

A INVISIBILIDADE DO TRABALHADOR NA METODOLOGIA DE MENSURAÇÃO DO RISCO OPERACIONAL A PARTIR DA ABORDAGEM DEJOURIANA

Worker invisibility in the operational risk measurement methodology from the dejourian approach

Invisibilité des travailleurs dans la méthodologie de mesure du risque opérationnel de l'approche dejourian

Invisibilidad del trabajador en la metodología de medición del riesgo operacional desde el enfoque dejouriano

Paulo Cesar Chagas¹©

Centro Universitário UDF, Brasília, DF, Brasil.²

Leda Gonçalves Freitas³©

Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Resumo

Este estudo tem por objetivo desnudar na metodologia de cálculo do risco operacional o sujeito que trabalha, para tanto alicerça-se na interseção entre a abordagem dejouriana e a abordagem de mitigação do risco operacional no ambiente do trabalho. E é neste ponto de convergência cognitiva que se possibilita a construção da pergunta desta pesquisa, assim formulada: a metodologia de cálculo do risco operacional considera como variável da organização do trabalho a pessoa que trabalha? Quanto à sua relevância, este estudo, ao oportunizar o estreitamento de duas abordagens, investiga com profundidade, na matematização do risco operacional, a invisibilidade da pessoa que trabalha, o que metodologicamente o classifica de caráter exploratório, de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, bibliográfica e também como uma revisão sistemática da literatura naquilo que se refere ao construto matemático da metodologia de apuração do risco operacional. Ao comprovar a invisibilidade do sujeito que trabalha, quanto à mitigação do risco operacional, o estudo aponta para uma pseudocrença de pleno controle da organização do trabalho, o que é preocupante ante aquilo que aponta para um ambiente de trabalho com potencialidade de danos à saúde física e mental de quem trabalha.

Palavras-chave: Trabalho; Risco operacional; Controle operacional.

Abstract

This study aims to denude the working subject calculation methodology to the working subject, to be based on the intersection between the Dejourian approach and the operational risk mitigation approach in the work environment. And it is at this point of cognitive convergence that it is possible to construct the question of this research, formulated as follows: Does the operational risk calculation methodology consider the person who works as a variable of work organization? The relevance of this study, by allowing the narrowing of two approaches, investigates in depth, in the mathematization of operational risk, the invisibility of the working person, which methodologically classifies them as exploratory objectives, qualitative approach, applied nature, bibliographic and also a literature review on what refers to the mathematical construct of the operational risk assessment methodology. As a result, the study, by proving the invisibility of the working subject, in the mitigation of

¹ pchagas2009@gmail.com

² 704/904 Seps Eq 702/902, Brasília - DF, 70390-045

³ ledagfr@gmail.com

operational risk, points to a pseudo-belief of full control of the work organization, which is worrying in what points to a work environment with potential for physical and mental health damage of those who work.

Keywords: Work; Operational risk; Operational control.

Resumen

El objetivo de este estudio es denunciar en la metodología de cálculo del riesgo operacional el sujeto que trabaja, para esto, se basa en la intersección entre el enfoque dejouriano y el enfoque de mitigación del riesgo operacional en el ambiente de trabajo. Y es en este punto de convergencia cognitiva que es posible construir la pregunta de esta investigación, formulada de la siguiente manera: ¿La metodología de cálculo del riesgo operacional considera a la persona que trabaja como una variable de la organización del trabajo? Cuanto a sua relevância, este estudo, al permitir el estrechamiento de dos enfoques, investiga en profundidad, en la matematización del riesgo operacional, la invisibilidad de la persona trabajadora, lo que metodológicamente lo clasifica como exploratorio, enfoque cualitativo, de naturaleza aplicada, bibliográfica y también como una revisión sistemática de literatura sobre lo que se refiere a la construcción matemática de la metodología de evaluación del riesgo operacional. Como resultado, el estudio, al demostrar la invisibilidad del sujeto de trabajo, en la mitigación del riesgo operacional, apunta a una pseudo creencia de control total de la organización del trabajo, lo que es preocupante en lo que apunta a un ambiente de trabajo con potencial para daños a la salud física y mental de quien trabaja.

Palabras clave: Trabajo; Riesgo operacional; Control operacional.

Résumé

L'objectif de cette étude est de fonder la méthodologie de calcul du sujet de travail sur le sujet de travail, en se basant sur l'intersection de l'approche de Dejourian et de l'approche d'atténuation des risques opérationnels dans l'environnement de travail. Il est possible de construire la question de cette recherche, formulée comme suit: La méthodologie de calcul du risque opérationnel considère-t-elle la personne qui travaille comme une variable de l'organisation du travail? La pertinence de cette étude, en permettant le rapprochement de deux approches, approfondit, dans la mathématisation du risque opérationnel, l'invisibilité de la personne qui travaille, qui la classe méthodologiquement en objectifs exploratoires, approche qualitative, nature appliquée, bibliographique et aussi revue la littérature sur ce qui fait référence à la construction mathématique de la méthodologie d'évaluation des risques opérationnels. En conséquence, l'étude, en prouvant l'invisibilité du sujet actif dans l'atténuation du risque opérationnel, suggère une pseudo-conviction d'une maîtrise totale de l'organisation du travail, ce qui est inquiétant en ce qui concerne un environnement de travail potentiellement dommageable pour la santé physique et mentale de qui travaille.

