

1 – INTRODUÇÃO

O objetivo deste manual é orientar a administração da Cooperativa nos procedimentos internos destinados a minimizar a ocorrência de riscos operacionais, estabelecendo, didaticamente, conceitos e métodos de controle, que além de atenderem as exigências legais, devem ser entendidos como uma oportunidade de melhoria nos parâmetros de mercado, nos padrões éticos de controle, transparência e de informações.

Assim, destaca-se a necessidade de desenvolvimento de funções internas que permitam a Cooperativa o monitoramento dos riscos aos quais está submetida, a partir de prévia definição dos níveis considerados aceitáveis de exposição.

Além dessas, mostram-se importantes também às atividades voltadas para a determinação e divulgação de responsabilidades e objetivos – individual ou departamental –, bem como focadas no zelo pela conformidade com normas, leis e padrões e / ou procedimentos internos ou externos, tudo isso com o propósito de se mitigar as diversas vulnerabilidades às quais a Cooperativa está sujeita.

Toda alteração que se fizer necessária neste Manual deverá ser aprovada pelo Conselho de Administração e mencionada em ata de reunião.

Este Manual foi revisado na reunião do Conselho de Administração realizada em 17 de outubro de 2014.

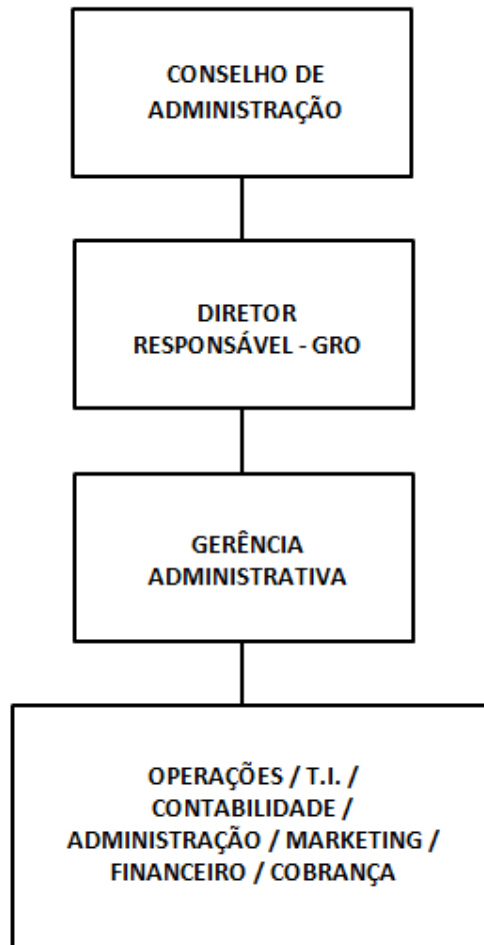
Adriana Bernardes

Tesoureira – Conselho de Administração

Diretora responsável pelo gerenciamento do risco operacional - GRO

2 – ESTRUTURA

Para a condução do GRO a COOPERFEMSA conta com a seguinte estrutura:



Conselho de Administração - Responsável pela elaboração e revisão das políticas e do manual de GRO, e pela tomada de decisões para a boa condução do GRO – é o órgão máximo da estrutura.

Diretor responsável pelo GRO – Responsável pelo acompanhamento / supervisão da execução do gerenciamento, e pela elaboração do relatório do gerenciamento em conjunto com a Gerência Administrativa.

Gerente Administrativo – Responsável pela execução do GRO, pela elaboração do relatório do gerenciamento em conjunto com o diretor responsável pelo risco e pela aprovação dos procedimentos.

- **Operações / T.I. / Contabilidade / Administração / Marketing / Financeiro / Cobrança** Responsáveis pela elaboração e atualização de seus procedimentos.

3 - RESOLUÇÃO DO BACEN 3380 E OS TIPOS DE RISCOS

A Resolução 3380, publicada pelo BACEN em 29 de junho de 2006, dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco operacional em todas as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

A Resolução define como risco operacional, “a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos” (Art. 2º). E no Parágrafo 2º deste mesmo artigo, define as diversas formas de risco operacionais por tipo, incluindo:

1) Fraudes Internas

Definição: Risco de perda por atos realizados com a intenção de fraudar, de subtrair propriedade alheia ou infringir regras, leis ou políticas internas, envolvendo pelo menos um funcionário da empresa.

