de incidentes e assumi-los como uma consequência natural de quem executa as funções;
- Criar uma cultura de gestão de risco com a qual os colaboradores se identifiquem e na qual participem em benefício de todos.

¹⁰ Fonte: *Intranet* do Banco de Portugal.

Conforme a Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal e descrito no ponto 1.4.2.3.4. Informação, Comunicação e Reporte do Processo de Gestão do Risco Operacional, a fim de assegurar que o Banco como um todo aprende com os incidentes de risco que se materializaram ou poderiam ter materializado em impactos negativos nos objetivos, os departamentos devem criar e manter registos de incidentes, independentemente do respetivo impacto. O reporte consistente, regular e oportuno dos riscos por parte das direções e outros gestores superiores constitui um *output* essencial do processo de gestão de risco destinado a proporcionar à gestão confiança razoável de que o risco operacional é adequada e consistentemente gerido a todos os níveis e que o nível global de exposição aos riscos cumpre a política de tolerância estabelecida.

A outra técnica quantitativa utilizada para a gestão dos riscos não financeiros e definida pelo BIS (2007) são os designados *Key Risk Indicators*. De acordo com o BIS (2007: 158), os Indicadores de Risco são projetados para medir o risco de grandes eventos negativos. Poucas instituições bancárias centrais, e.g. o Banco de Inglaterra e o *New York Reserve Bank*, têm procurado desenvolver estes indicadores como parte de um programa formal de gestão de riscos; e tal como a banca comercial (que tem vindo a desenvolver tais indicadores no contexto da implementação do Acordo de Basileia II), este trabalho encontra-se num estágio inicial de desenvolvimento. Considerando isto, muitos bancos centrais têm processos informais para registar e monitorar alguns indicadores chave, tais como movimentos de colaboradores, formação aos empregados, saúde operacional e incidentes de segurança, vírus de computador e outras estatísticas de *Information Technology*.

O BdP não tem implementado a técnica *Key Risk Indicators* mas tem, como objetivo a curto prazo, a sua adoção.

3.3.2. Projetos de implementação futura

De acordo com o entrevistado, estão previstos implementar vários projetos para o controlo da gestão do risco operacional no BdP. Estes podem ser agrupados em quatro vertentes. A primeira vertente relaciona-se com a regulamentação. A regulamentação sobre a gestão do risco operacional do BdP é de 2009 sendo o objetivo rever e refazer a

política e os procedimentos do risco operacional. Esta é a base da pirâmide imprescindível ao desenvolvimento das restantes vertentes.

A segunda vertente pretende a intervenção do risco operacional nos processos de decisão, como já mencionado, e.g. no planeamento estratégico. No próximo ano, o Núcleo de Gestão do Risco Operacional do BdP pretende construir um indicador de risco no âmbito do planeamento estratégico, isto é, o planeamento estratégico do Banco possui várias linhas cujos departamentos tentam cumprir dentro dos prazos acordados. Este Núcleo deseja introduzir um indicador que anuncie qual o risco operacional para o cumprimento/incumprimento de cada uma dessas linhas.

A terceira vertente relaciona-se com o tema da quantificação. Aqui, o objetivo começa por definir os *Key Risk Indicators* departamentais até ao objetivo final, construir uma quantificação de risco operacional para o BdP.

O quarto ponto mas não menos importante passa pela, já falada, sensibilização para o risco operacional. O entrevistado, neste âmbito, tem programado algumas iniciativas tais como formação, divulgação periódica de informação sobre incidentes (e.g. *case studies*), consequências positivas pela intervenção do Departamento de Gestão de Risco na respetiva área de atuação, prémios para colaboradores pelo registo de incidentes, criação do “dia do registo de incidentes”, etc. Resumidamente, a sensibilização geral do Banco para a temática da gestão do risco operacional.

Estas quatro vertentes são as diretrizes a curto prazo definidas pelo Diretor Adjunto do Departamento de Gestão de Risco para o desenvolvimento da gestão do risco operacional no BdP.