Mots clés: Travail; Risque opérationnel; Contrôle opérationnel.

Introdução

O presente artigo foi concebido a partir da perspectiva da teoria econômico-financeira, berço do risco operacional, que busca na vigilância da execução do trabalho prescrito e segmentado a maximização do resultado almejado pelo acionista, haja vista se tratar da garantia da rentabilidade pensada com o menor impacto probabilístico de perda.

Assim, para o estado da arte do risco operacional, a relação homem-trabalho é significativamente percebida no cuidado com a probabilidade do erro humano em gerar prejuízos ao empreendimento, a julgar pela referência comparativa e normatizada do fazer que fora prescrita com o objetivo precípua de ser obedecida em sua plenitude, propiciando, desta

forma, para cada ação humana empregada um ambiente da onipresença desse risco operacional (Marshall, 2002; Morgan, 2002).

Esta sustentação mecanicista da mitigação do risco operacional é o entendimento da engenharia da administração de que o processo de trabalho é uniforme ao longo do tempo, ou seja, sem qualquer interferência de outras variáveis, sejam intrínsecas ou extrínsecas à organização do trabalho, senão aquelas prescrições das tarefas previamente consideradas na confecção do trabalho prescrito.

Mesmo considerando que as prescrições das tarefas são necessárias para orientar a execução do trabalho e, assim, são importantes para a relação sujeito-trabalho (Facas, 2013), a originalidade deste estudo está contemplada na premissa abordada pela psicodinâmica do trabalho que se alicerça na concepção da saúde mental no trabalho; trabalho prescrito e trabalho real; e dinâmica de prazer-sofrimento no trabalho, favorecendo, portanto, o objetivo precípua deste estudo que é desnudar a metodologia do risco operacional naquilo que ela não consegue evidenciar em sua metodologia, ou seja, a pessoa que trabalha.

E, ao considerar que medir risco operacional, em última análise, é estimar a probabilidade de uma potencial perda em função das variáveis do trabalho inseridas no processo produtivo, chama a atenção o entendimento de Keck e Jovic (1999, p. 18) de que “as instituições financeiras mensuram o risco de crédito e de mercado, porque eles têm dados e informações sobre estes riscos, e não porque esses são os maiores riscos enfrentados pelas empresas”. E é decorrendo dessa incompletude das informações do sujeito que surge o interesse por esta pesquisa.

Materiais e Métodos

O percurso da experimentação prática no mercado financeiro de um dos autores foi o esteio do estudo na investigação da interseção entre a teoria dejouriana e a mitigação do risco operacional. E é sobre este ponto de convergência cognitiva que foi possível a construção deste estudo para desnudar na metodologia do risco operacional a invisibilidade do sujeito que trabalha.

A novidade desta pesquisa é sua aderência ao estágio atual da evolução científica, tanto das ciências aplicadas, as quais buscam soluções prescritas para os problemas diários do processo produtivo, quanto da psicodinâmica do trabalho, que deseja novos relacionamentos com teorias de outros campos do conhecimento (Mendes, 2007).

O método utilizado neste artigo foi o hipotético-dedutivo, haja vista que nesta perspectiva caberia perfeitamente a lógica de Popper ao considerar que “se uma conjectura implica certas consequências observáveis e se estas são refutáveis, então, a opinião pode ser eliminada” (Freixo, 2011, p. 101), considerando a preocupação com a compreensão ampla do fenômeno em estudo.

No que se refere à abordagem desta investigação, o estudo é qualitativo, exploratório, bibliográfico. A necessidade que se fez especificamente presente para alicerçar o estudo exploratório foi o entendimento da psicodinâmica do trabalho sobre o trabalhar, assim como a execução do trabalho apregoada pela teoria econômico-financeira no gerenciamento do risco operacional.

Resultados e Discussão

O que é risco?

Tratar do risco, em sua forma macro, é uma condição necessária para o entendimento do risco operacional. Assim, encontramos na pergunta formulada e respondida por Bernstein (1997, p. 1), “o que distingue os milhares de anos de história do que consideramos os tempos modernos?”, nossa primeira reflexão sobre este complexo tema.

A resposta a esta pergunta transcende o progresso da ciência, da tecnologia, do capitalismo e da democracia, pois, para o autor, a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio da probabilidade da perda, ou seja, “a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses” (Bernstein, 1997, p. 3).

Este futuro ao qual o autor faz referência, não está sob o poder dos deuses do Olimpo que buscaram estabelecer a ordem no universo, como era entendido pelos gregos, ou mesmo ao Deus onipresente da Idade Média (De Santi, 1998). O desafio “aos deuses”, proposto por Bernstein (1997), é a busca pela afirmação de uma concepção de subjetividade privada que nasce sob o manto do humanismo moderno, isto é, no Renascimento.

A possibilidade da crença de liberdade humana na Idade Média, conforme é apregoado por De Santi (1998, p. 16), era muito restrita e não havia lugar para a privacidade, uma vez que a onipresença e a onisciência são atributos de Deus, nada poderia ser mantido em segredo e nunca o homem estaria sozinho, assim enfatizando o autor: “pecar em pensamento já é pecado”.