Exemplos: Extrapolação de alçadas. Conflito de interesses. Acesso não autorizado às informações e recursos tecnológicos. Divulgação indevida ou não autorizada de informações da empresa. Apropriação indébita.

2) Fraudes Externas

Definição: Risco de perda por atos realizados por pessoas que não pertencem à organização com a intenção de fraudar, de apropriar-se indevidamente de propriedade alheia ou de infringir leis.

Exemplos: Estelionato. Roubo. Assalto. Falsidade ideológica.

3) Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho

Definição: Risco de perda por práticas incompatíveis com leis / acordos versando sobre as relações trabalhistas, a saúde e a segurança no ambiente de trabalho, de pagamentos de reclamações por danos pessoais, eventos envolvendo qualquer tipo de discriminação, incapacitação do empregado e falta de definição de responsabilidades e atribuições.

Exemplos: Compensações pecuniárias, benefícios e desligamentos. Greve. Apontamento e controle inadequado de férias, horas extras, atrasos, faltas, registro de ponto. Eventos envolvendo a saúde dos empregados e as regras de segurança. Assédio sexual. Assédio moral. Protecionismo.

4) Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços.

Definição: Risco de perda por falhas não intencionais ou por negligência no cumprimento de uma obrigação profissional para clientes específicos (incluindo exigências fiduciárias e de conformidade), ou da natureza /desenho de um produto.

Exemplos: Descumprimento pela Instituição de obrigações contratuais e / ou legais. Invasão de privacidade. Abuso de confiança. Atitudes desonestas ou desleais. Violação de direitos de terceiros. Avaliação inadequada de clientes. Contestação sobre a performance de operações sugeridas.

5) Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição

Definição: Risco de perda ou danos em ativos físicos em virtude de desastre natural ou outros eventos de grande relevância..

Exemplos: Perdas resultantes de desastres naturais. Perdas humanas causadas por fontes externas (sequestro, terrorismo, vandalismo, guerra etc.)

6) Acontecimentos que levem a interrupções nas atividades da instituição e falhas em sistemas de tecnologia da informação

Definição: Risco de perdas associadas à interrupção de atividades ou falhas/ineficiência da infraestrutura tecnológica.

Exemplos: Indisponibilidade de dados por interrupção de comunicação, energia elétrica ou falta de plano de backup. Interrupção de serviços em função de contaminação por vírus eletrônico. Obsolescência ou sobrecarga de equipamentos/softwares ou de comunicações.

7) Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Definição: Risco de perda por problemas no processamento e gerenciamento de processos, ou relações com parceiros comerciais, vendedores e fornecedores.

Exemplos: Perdas ou inconsistência de dados em transferências entre sistemas (interfaces). Erros na implementação de produtos/ regras de negócio em sistemas. Inexistência de garantias formais (notas promissórias/ contratos devidamente preenchidos, assinados e conferidos). Documentos legais incompletos ou ausentes. Quebra de responsabilidades.

No seu Art. 3º, esta Resolução estabelece a estrutura e operacionalização das atividades de gerenciamento do risco operacional, incluindo, entre outras, as atividades de identificação, avaliação, monitoramento, documentação, elaboração de relatórios anuais, realização de testes de avaliação de sistemas, disseminação de boas práticas, montagem de plano de contingência.

A administração da Cooperativa é responsável pelo estabelecimento e manutenção dessa estrutura e dos procedimentos internos adequados ao perfeito controle dos riscos operacionais.

O auditor independente é responsável por avaliar e atestar sobre a qualidade das diretrizes e ações realizadas pela administração da Cooperativa.