3.3.3. Garantia de reporte dos eventos de risco ocorridos

Sobre este ponto, o entrevistado menciona que não existe qualquer forma que garanta que todos os eventos de risco ocorridos são reportados. Acrescenta isto como sendo outro problema do risco operacional: não é possível garantir que qualquer evento (grave ou não) seja reportado. Aliás, é frequente o Departamento de Gestão de Risco apurar junto de outros departamentos, incidentes ocorridos não reportados. Quando

questionados, a resposta habitual é “nem me lembrei”. Isto está relacionado, mais uma vez, com o processo de sensibilização. De facto, insistir na sensibilização geral dos colaboradores do BdP para a temática do risco operacional é crucial.

Finalizado este capítulo, seguidamente serão apresentadas as principais conclusões a retirar da pesquisa efetuada.

CONCLUSÕES

A gestão do risco é, cada vez mais, um tema pertinente no seio de qualquer organização. No contexto do setor bancário, esta assume uma relevância acrescida. Matias (2012: 69) refere que “a crise financeira, a instabilidade e a volatilidade que caracterizam o atual momento tornam a gestão do risco essencial.”

Conforme Castanheira e Rodrigues (2006: 61) citado por Matias (2012: 69), “nas instituições financeiras a gestão do risco não é alheia ao incremento do risco operacional.” Alves e Matias (2014: 189) acrescentam que “nas instituições financeiras e nos últimos anos, a gestão do risco operacional teve uma grande evolução.”

O tema da presente investigação versa sobre a importância da gestão do risco em bancos centrais com o estudo empírico da gestão do risco operacional no Banco de Portugal. Segundo a *Newsletter* Biblioteca do BdP (2014: 3), “o Banco de Portugal atribui grande importância à gestão do risco, quer enquanto entidade reguladora e supervisora do sistema financeiro, quer no que respeita à sua estrutura interna.”

Conforme o BdP (2010: 38), “o BdP desempenha funções imprescindíveis para a sociedade portuguesa, não podendo deixar de as exercer de uma forma extremamente controlada e avessa aos diferentes tipos de risco. (...) O Banco está consciente de que, dada a natureza e criticidade das suas funções, podem resultar da sua atividade eventos com consequências não só internas, mas que abrangem a globalidade do sistema financeiro.”

Considerando a relevância dos bancos centrais e a respetiva atividade que desenvolvem, o objetivo do presente estudo passou por conhecer o processo de gestão do risco operacional em bancos centrais e o desenvolvimento do mesmo no banco central português, o regulador e supervisor do sistema financeiro português. Desta forma, o estudo encontra-se dividido em três categorias e revertem as conclusões da entrevista efetuada ao Diretor Adjunto do Departamento de Gestão de Risco do BdP:

1. Metodologia para a gestão do risco operacional em bancos centrais

Sobre esta categoria podemos concluir que, a metodologia definida pelo BCE para a gestão do risco operacional é comum a todos os bancos centrais pertencentes ao

Eurosistema/SEBC (como é o caso do BdP), é adequada e responde aos objetivos propostos. No entanto, é considerada pelo entrevistado como teórica e longínqua da realidade de um banco central nacional. Desta forma, a metodologia deve ser ajustada à realidade nacional em que se insere, sendo a mesma flexível e permitindo certos graus de liberdade. Outra desvantagem relacionada com a temática da gestão do risco operacional prende-se com a imaturidade inerente ao assunto, refletindo a revisão da literatura na matéria. O BIS (2007: 151) refere que as práticas de gestão de risco em bancos centrais estão mais avançadas no que diz respeito a riscos financeiros do que a riscos não financeiros. Como vantagem da metodologia, é mencionado a existência de flexibilidade, ou seja, o BdP não é obrigado a seguir a mesma de forma rígida. Isto reflete o Princípio da Eficácia definido no ponto 1.4.1.3. Princípios da Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais, ou seja, “a eficácia é assegurada por meio da aplicação sistemática, estruturada e consistente do modelo e do processo de gestão de risco estabelecido, (...), sem prejuízo, porém, da necessária flexibilidade na sua implementação num quadro diversificado e de mudança permanente.”