A onipresença do risco no cotidiano do homem contemporâneo também é percebida no livre-arbítrio, quando este, por exemplo, decide dirigir e ao mesmo tempo usar o aparelho

celular, em que a exposição a este tipo de risco pode ocasionar consequências, tais como multa por dirigir usando o aparelho celular, bater o carro devido à falta de atenção no trânsito enquanto dirige, atropelar algum pedestre pela desatenção, ou mesmo envolver-se em um acidente cujo resultado possa ser bem mais danoso, física e/ou financeiramente (Damodaran, 2009).

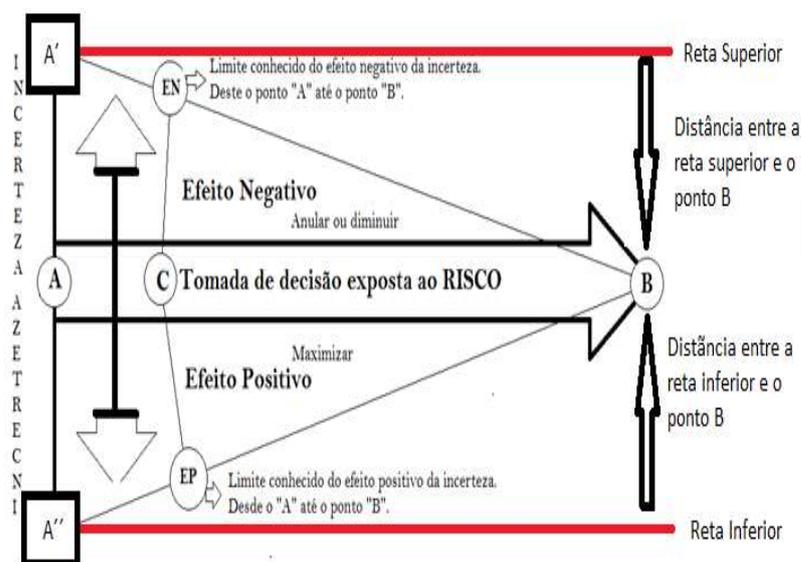
Para melhor explorar a amplitude desse conceito, neste contexto, assumimos a hipótese de que só existirá risco se existir a incerteza sobre o alcance dos objetivos previamente pensados, cuja exemplificação desta dependência é assim apresentada por Damodaran (2009, p. 23): “Uma pessoa que salta de um avião sem paraquedas não enfrenta qualquer risco de morrer, já que nessa situação a morte é certa, não há incertezas”.

Então, qual é a definição de risco? Marshall (2002, p. 19) o define como “o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras”, ou seja, esta manifestação converge para o que se denomina de incerteza quantificável.

Portanto, o risco nas organizações é a incerteza inerente aos ganhos ou perdas resultantes das ações e decisões tomadas, sendo assim, “o risco vem relacionado com escolhas e não ao acaso” (Weber & Diehl, 2014, p. 41).

E a tomada de decisão, que é uma expectativa de futuro, busca alcançar um objetivo que fora planejado, ou como alguns autores preferem uma meta determinada, que na figura 1 é representado pelo ponto **B**, e a seta central, que tem origem na tomada de decisão representado pelo ponto **A**, esculpe, portanto, o espaço de tempo entre o que se desejou, ponto **A** e o que se alcançou, ponto **B**.

Figura 01: Risco em função do tempo.



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Se percebe duas retas, uma superior, **EN**, e outra inferior, **EP**, as quais têm como origem os pontos **A'** e **A''** e buscam ao longo do tempo uma convergência para o **B**. Este deslocamento é devido aos ajustes que a organização do trabalho faz em função dos cenários intrínsecos e extrínsecos que vão se agregando ao processo produtivo no decorrer do tempo, minimizando, portanto, o risco.

Até que o atingimento da meta seja efetivado, chegar ao ponto **B**, a tomada de decisão realizada lá no ponto **A** fica exposta aos efeitos da incerteza, que, na figura é representado pela amplitude entre o ponto **C** e os pontos **EN** e **EP**, efeitos negativo e positivo da incerteza, respectivamente.

Todo este espaço de tempo entre a tomada de decisão, ponto **A**, e o objetivo a ser alcançado, ponto **B**, representa uma exposição aos efeitos das incertezas internas e externas à organização do trabalho, cujos limites dos pontos **EN** e **PN** tendem ao eixo central, reta **A – B**, em função dos dados que serão capturados, analisados e utilizados como informações para que estrategicamente a meta, ponto **B**, seja gerenciada a partir da leitura do risco, a qual poderá ser mantida ou não em função de novos processos de decisões que serão tomadas ao longo do percurso da reta **A – B**.

Este comportamento convergente ao ponto **B**, que é executado pelos eixos **EN** e **PN**, em função dos efeitos negativos e/ou positivos das incertezas sobre o futuro, representa, em tese, a existência de um gerenciamento do risco em que o *feedback* contínuo das imprecisões é estrategicamente utilizado para maximizar o resultado que se predeterminou no ponto **A**, ou seja, a observação das forças dos riscos existentes sobre aquilo que se propôs vão contribuir para o encontro das retas **EN** e **PN** com o ponto **B** ao longo de todo percurso.

Percebe, ainda que o deslocamento das retas **EN** e **PN** ao ponto **B** propicia um distanciamento destas retas com as retas superior e inferior, representando, portanto, o risco não capturado pela gestão do risco.