4 – PRINCÍPIOS BÁSICOS NA ADMINISTRAÇÃO DE RISCOS

- a) Comprometimento da alta administração na implementação e implantação de uma estrutura eficiente e eficaz de controles internos, com ênfase em gerenciamento de riscos. Ou seja, à parte dos controles internos já existentes, devem ser desenvolvidos novos controles e / ou melhorados os controles existentes visando minimizar os riscos operacionais;
- b) O risco é definido com sendo a incerteza quanto a resultados futuros;
- c) Estrutura clara, distribuição e delegação de responsabilidade, segregação de função e disciplina são pré-condições básicas para um bom controle. Em qualquer nível de administração, quem faz não deve conferir;
- d) Medidas rigorosas no caso de não conformidade e / ou infrações devem ser do conhecimento de todos;
- e) Informações corretas e precisas, integridade e relevância de dados, sistemas e informações consolidados em uma base única auxiliam no processo de gerenciamento de riscos;

- f) O gerenciamento de risco é um processo de persistência e de continuidade, não um programa esporádico.
- Prevenção à frente de correção (pró-ação ao invés de reação). Para cada tipo possível de risco na operação, deve haver um procedimento que minimize a sua probabilidade;
 - “Melhores práticas” devem ser sempre uma meta da organização, não uma “moda passageira”;
 - Deve-se importar com a essência, não só com a forma legal;
 - Estabelecimento de iniciativas de longo prazo ao invés das de curto prazo, as quais surgem como consequência natural das primeiras;
 - Promoção da cultura de gerenciamento de risco, em lugar de apenas controlar os números. Isto é feito através de normas claras, procedimentos objetivos, monitoramento constante e a participação de pessoas conscientes da sua responsabilidade;
 - O gerenciamento de riscos deve privilegiar sempre a organização, sendo o atendimento aos órgãos supervisores / reguladores apenas consequência.
- g) O gerenciamento de risco é parte ciência e parte inferência:
- Fatos, percepções, expectativas – todos são igualmente importantes;
 - O gerenciamento de risco é frequentemente a arte de desenhar conclusões suficientes de premissas insuficientes. Daí a importância de um contínuo monitoramento, acompanhamento, entendimento das causas dos riscos.

h) Limitação de modelos:

- Um modelo é sempre uma aproximação de uma realidade bem mais complexa;
- Os modelos são tão bons quanto às suposições subjacentes;
- Nem todos os riscos são relevantes e / ou quantificáveis;
- Os modelos são sempre uma parte do gerenciamento do risco e devem incluir bom senso;
- Atualizações constantes de rotinas, parâmetros ou métodos fazem parte da sua vida útil.

i) Organizações complexas, reestruturações e projetos podem adicionar riscos:

- A complexidade é a inimiga da velocidade e da receptividade. Deve-se sempre buscar a simplicidade e a objetividade;
- Quanto mais complexo um tipo de risco é, o mais especializado, concentrado e controlado seu gerenciamento deve ser.

j) Organização de conhecimento e aprendizagem:

- Aprendizagem com os erros;
- Incentivo a adoção de um programa contínuo de refinamento de procedimentos como parte do processo de avaliação;
- O conhecimento só não basta: é a implementação que leva a resultados;

- Estruturação de um programa de treinamento para divulgar os controles estabelecidos.

- l) O controle responsável é a responsabilidade final do gerenciamento superior, ou seja, da alta administração;

- m) O elemento humano é o fator crítico de sucesso. O gerenciamento de risco bem sucedido é, principalmente, o resultado da capacidade, aptidão e atitude das pessoas envolvidas, que formam a cultura, a reputação, a marca de uma organização;

- n) O controle deve ter ação tempestiva parametrizada com o risco, sendo aquele tão dinâmico quanto este.

5 - CONTROLE

O controle está associado à diminuição da incerteza em relação a eventos futuros. Dizemos que tudo está sob controle se o grau de dúvida em relação aos procedimentos existentes e suas consequências sobre as atividades estão dentro de um limite tolerável. Portanto, quanto melhor o controle, menor o risco.

No que se refere a riscos operacionais, esta preocupação deve ser ainda maior, uma vez que as suas consequências podem ser ainda mais críticas.

Portanto, os controles necessários ao gerenciamento adequado dos riscos operacionais são considerados eficientes e eficazes se:

- Os objetivos das operações da Cooperativa estão sendo alcançados;

- As demonstrações financeiras publicadas são preparadas de maneira confiável, e;

- As leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos.

Se todos os profissionais envolvidos com as atividades da Cooperativa, incluindo a administração, os colaboradores e prestadores de serviço, mantiverem um alto grau de conhecimento sobre as atividades sob sua responsabilidade e estiverem atentos ao cumprimento das normas, agilizando os processos com a qualidade e a segurança indispensáveis, estarão fazendo um bom controle e atingindo os resultados desejados.