2. Gestão do risco operacional no BdP

Começando pela visão interna, apesar de a equipa dedicada ao tema ter começado há alguns anos (2009), por vezes o risco operacional não é tão “bem visto” no BdP por a mesma ser de diminuta dimensão e não conseguir dar resposta a todos os desafios existentes, e, por isso, os resultados palpáveis são reduzidos. Relativamente à visão externa, a equipa deve investir na forma como são vistos internacionalmente, mais concretamente na sua participação no *International Operational Risk Working Group*. Isto permite o acesso a informação valiosa que conduziria a um desempenho superior. Contudo, não tem sido aproveitada, mais uma vez devido ao reduzido número de elementos da equipa. Sobre o processo de gestão do risco operacional descrito pelo entrevistado, este vai de encontro com o processo de gestão do risco operacional descrito na *Newsletter* Biblioteca do Banco de Portugal (2014: 3) e na Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal. A fase considerada relevante do processo de gestão do risco operacional no BdP, na perspetiva do entrevistado, é a sensibilização dos colaboradores. Neste ponto, existe muito a fazer no Banco, sendo o processo de sensibilização um aspeto decisivo e de mudança de mentalidade com efeitos correlativos em termos práticos. De acordo com o BIS (2007: 157), envolver a equipa de gestão e os colaboradores no processo de identificar e avaliar os riscos ajuda a

aumentar a consciência e responsabilidade e, assim, melhora a cultura de risco da organização. Quanto à causa e impactos principais dos eventos de risco ocorridos no BdP, o entrevistado menciona os sistemas ou a má utilização dos mesmos como causa principal. Sobre o impacto mais frequente, é salientado os danos à imagem/reputação do Banco Central. De acordo com o BIS (2007: 154), dada a importância da credibilidade dos bancos centrais, danos à reputação/imagem podem ser considerados como a sua principal inquietação e assumindo, eventualmente, uma relevância maior que assuntos de natureza jurídica. Sobre a supervisão da gestão do risco operacional do BdP, o entrevistado afirma que internamente existe a auditoria interna. Contudo, externamente, não existe qualquer entidade. O entrevistado conhece a realidade da gestão do risco operacional de diversos bancos centrais e com os quais o BdP pode retirar alguns conhecimentos nomeadamente na vertente continuidade de negócio (*Federal Reserve* dos EUA) e quantificação dos riscos (BIS de Basileia, o Banco de Espanha e Banco de Marrocos). Considera que o BdP está longe deste nível em parte devido ao nível de maturidade do processo mas também na envolvimento dos seus interlocutores departamentais.

3. Instrumentos de controlo da gestão do risco operacional no BdP

O BdP utiliza algumas técnicas qualitativas na auto avaliação do seu estágio sobre o risco e controlo da gestão do risco operacional como *workshops* com os interlocutores departamentais como meio de sensibilização, transmissão e atualização de informação. Relativamente às técnicas quantitativas, o BdP procede ao Registo de Incidentes como instrumento de controlo da gestão do risco operacional (designado por *Logs* de Eventos pelo BIS, 2007: 157). A outra técnica quantitativa utilizada para a gestão dos riscos não financeiros e definida pelo BIS (2007) são os designados *Key Risk Indicators*. O BdP não tem, ainda, implementado Indicadores de Risco mas planeia a sua adoção a curto prazo. Quanto aos projetos de implementação futura para o controlo da gestão do risco operacional, o banco central português tem previsto implementar vários projetos. Estes podem ser agrupados em quatro vertentes: regulamentação, processos de decisão, quantificação dos riscos (começando pela definição dos *Key Risk Indicators* departamentais até à quantificação do risco operacional para o BdP) e, por último, a sensibilização geral do Banco para a temática da gestão do risco operacional. Sobre a garantia de reporte dos eventos de risco ocorridos no BdP, o entrevistado menciona que não existe qualquer forma que garanta que todos os eventos de risco ocorridos são

reportados. Isto está relacionado, mais uma vez, com a reduzida sensibilização para a temática em estudo.