O que é risco operacional?

Até o final da década de noventa e início dos anos dois mil, o risco operacional não atraía nem o interesse da academia e tampouco os holofotes da mídia especializada em finanças. No entanto, quando investidores começaram a acumular prejuízos em função de má gestão, de fraudes e de erro humano na execução dos procedimentos operacionais, o risco operacional torna-se a única explicação sustentável para o mercado de capitais, creditando esta crença à

justificativa do fechamento de empresas de grande porte e/ou instituições financeiras nacionais e internacionais (Cunha & Prates, 2001).

Este raciocínio desenvolvido pelo mercado financeiro associou o sujeito que trabalha ao risco operacional em função da falha humana, e ao humano coube ser constantemente vigiado durante a realização dos objetivos cristalizados na execução dos processos operacionais, isto é, do ponto **A** ao ponto **B** da figura 1.

Todos os potenciais eventos causadores de prejuízos e que chamaram a atenção do mercado de capitais são agora estudados sob a importância do risco operacional, como a insolvência, ocorrida em 1995, com o tradicional banco de investimentos inglês – *Barings Bank* – causada pelo gerente de mesa de derivativos, cujo nome é Nicholas Leeson, e com apenas 28 anos, ficou conhecido por ter sido citado na mídia especializada ou não como ‘o único responsável’ pela quebra da instituição (Mendonça, Galvão, & Loures, 2008; Oliveira, Garcia, & Marques, 2013). Chama a atenção a afirmação ‘o único responsável’.

As causas para a perda deste patrimônio inglês foram várias. Entretanto, os destaques, tanto na mídia quanto da maioria dos artigos científicos da ciência da administração e finanças, ficaram centrados no trabalho prescrito das ações operacionais, tais como: erro de reconciliação, falhas nos processos de autorização de operações, falta de acompanhamento dos problemas apontados nos relatórios de auditoria interna, supervisão inadequada e falta de processos de controle (Pedote, 2002).

A venda do banco inglês *Barings*, em 1995, pela simbólica quantia de uma libra esterlina, fez com que o mercado financeiro fortalecesse suas atenções para o risco operacional, em que se acreditava que métodos qualitativos e subjetivos eram suficientes para avaliação do mesmo (Mendonça et al., 2008).

Os padrões qualitativos e subjetivos referiam-se às diretrizes de qualidade dos controles internos, diretrizes de qualidade para processos e recursos e diretrizes setoriais de boas práticas operacionais para o gerenciamento de risco, além de indicadores-chave de risco (Alves & Cherobim, 2009; Borges & Moura, 2010).

O interesse pela ‘falha humana’ ainda é estimulado, quando o caso do *Barings Bank* se repete em outros escândalos de fraude, fracasso financeiro e interrupção de negócios ao longo dos anos noventa e anos dois mil, fomentando, portanto, a necessidade de que autoridades reguladoras do mercado financeiro e de capitais passassem a focar com mais cuidado o risco operacional, isto é, entender este risco como merecedor de tratamento corporativo (Alves & Cherobim, 2009; Oliveira & Rocha, 2014; Weber & Diehl, 2014).

A inquietação dos investidores à época é cristalizada na seguinte frase de Mendonça et al. (2008, p. 311): “os danos a ativos, que em princípio não parecem estar associados à gestão do conhecimento, costumam estar intimamente ligados à incompetência ou à displicência”. Perceba-se que esta fala é direcionada ao sujeito que executa a tarefa, ao sujeito que pertence à engrenagem operacional.

Portanto, o entendimento das causas de perdas patrimoniais e/ou de fracassos foram direcionadas à falha humana, o que contribuiu para que o conceito de risco operacional, sob o manto das ciências da administração, fosse incorporado tanto ao processo contínuo da gestão quanto também às questões corporativas.

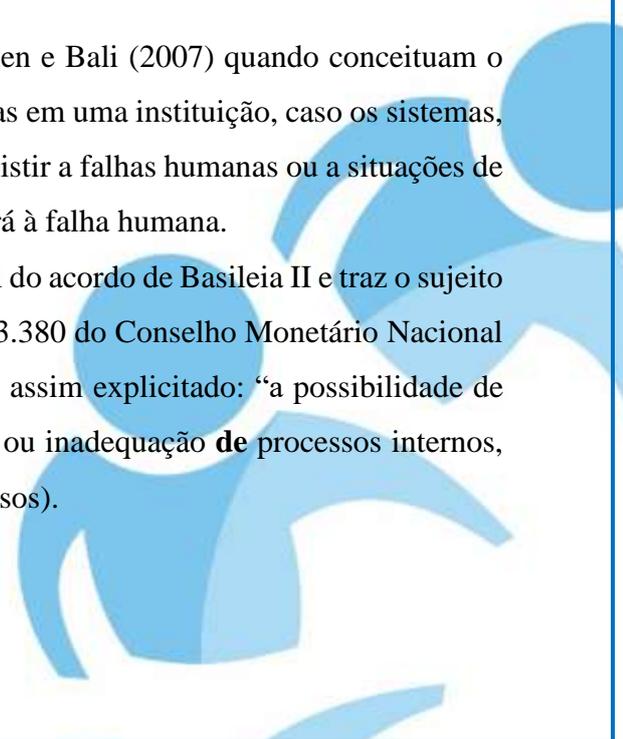
O sujeito do risco operacional

O alicerce da construção do sujeito do risco operacional surge em um contexto internacional em que o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia emite o acordo de Basileia II. Neste documento define-se risco operacional como “perdas resultantes de processos internos falhos ou inadequados, **pessoas** e sistemas” (BCBS, 2005, p. 140, grifo nosso).