É importante, no entanto, que a administração da Cooperativa esteja sempre consciente de que o controle deve ser referir tanto aos fatores internos, onde a possibilidade de controle é total, quanto aos fatores externos à Cooperativa, onde a possibilidade de controle depende do grau de conhecimento sobre suas principais causas.

Por exemplo, em um ambiente econômico difícil, com altas taxas de juros, níveis elevados de desemprego, alta tributação, etc. qualquer oscilação no nível de atividade econômica poderá ter sérios impactos sobre a atividade das empresas, fazendo com que medidas drásticas possam ser consideradas por elas para superar estes impactos. Dentre estas medidas, a redução no nível de emprego é um das mais “populares” na lista de ações o que, por consequência, pode afetar as operações da Cooperativa. Portanto, cabe à administração da Cooperativa acompanhar os acontecimentos externos a ela e mantê-los “sob controle analítico”.

6 - OS FOCOS DE CONTROLE

As atividades de controle, dentro do gerenciamento de risco operacional, devem seguir uma metodologia de controle que, para efeitos de simplificação do processo de análise, é subdividida em cinco focos principais:

a) Ambiente de Controle

- O ambiente de controle deve ser uma situação permanente e contínua, existente em cada uma das áreas da Cooperativa, tendo por objetivo a

redução dos riscos e o aumento da eficácia dos processos. Isto é obtido através da atenção aos elementos que compõem esse ambiente: integridade, ética e competência dos funcionários; definição de responsabilidades; padrões de gerenciamento; organização e alocação de recursos.

- A participação e motivação da administração da Cooperativa têm parcela importante no estabelecimento deste ambiente.

b) Identificação e Avaliação de Riscos

- O gerenciamento de riscos requer a identificação e avaliação contínua dos riscos inerentes ao negócio, quer sejam de natureza interna ou externa.
- Identificar riscos é o ato de avaliar a influência de toda e qualquer situação operacional sobre os objetivos esperados de uma atividade, segundo os seguintes critérios:

1. **Probabilidade** de ocorrência de uma situação. Esta probabilidade pode ser: a) alta, b) média, ou c) baixa.

2. **Severidade** da ocorrência (impacto sobre os resultados esperados). Pode ser: a) alto, b) médio, ou c) baixo.

3. **Tendência** da ocorrência. Pode ser: a) estável, b) crescente, ou c) decrescente.

c) Atividades de Controle

As atividades de controle são as políticas e procedimentos que fazem com que as ações necessárias para atingir os objetivos levem em consideração os riscos identificados e avaliados.

Atividades de controle ocorrem por meio da organização, em todos os níveis e em todas as funções, da definição e execução dos processos operacionais e dos controles e responsabilidades pela sua execução.

d) Monitoramento

Todos os funcionários são parte integrante do gerenciamento de risco operacional, sendo diretamente responsáveis pelos controles internos relacionados com as operações.

O monitoramento se dá por meio de acompanhamentos sistemáticos, nos quais se avalia se os objetivos estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos estão sendo cumpridos e se eventuais falhas estão sendo prontamente identificadas e corrigidas.

A participação ativa da administração da Cooperativa é necessária para que nenhum item seja mal avaliado ou desconsiderado.

e) Informação e Comunicação

Um sistema de controle eficiente requer que todos os resultados das atividades de controle realizadas pelos funcionários, com acompanhamento da administração, sejam prontamente transmitidas a todos os interessados.

Uma comunicação efetiva deve envolver todos os funcionários, a administração, os clientes (associados), tendo em mente o papel do sistema de controle, as informações importantes, e, principalmente, as ações implementadas para assegurar os objetivos esperados.

7 – PRINCIPAIS AÇÕES-CHAVE

a) Auto avaliação

Este é um recurso que pode ser utilizado para avaliar os potenciais fatores de risco das operações da Cooperativa. Consiste na realização de reuniões de análise com todos os envolvidos nas operações, colaboradores e administradores, para avaliar a eficiência dos controles de gerenciamento de riscos, buscando melhorar o desempenho por meio de revisão de processos e da elaboração de planos de ação.