Através da análise dos resultados obtidos, foi possível constatar que o BdP atribui elevada importância à gestão do risco operacional. Como foi possível verificar, o banco central português segue a política e os princípios de gestão do risco operacional aprovados ao nível do Eurosistema/SEBC, com os necessários e permitidos ajustamentos decorrentes da natureza e missão específicas do BdP. No entanto, dado a inexistência de resultados palpáveis nos últimos anos, a sensibilização dos colaboradores para o tema é reduzida. A diminuta dimensão da equipa que se dedica ao desenvolvimento do processo de gestão do risco operacional dificulta também a evolução da referida temática. Desta forma, o BdP possui os instrumentos necessários para desenvolver uma eficaz e eficiente gestão do risco operacional mas tem ainda muito a fazer.

O risco não financeiro possui como entrave, tanto nas instituições financeiras como nos bancos centrais, a sua desvalorização face ao risco financeiro. Contudo, este pode ser tão ou mais importante que o último. O risco operacional pode provocar danos elevados à imagem/reputação de um banco central e por isso, o tema não pode ser desconsiderado pelas instituições. Afetar a confiança e credibilidade dos bancos centrais, dado a importância da atividade que desenvolvem, pode ser considerado mais grave do que questões puramente jurídicas, tais como litígios contra a organização. Desta forma, a eficiente gestão não só dos riscos financeiros como dos riscos operacionais, revela-se de extrema relevância.

A admissão do novo colaborador, o Diretor Adjunto do Departamento de Gestão de Risco do BdP, em 2014, é uma “lufada de ar fresco” para a gestão do risco operacional da mesma Instituição. O novo elemento, com a sua vasta experiência na área, traz uma nova visão e expectativa a esta temática. Existe muito a fazer, mas pelas atividades até então desenvolvidas e o empenho demonstrado, o risco operacional desenvolvido pelo Núcleo de Gestão do Risco Operacional do Departamento de Gestão de Risco do BdP encontra-se num bom caminho.

O presente estudo permitiu inferir que, tal como consta na *Newsletter* Biblioteca do BdP (2014: 3), “o BdP procura seguir as boas práticas e princípios na área da gestão do risco,

nomeadamente em termos de independência, transparência, segregação de funções, visão global e gestão integrada dos vários tipos de riscos, financeiros e operacionais.”

Da mesma forma, “o Banco mantém uma constante e sistemática atividade de procura e implementação de novos processos e ferramentas que visam a eliminação e/ou a mitigação dos riscos a que está sujeito. (...) A estrutura de decisão e o ambiente de controlo existentes refletem esta realidade.” (BdP, 2010: 38)

Concluindo, da presente investigação foi possível verificar que, “com base nos processos de gestão de risco e nos sistemas de controlo interno estabelecidos, (...), o BdP gere os seus riscos operacionais de forma eficaz.” (BdP, 2010: 38)

De salientar que, as conclusões apresentadas, devido a investigação basear-se apenas num único banco central e os dados recolhidos terem por base a resposta de um entrevistado, com a subjetividade que lhe é inerente, **as mesmas não deverão ser extrapoladas** para o universo dos bancos centrais.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A elaboração do presente estudo permitiu constatar algumas limitações, que devem ser levadas em linha de conta para trabalhos futuros. As mesmas podem ser agrupadas da seguinte forma:

- **Sigilo da Instituição em estudo:** as instituições em estudo, os bancos centrais, e no estudo empírico, o Banco de Portugal, o supervisor e regular do sistema financeiro português, estão envoltas em elevado sigilo em toda a sua atividade. Desta forma, não foi possível apresentar dados em forma estatística e concreta da Instituição. Para colmatar este facto, recorreu-se ao método qualitativo, permitindo ao entrevistado proferir aquilo que lhe era possível e permitido;
- **Reduzida literatura sobre o tema em estudo:** em parte devido ao ponto anterior, a literatura existente sobre a gestão do risco operacional em bancos centrais é bastante reduzida. Apesar da grande pesquisa efetuada nos diversos bancos centrais pertencentes ao Eurosistema/SEBC, a literatura relevante para a presente dissertação mostrou-se praticamente inexistente;
- **Fator temporal:** este fator, limitador à execução de qualquer investigação, encontra-se agravado no presente estudo por o mesmo ter como suporte a recolha de dados primários - não organizados e disponíveis para consulta - o que leva a uma grande dependência do entrevistador face à disponibilidade do entrevistado. Isto, associado ao tempo disponível para a elaboração da dissertação, revelou-se um fator limitador à concretização da investigação;
- **Perceção e conhecimento do entrevistado sobre o tema:** pese embora o entrevistado corresponda ao perfil desejado para a amostra, a avaliação qualitativa reveste-se sempre de um carácter subjetivo o que pode, de alguma forma, enviesar as conclusões recolhidas;
- **Impossibilidade de comparação com outra instituição:** dado o BdP ser o único banco central português, não permite a comparação das informações recolhidas com outra instituição que se encontre em igualdade de circunstâncias.

Contudo, o recurso à técnica da entrevista pode servir de base à elaboração de inquéritos em trabalhos futuros;

- **Sensibilidade do tema da gestão do risco:** as organizações, em geral, não revelam as suas formas e técnicas de gestão do risco (além daquelas que são obrigadas a comunicar ao mercado). No presente estudo, não só foi possível – com as evidentes e explicadas limitações – conhecer a gestão do risco operacional de uma organização como a mesma trata-se do regulador e supervisor do sistema financeiro português.

SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente estudo é um trabalho inacabado, uma vez que pode servir de base à elaboração de outras investigações, nomeadamente:

- **Alteração da dimensão da amostra;**
- **Unidade de análise passar a população,** ou seja, o conjunto de bancos centrais possibilitando a sua comparação; mais concretamente, e.g. a aplicação de inquéritos a colaboradores de diversos bancos centrais, permitindo isto conhecer as suas perspetivas em relação à gestão do risco operacional da instituição em que operam e posteriormente a comparação dos dados recolhidos;
- **Espaço temporal,** ou seja, replicação do presente estudo após um período de tempo para verificação da evolução do tema e diminuição das desvantagens apontadas.

Noutra perspetiva, a aplicação de inquéritos a gestores de instituições financeiras, recolhendo a sua perspetiva da forma como o regular e supervisor da atividade financeira em Portugal gere o seu próprio risco operacional, pode também ser outra sugestão para investigação futura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, M. T., & Matias, F. J. (julho - setembro de 2014). *Gestão e divulgação do risco operacional e os Acordos de Basileia: O caso dos maiores bancos portugueses*. Obtido em 06 de maio de 2015, de Revista Universo Contábil: www.furb.br/universocontabil

Andrade, G. (outubro - dezembro de 2013). *A Agenda Regulatória da Banca*. Obtido em 04 de maio de 2015, de InforBanca: http://www.ifb.pt/c/document_library/get_file?uuid=1caf9d21-79c7-45bf-ad84-374ea2212051&groupId=11202

Associação Portuguesa de Bancos. (2011). *O Sistema Financeiro*. Obtido em 28 de abril de 2015, de http://www.apb.pt/sistema_financeiro/

Banco de Portugal. (2009). *Mecanismo Único de Supervisão*. Obtido em 29 de abril de 2015, de <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Supervisao/mecanismounicosupervisao/Paginas/default.aspx>

Banco de Portugal. (2009). *O Banco e o Eurosistema*. Obtido em 18 de junho de 2015, de <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/Paginas/default.aspx>

Banco de Portugal. (maio de 2010). *Gestão de Riscos Operacionais no Banco de Portugal*. Obtido em 15 de maio de 2015, de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/MissaoeFuncoes/Documents/Riscos%20de%20Corrup%C3%A7%C3%A3o%20e%20Infrac%C3%A7%C3%B5es%20Conexas%20-%20pt.pdf>

Banco de Portugal. (maio de 2015). *Lei Orgânica*. Obtido em 18 de junho de 2015, de <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/MissaoeFuncoes/LeiOrganica/Documents/LeiOrganicamai2015.pdf>

Banco de Portugal. (2015). *Relatório do Conselho de Administração - Atividades e Contas 2014*. Obtido em 07 de maio de 2015, de <http://www.bportugal.pt/pt-PT/PublicacoesIntervencoes/Banco/RelatConselhoAdministracao/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividade%20e%20Contas%202014%20%28vers%C3%A3o%20integral%29.pdf>

Banco de Portugal. *Política de Gestão do Risco Operacional do Banco de Portugal*.

Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BCBS. (janeiro de 2001). *The New Basel Capital Accord - Consultive Document*. Obtido em 30 de abril de 2015, de BIS: <http://www.bis.org/publ/bcbsca03.pdf>

BCBS. (abril de 2003). *The New Basel Capital Accord - Consultative Document*. Obtido em 30 de abril de 2015, de BIS: <http://www.bis.org/bcbs/bcbscp3.pdf>

BCBS. (novembro de 2005). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*. Obtido em 29 de abril de 2015, de BIS: <http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf>

BCBS. (dezembro de 2010 (rev junho 2011)). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Obtido em 06 de maio de 2015, de BIS: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>

Bernanke, B. S. (15 de maio de 2008). *Risk Management in Financial Institutions*. Obtido em 29 de abril de 2015, de Chicago's Annual Conference on Bank Structure and Competition: <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20080515a.htm>

BIS. (2007). *Issues in the Governance of Central Banks*. Obtido em 07 de maio de 2015, de Management of non-financial risks (Chapter 8): http://www.bis.org/publ/othp04_8.pdf

BIS. (2011). *Basel Committee on Banking Supervision reforms - Basel III*. Obtido em 06 de maio de 2015, de <http://www.bis.org/bcbs/basel3/b3summarytable.pdf>

Carneiro, F. F., Vivan, G. F., & Krause, K. (2004). *O novo acordo da Basileia – um estudo de caso para o contexto brasileiro*. Obtido em 29 de abril de 2015, de <http://www4.bcb.gov.br>

Carvalho, D. B., & Caldas, M. P. (2006). *Basiléia II: abordagem prática para acompanhamento de risco operacional em instituições financeiras*. Obtido em 05 de maio de 2015, de Resenha Bolsa de Mercadorias & Futuros: http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/Artigo_BasileiaII.pdf

De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1998). *Metodologia da Recolha de Dados: Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Decreto-Lei n.º 298/92. (31 de dezembro de 1992). *Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras*. Obtido em 28 de abril de 2015, de <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/RegimeGeral.pdf>

GPEARI. (2009). *Reforma da Supervisão Financeira em Portugal*. Obtido em 15 de maio de 2015, de Ministério das Finanças: <http://www.gpearl.min-financas.pt/arquivo-interno-de-ficheiros/Consulta-publica-reforma-da-supervisao-em-Portugal.pdf>

IAPMEI. (outubro de 2006). *O novo Acordo de Basileia*. Obtido em 15 de maio de 2015, de http://www.iapmei.pt/iapmedia/mai07/O_novo_acordo_de_Basileia.pdf

IASB. (2007). *Norma Internacional de Relato Financeiro 7 (Apêndice A)*. Obtido em 29 de abril de 2015, de Instrumentos Financeiros: Divulgação de Informações: <http://www.infocontab.com.pt/download/nirf/NIRF7.pdf>

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2008). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Maia, P. M. (2010). *O impacto de Basileia III sobre a economia*. Obtido em 04 de maio de 2015, de Ordem dos Economistas: http://www.ordemeconomistas.pt/xportalv3/file/XEOCM_Documento/9965789/file/Finan%C3%A7as_Paulo%20Manuel%20Costa%20Maia.pdf

Matias, F. J. (2012). *Impacto da gestão do risco nas instituições financeiras. O caso da banca portuguesa*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças.