O sujeito do erro, o sujeito da falha também é percebido por Chorafas (2004) ao entender que a abrangência do risco operacional passa pelas perdas inesperadas **resultantes de operações incorretas de pessoal**, de falha de sistemas e controles inadequados (grifo nosso). Este sentimento é corroborado por Alves (2005, p. 36): “a deficiência em sistemas de informações ou em controles internos [...] resultarão em perdas inesperadas. **Este risco é associado ao erro humano**, falhas de sistemas, procedimentos e controles inadequados” (grifo nosso).

A percepção do erro humano é mantida em Allen e Bali (2007) quando conceituam o risco operacional como uma medida das possíveis perdas em uma instituição, caso os sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas ou a situações de mercado. Percebe-se que o fato do prescrito não resistirá à falha humana.

A normatização brasileira segue a espinha dorsal do acordo de Basileia II e traz o sujeito do risco operacional, especificamente na Resolução n. 3.380 do Conselho Monetário Nacional – CMN (Brasil, 2006), como o responsável pela falha, assim explicitado: “a possibilidade de ocorrência de perdas **resultantes de falha**, deficiência ou inadequação **de** processos internos, **pessoas** e sistemas, ou de eventos externos” (grifos nossos).



Já Assaf Neto (2008, p. 115) compreende no fazer humano “o risco de perdas, diretas e indiretas, **determinadas por erros humanos**, falhas nos sistemas de informação e computadores, fraudes, eventos externos, entre outras” (grifo nosso).

Nota-se, portanto, que o sujeito do risco operacional é constituído pela falha que só é possível a partir da existência de um desejo prescrito do fazer. Esta prescrição é característica das ciências da engenharia a qual designa o lado da falha humana, haja vista que a ideia de erro, para os engenheiros que compõem o grupo das ciências aplicadas, é ligada à execução (Dejours, 2005).

Esta objetividade nutre-se das tradições das teorias organizacionais que, na década de 1970, contribuíram para o desenvolvimento de técnicas, como a descrição e análise de cargos, enriquecimento das tarefas e a gestão participativa nos objetivos, momento em que a Administração de Recursos Humanos tem a visão das pessoas como custo e as trata como recursos à disposição da empresa (Vergara, 2009).

Este recurso humano, em termos de falha humana, induz o encadeamento das seguintes noções práticas: Falha – Erro. Ao partir do ponto de vista epistemológico, Dejours (2005, p. 10) nos possibilita a seguinte reflexão:

Como seria possível, nas situações reais de trabalho, examinar condutas concretas tomando como referência comportamentos ideais presumidos a partir de teorias? Remete-nos assim a uma reflexão essencial que parte do reconhecimento da incompletude do conhecimento científico existente sobre a complexidade humana em situações de trabalho e que nos exige uma sensibilidade constantemente aberta a observações e vivências do cotidiano.

A inexistência de compreensão da complexidade humana no ambiente do risco operacional deve-se também à abordagem funcionalista da Administração de Recursos Humanos, que é baseada nas tarefas de seleção, treinamento direcionado à execução e o tratamento da pessoa como fonte primeira de *performance* (Vergara, 2009).

Ainda segundo a autora, o eixo principal da Administração de Recursos Humanos é ancorado na abordagem funcionalista, que possibilita condições para o aumento da produtividade e favorecimento de vantagem competitiva por intermédio do fornecimento de funcionários estáveis e produtivos, pois o sucesso da empresa acarreta o bem-estar individual e social.

Constata-se, portanto, que este sujeito, que é o sujeito do risco operacional, não é percebido nem na dimensão social, nem na dimensão subjetiva, que são centrais para a psicodinâmica do trabalho, ao entender que o gerenciamento da distância entre a organização

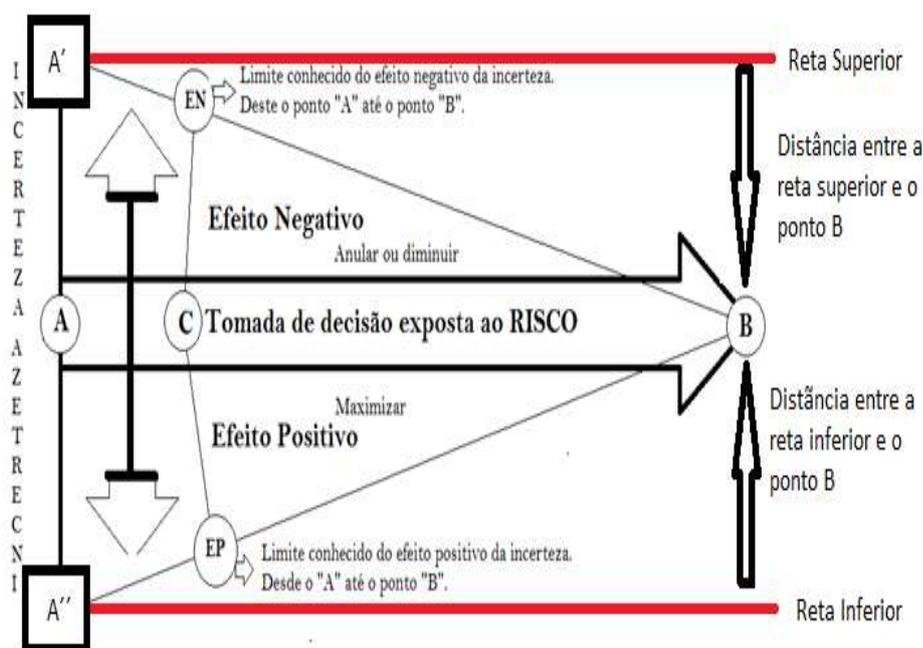
do trabalho prescrito e o real do trabalho é preenchido pela cooperação que é desenvolvida no coletivo do trabalho.