A metodologia inclui os seguintes passos:

- Definição das pessoas participantes;
- Análise do processo operacional e seus pontos críticos;
- Identificação dos riscos associados, com base em análises de:
 - = Detalhamento do risco;
 - = Histórico de ocorrências do risco;
 - = Fatores de contribuição para a ocorrência do risco;
 - = Probabilidade / Severidade / Tendência;
 - = Controles mitigadores;
 - = Eficiência / eficácia dos controles;
 - = Indicadores de desempenho;
 - = Avaliação da gerência;
 - = Plano de ação;
 - = Prazo e responsável pela implementação.

Os resultados dessas análises são registrados em banco de dados para efeitos de acompanhamento futuro.

Periodicamente as Auditorias devem avaliar a pertinência dos métodos adotados para o gerenciamento dos riscos e a qualidade dos planos de ação estabelecidos e a efetividade da sua implementação.

b) Sistemas de padronização

Estabelece os conceitos e critérios de padronização, visando à elaboração de políticas e procedimentos que limitem o risco operacional a um patamar definido pela instituição.

Padronizar é um compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas a uma determinada função.

A padronização requer uma organização interfuncional para operacionalizá-la. Esta organização é composta por:

Diretoria da Cooperativa - Responsável por definir e implementar a Política de Padronização de forma a alcançar os resultados esperados;

Responsável pelo processo de padronização – Sua função é assegurar a eficiência e zelar pela integridade e segurança do processo de padronização, coordenando os esforços de melhoria do sistema.

É responsável, também, por compilar e divulgar dados e informações sobre a padronização das unidades organizacionais, assessorando a diretoria da Cooperativa nos assuntos relacionados com a padronização;

Responsável técnico pelo padrão – Sua função é analisar a necessidade do padrão e auxiliar na elaboração do padrão. Em muitos casos, o responsável pelo padrão é, também, o usuário do padrão.

Algumas orientações são importantes neste processo de padronização:

- O registro dos processos e atividades da Cooperativa deve ser formalizado por meio de fluxogramas, manuais, cartilhas com instruções específicas, dependendo da necessidade de maior ou menor simplificação. Cabe à diretoria da Cooperativa garantir a permanente compatibilidade entre o padrão e a realidade, situação que será apontada no Relatório de Auditoria;
- Deve-se considerar, ao elaborar padrões, que “poucos são vitais”, lembrando-se sempre que os padrões são meio e não fim. Ou seja, simplicidade e objetividade. Evitar a proliferação de padrões;
- Para novos processos / atividades, os especialistas internos e / ou externos e as chefias devem-se reunir para descrever como os mesmos serão realizados;
- A discussão e a redação final do padrão, com a participação de todos os envolvidos, é uma tarefa fundamental na elaboração do mesmo. Serve para, mais uma vez, eliminar dúvidas, acrescentar pontos de vista e principalmente obter o compromisso dos usuários;
- A instituição deverá definir um formato comum a todos os padrões, com o objetivo de identificar, classificar e codificar os mesmos quanto ao tipo de padrão interno e documento externo, responsabilidade pela sua emissão (padrão interno) ou controle (documento) externo e função (trabalho especializado) a que se refere.

Os padrões deverão ser atualizados sistematicamente, visando uma permanente melhoria nos resultados dos trabalhos. Adicionalmente, deverá ser estabelecida uma tabela de revisões periódicas para cada tipo de padrão definido, considerando:

- Possibilidade adicional de mitigar riscos – neste caso, a experiência com a utilização dos padrões estabelecidos poderá trazer novos conhecimentos sobre as causas dos riscos, que indicarão a necessidade de melhorar o padrão;
- Oportunidade de melhoria dos resultados – novamente, a experiência com o uso do padrão poderá indicar outras possibilidades de melhoria dos resultados;
- Mudança na Legislação ou Norma Técnica; e,
- Obsolescência os padrões podem se tornar obsoletos devido a novas tecnologias, formas novas de execução de atividades, novos serviços, etc. A cooperativa deve estar atenta para esta possibilidade, pois, “sempre existe uma maneira melhor de se fazer o que está sendo feito”. Normalmente, isto acaba levando a uma redução de custos inclusive.