Neves, P. D. (19 de maio de 2010). *Crise financeira internacional - impactos e desafios*. Obtido em 29 de abril de 2015, de Banco de Portugal: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Lists/FolderDeListaComLinks/Attachments/99/interv20100519.pdf>

Newsletter Biblioteca. (janeiro de 2014). *Risco Operacional*. Obtido em 15 de maio de 2015, de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/pt->

[PT/ServicosaoPublico/Biblioteca/Noticias/Lists/FolderDeListaComLinks/Attachments/24/NewsletterBib_janeiro2014_internet.pdf](#)

Nunes, P. C. (14 de março de 2008 (rev 2 janeiro 2015)). *Conceito de Acordos de Basileia*. Obtido em 05 de maio de 2015, de Consultoria e Contabilidade: <http://www.knoow.net/cienceconempr/economia/acordodebasileia.htm#vermais>.

Oldfield, G. S., & Santomero, A. M. (janeiro de 1997). *The Place of Risk Management in Financial Institutions*. Obtido em 30 de abril de 2015, de Wharton School - University of Pennsylvania: <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/95/9505.pdf>

Rosa, M. V., & Arnoldi, M. A. (2007). *A entrevista na pesquisa qualitativa - mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica.

Silva, I. F. (27 de novembro de 2006). *O Acordo de Basileia II e o impacto na gestão de riscos da banca e no financiamento das empresas*. Braga: Universidade do Minho. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração.

Simões, S. A. (19 de abril de 2015). *Banco de Portugal em risco de perder poder para a CMVM*. Obtido em 28 de abril de 2015, de Semanário SOL: <http://www.sol.pt/noticia/386566>

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2012). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Souza, J., Kantorski, L. P., & Luis, M. (maio/agosto de 2011). *Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental*. Obtido em 19 de maio de 2015, de Revista Baiana de Enfermagem: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/5252/4469>

Tribunal de Contas Europeu. (2010). *Relatório sobre a auditoria da gestão de risco do Banco Central Europeu relativo ao exercício de 2010 (acompanhado das respostas do BCE)*. Obtido em 08 de maio de 2015, de <https://www.ecb.europa.eu/ecb/pdf/orga/ecareport2010en.pdf?645cc8c274ead3123ac8a07444a415a7>

Vieira, R., Major, M., & Robalo, R. (2009). *Investigação Qualitativa em Contabilidade*. In *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Weerthof, R. v. (2011). *Programa de Gestão de Risco do SAS Institute na Europa*. Obtido em 29 de abril de 2015, de <http://gestaoderisco.no.sapo.pt/GestaoRisco.html>

ANEXO

ANEXO I – GUIÃO DA ENTREVISTA

Categoria I - Metodologia para a Gestão do Risco Operacional em Bancos Centrais

1. Considera a metodologia comum a todos os bancos centrais, definida pelo BCE, adequada? Permite atingir os objetivos propostos?
2. E a política de tolerância aos riscos, também definida pelo BCE, é adequada e ajustada?
3. Quais os principais problemas da metodologia usada no processo de gestão do risco operacional emanada pelo BCE?
4. Que sugestões de melhoria apresenta a esta metodologia?

Categoria II - Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal

1. Existe gestão do risco operacional no BdP?
2. Como é visto, internamente, o risco operacional no BdP?
3. Como descreve, de forma resumida, o processo de gestão do risco operacional no BdP?
4. Qual considera ser a fase mais relevante no processo de gestão do risco operacional?
5. Existe alguma entidade que supervisiona a gestão do risco operacional no BdP?
6. Da sua experiência na banca comercial e agora num banco central, como é encarada pela banca comercial a gestão de risco operacional no BdP, atendendo ao seu papel como supervisor e regulador?
7. Qual a principal causa dos eventos de riscos no BdP? Qual considera ser o impacto (negócio, imagem/reputação, financeiro) mais frequente?
8. Conhece a realidade da gestão de risco operacional noutros Bancos Centrais? Se sim, quais? Diferenças entre BdP e esse Banco Central?

Categoria III - Instrumentos de Controlo da Gestão do Risco Operacional no Banco de Portugal

1. Que tipo de instrumentos o BdP utiliza para controlar o risco operacional?
2. O que está previsto implementar neste âmbito?
3. Existe algum processo que garanta que os eventos de risco são todos reportados?