Esta aproximação da gestão com a pessoa também é percebida em Drucker (2003, p. 12) ao entender que, “vista a distância possa pensar que a gestão só trata de economia e engenharia, mas de perto, vemos que está muito relacionada à pessoa”.

A objetividade do risco operacional é atrelada ao “ter” e não alicerçada no “ser” do sujeito que trabalha, o qual não tem merecido atenção na gestão organizacional, confirmando, portanto, que o sujeito do risco operacional é o sujeito da execução, e é este sujeito que é pensado no desenvolvimento de metodologias para mensuração do risco operacional.

Para melhor explorar este sujeito do risco operacional é elucidativo partir da figura 1 e realizar uma nova análise a partir da posição do sujeito para o risco operacional, conforme demonstrado na figura 2:

Figura 02: O sujeito do risco operacional.



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

A ineficácia da metodologia do risco operacional é inicialmente percebida quando esta não reconhece o sujeito que trabalha a partir do trabalhar e do real do trabalho dentre as variáveis tratadas e ajustadas ao longo da reta A – B, ou seja, nos eixos EN e EP.

Esta ineficiência ganha representatividade na figura 2, quando o comportamento temporal estático das retas superior e inferior mantém uma distância constante com relação a

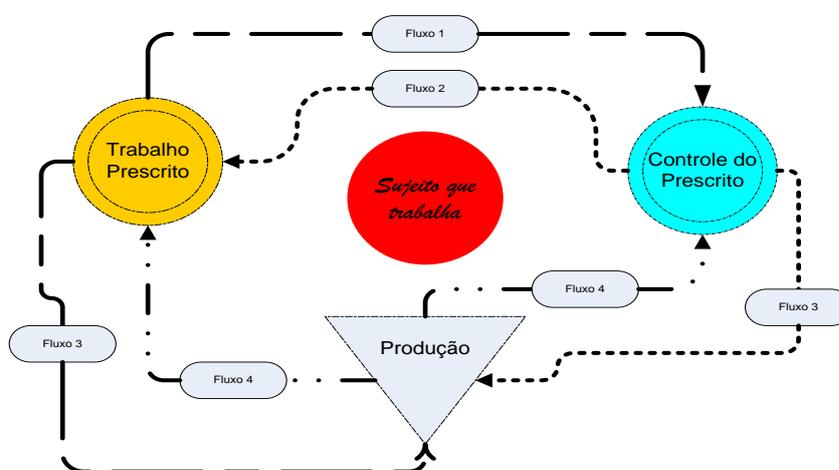
reta **A – B**, que em tese, ao chegar no ponto **B**, deveria ser igual a zero, conforme sugere o comportamento das retas **EN** e **EP** ao atingirem a meta predeterminada, ou seja, o ponto **B**.

No entanto, a metodologia para apuração do risco operacional é estruturada em técnica de avaliação qualitativa dos riscos e do processo de autogestão, que é implementado pelo mapeamento de procedimentos operacionais e a aplicação de questionários para validar a qualidade dos controles operacionais. Isto mesmo, validação dos controles operacionais.

Esta técnica tem produzido bons resultados no que se refere à identificação dos riscos operacionais que afetam as atividades rotineiras da empresa, ou seja, apenas o efeito sobre os controles internos (Giglioli, Cassaro, & Santos, 2016). Porém, a técnica é limitada naquilo que busca detectar situações em que os controles implementados estejam aquém do necessário.

Esta situação é evidenciada na figura 3 abaixo, cuja finalidade é destacar o ciclo do gerenciamento do risco operacional, cujo *start* é a captura de dados da eficácia do trabalho prescrito.

Figura 03: A invisibilidade do sujeito que trabalha para o risco operacional.



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

A gestão do risco operacional é desenvolvida dentro de um ciclo de produção, composto por quatro fluxos dinâmicos e interligados, na troca de informações sobre o que foi verificado e o que será ajustado para que haja a máxima eficácia deste processo operacional em função do que fora pensado.

O **fluxo 1** representa a coleta de dados a partir do mapeamento dos processos prescritos, e as incoerências, percebidas ou não pelo controle interno, serão ajustadas para que os processos prescritos tenham em sua execução a máxima eficácia, **fluxo 2**.

O **fluxo 3** é a verificação do controle interno sobre a produção daquilo que fora examinado, dados capturados pelo **fluxo 1**, e a consistência ou não do pensado será tratado no bojo das informações disponibilizadas pelo **fluxo 2** no ajustamento dos processos operacionais.