Para o controle da emissão, distribuição, recebimento e arquivamento dos padrões deverão ser definidos procedimentos e responsabilidades de todos os usuários, a fim de que os padrões sejam registrados corretamente e disponibilizados em sua forma atualizada a toda instituição.

c) Elaboração de fluxograma de processos

O mapeamento dos processos permite um melhor entendimento das atividades, bem como a definição de atribuições e responsabilidades, principalmente quando aspectos interfuncionais estão envolvidos.

d) Gestão de riscos

Com relação ao risco operacional, as falhas operacionais devem ser registradas em base de dados única para identificação e análise das principais causas de perdas operacionais, permitindo uma atuação objetiva na eliminação dos problemas.

Para o efetivo gerenciamento das perdas, torna-se necessário o registro de informações mínimas, tais como:

- Descrição do evento;
- Identificação do tipo de risco;
- Valor da perda;
- Órgãos afetados e responsáveis;
- Planos de ação.

e) Gestão Contábil

Garantir o correto registro das operações e a integridade das demonstrações contábeis, através da realização do monitoramento das conciliações, é a essência da boa gestão contábil. Ela deve garantir a confiabilidade dos relatórios de desempenho passado e possibilitar a utilização destes nas decisões internas e no controle do desempenho operacional.

f) Procedimentos de conformidade

Os Procedimentos de Conformidade têm o objetivo de avaliar a aderência às normas internas e externas. Consistem em questionários elaborados a partir das circulares e manuais internos da Cooperativa.

Esse instrumento auxilia os funcionários a organizar seus trabalhos e a alcançar resultados desejados de acordo com as metas pré-estabelecidas, realizando o monitoramento periódico da conformidade de processos e atividades com as normas internas e legislação. O que se busca, nesta atividade, é verificar se todas as ações desenvolvidas para garantir as operações da Cooperativa estão de acordo com os padrões estabelecidos.

Este procedimento deve considerar as seguintes informações:

- Indicar qual a norma que será verificada;
- Indicar a questão que deverá ser respondida;
- Indicar qual a percentagem de conformidade / aderência à norma. Este percentual pode variar de 0 a 100%. Em outras palavras, deve-se avaliar se a norma é seguida em todas as vezes que uma determinada situação acontece, ou não é seguida em nenhuma vez, ou é seguida em algumas vezes e por quê;
- Caso a conformidade encontrada seja inferior a 100%, a partir das razões apontadas, deve-se desenvolver um plano de ação para melhoria do processo.

Neste processo de levantamento de informações sobre as normas, caberá ao coordenador do trabalho, durante os testes:

- Não criticar os resultados. Se determinada área não está bem, cabe somente aos gerentes a responsabilidade de possíveis insucessos;
- Ser mais ouvinte do que questionador. Jamais fazer pré-julgamento, e apenas perguntas para melhorar a compreensão;
- Observar, durante o exame, o andamento das atividades do setor sob análise;
- Atentar para os diversos fatores de risco inerentes aos processos;
- Considerar apenas fatos concretos, evitando abstrações, e;
- Obter prazos para as melhorias definidas após os testes.

Caberá ao Gerente durante o exame:

- Responder os testes de conformidade com sinceridade, considerando sempre o diagnóstico como uma grande ajuda;
- Responder com base em dados, relatórios, documentos de controle e padrões estabelecidos;
- Mostrar documentos e gráficos utilizados no dia-a-dia, se houver;
- Enfatizar o processo (modo de trabalhar, sistemas, padrões) pelos quais os resultados são obtidos.

e) Plano de ação

Ação definida por gestores, com indicação de responsáveis e, principalmente, prazo para implementação, visando melhorar processos, minimizar riscos ou solucionar problemas identificados nas auto avaliações das áreas.

h) Plano de contingência

Plano de ação estruturado, com indicação de responsáveis, para ser utilizado como alternativa no caso de ocorrência de uma determinada falha operacional, as quais devem ser mapeadas e suportadas por procedimentos voltados para assegurar a continuidade do negócio, ou seja, a garantia da não interrupção dos processos considerados imprescindíveis para o funcionamento da Cooperativa.

MANUAL DE GERENCIAMENTO DO RISCO OPERACIONAL



i) Disseminar a cultura da ética

Enfatizar em treinamentos e, sempre que possível, orientar os empregados aos princípios éticos e de conduta da Cooperativa.