Paralelamente a este processo, o **fluxo 3** em contato com a produção verifica a eficácia do trabalho prescrito, e o **fluxo 4** abre um espaço de comunicação entre aquilo que se planejou produzir e a efetiva produção, em que o *start* das informações é a produção e o destino da análise dos dados coletados que é bifurcado no trabalho prescrito e no controle interno do prescrito.

O dinamismo dos quatro fluxos de comunicação preconiza entender os fatores e as variáveis internas e externas do processo produtivo, bem como a espinha dorsal da estratégia de coleta de dados e mitigação do risco operacional.

No entanto, chama a atenção que nenhum dos fluxos teve qualquer nível de comunicação com o sujeito que trabalha, o qual está representado no centro da figura 3, ou seja, este trabalhador é tratado como uma engrenagem do processo produtivo, isto é, para a metodologia do risco operacional este sujeito que trabalha está contido no mapeamento do processo de captura e avaliação do gerenciamento do risco operacional.

Assim, os processos mecanicistas tentam despossuir os trabalhadores de seus corpos, da sua subjetividade, forçando-os a agir conforme o planejado, tal qual máquinas; é central para a teoria dejouriana que o trabalhador não pode ser neutro no fazer a vontade do outro, que neste caso é o trabalho que fora prescrito, pois, para se tornar competente o sujeito que trabalha deve transgredir a norma, isto é, desrespeitar a regra, o preestabelecido, e transgredir, neste contexto, implica se afetar pelo real, pelo fracasso (Dejours, Abdoucheli, & Jayet, 2007; Mendes, 2007; Facas, 2013).

A sonegação da variável ‘sujeito que trabalha’ coloca também em dúvida a sustentação da engenharia do fator humano quando esta transfere a culpa do erro ao sujeito que trabalha e não para a deficiência da metodologia utilizada pela ciência aplicada no processo de mitigação do risco operacional, em que as dificuldades e as cobranças hierárquicas, sob esta perspectiva, não concebem o real do trabalho e nem tampouco entendem que “trabalhar é passar por caminhos que se afastam das prescrições” (Dejours, 2008, 2012, p 38).

Para a psicodinâmica do trabalho, o trabalhar significa um reconhecimento, uma atividade humana que está além do controle institucional, já que o sentido do trabalho é construído a partir dessa valorização, dentro de uma identidade social, e esta expectativa de sucesso e gratidão, quando não acontece pode afetar a saúde mental do trabalhador, pois uma

vez estagnada essa dinâmica, não existe a possibilidade de transformar o sofrimento em prazer (Beatty, Becker, & Huselid, 2005).

A negação da subjetividade do sujeito que trabalha, conforme demonstrado na figura 3, tende a contribuir para que potenciais impactos negativos se façam sentir sobre o trabalhador, na forma de adoecimento físico e/ou psíquico. Isto avigora a crença de que a metodologia do risco operacional não traz em seu bojo a essência do sujeito que trabalha, conforme ensinam Keck e Jovic (1999), Marshall (2002), Beatty et al. (2005) e Robbins (2009).

Este fato é fortalecido, por exemplo, pela abordagem apregoada pela engenharia do fator humano que compreende que os fatores que provocam os erros ou eventos de perda estão localizados entre o pessoal operacional (Keck & Jovic, 1999), ou seja, é pressuposto que a maioria dos riscos humanos ocorra por causa da interação entre diferentes componentes do sistema operacional, o que não está errado, apenas incompleto.

Mesmo que a engenharia do fator humano tenha entendido que a visão sistêmica dos erros humanos passe pela análise dos funcionários, das tarefas, das ferramentas e de informação de apoio e do ambiente físico e social, conforme ensina Marshall (2002), é latente a existência de uma lacuna na metodologia de mitigação do risco operacional quando exclui o fazer do sujeito que trabalha, ou seja, o trabalhar.

Assim, “os gerentes podem ser responsabilizados não só por suas palavras e ações em relação às pessoas, mas também pelo sucesso da força de trabalho” (Beatty et al., 2005 p. 17), e o conceito de equidade, no piso da fábrica, é constantemente confundido com o conceito de igualdade, em que tudo e todos são tratados como uma constante tanto nos processos produtivos quanto na coleta de dados para análise do risco operacional da organização, ou seja, se confirma que o sujeito que trabalha não é capturado pelas ferramentas do risco operacional.

Na metodologia de apuração do risco operacional, é o sujeito que falha e aparece como a potencial causa das perdas e, muitas vezes, isso é usado como uma forma de evitar as responsabilidades gerenciais, basta ver que a engenharia do fator humano tende a empurrar a culpa para baixo da estrutura hierárquica. É por isso, aliás, que em caso de incidente ou acidente, nunca haverá dificuldade para colocar em evidência as falhas na execução das prescrições e o sujeito que trabalha ficará sempre exposto à intenção de seus superiores (Dejours, 2008).

E ao negar o sujeito que trabalha, a gestão do risco operacional também não demonstra fidelidade plena às ferramentas dos controles internos, as quais são utilizadas para validação das atividades operacionais, pois lança-se luz de desconfiança sobre a eficácia dos processos prescritos, ofertados à produtividade pelas ciências aplicadas, sempre que esses procedimentos demonstram indícios de insegurança.

Associando neste contexto o comportamento temporal estático das retas superior e inferior, demonstrado na figura 2, variáveis não capturadas pelo mapeamento dos controles internos, central para o gerenciamento do risco operacional, possibilitando desta forma identificar que entre estas retas e a reta **A – B**, surge uma lacuna que representa, neste estudo, o risco não capturado pelo processo de gerenciamento do risco operacional. E à medida que se aproxima do ponto **B** o risco é significativamente crescente e não identificado.

Em suma, é preciso conhecer as exigências do trabalho prescrito e do real do trabalho para analisar e avaliar o trabalho e o trabalhar (Costa, 2013) evitando, desta forma, que os processos prescritos tragam em seu bojo um sujeito que trabalha igual todos os dias.

Considerações Finais

Este estudo alcança seu objetivo e demonstra que a abrangência conceitual da metodologia do risco operacional busca capturar, na organização do trabalho, variáveis que possam oportunizar perdas inesperadas resultantes de operações incorretas de pessoal, de falha de sistemas e controles inadequados.

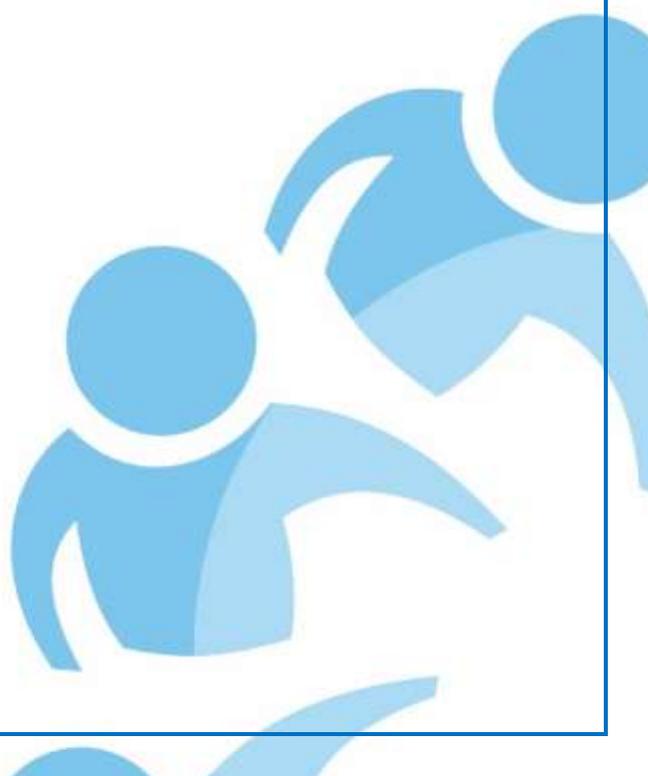
Como medida das possíveis perdas em uma instituição, a percepção do erro humano é central na estrutura conceitual do risco operacional caso os sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas.

A fragilidade desta quantofrênia, que é alicerçada na sustentação mecanicista da mitigação do risco operacional, ao entender que o processo de trabalho é uniforme a partir de um passado que possa se repetir indefinidamente ao longo do tempo e, caso haja interferência de alguma variável não pensada no construto do prescrito, esta será tratada como uma anomalia, e incorporada ao processo de produção.

Este estudo, ao demonstrar em seus resultados que nem todas as variáveis da organização do trabalho são capturadas pela metodologia do risco operacional, mostra a fragilidade do método em não capturá-las, haja vista o comportamento constante das retas superior e inferior, nas figuras 1 e 2, ao longo de todo o processo produtivo, como também aflora o sujeito que trabalha a partir da relação homem-trabalho.

A relação homem-trabalho é sustentada em três dimensões: a) que o organismo do trabalhador não é um motor humano; b) que o trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova; e c) cada trabalhador, em razão de sua história, dispõe de vias de descargas preferenciais, conforme Dejours et al. (2007, p. 24). E “as situações de trabalho são

impactadas por acontecimentos inesperados: panes, incidentes, anomalias de funcionamento, incoerência organizacional, colegas, chefes, equipes etc.” (Dejours, 2012, p. 24).



REFERÊNCIAS

- Allen, L., & Bali, T. (2007, abril). Cyclicity in catastrophic and operational risk management. *Journal of Banking & Finance*, 31(4), 1191-1235.
- Alves, C. A. de M., & Cherobim, A. P. M. S. (2009, março/abril). Análise do nível de divulgação do risco operacional segundo recomendação do comitê de Basileia: estudo em bancos no país e do exterior. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(2), 57-86. <http://www.scielo.br/pdf/ram/v10n2/04.pdf>
- Assaf Neto, A. (2008). *Mercado financeiro* (8ª ed.), Atlas.
- BCBS, B. (2005, novembro). Committee on Banking Supervision. *International convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework*. Bank for International Settlements. <http://www.bis.org/>
- Beatty, R., Becker, B., & Huseld, M. (2005). *Scorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes*. Elsevier.
- Bernstein, P. L. (1997). *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Elsevier.
- Chorafas, D. N. (2004). *Operational risk control with basel II: basic principles and capital requirements*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Cunha, A. M., & Prates, D. M. (2001, julho). Instabilidade e crises nos anos 90: a reação conservadora. *Revista Economia Ensaios*, 2(15), 151-187. <http://www.seer.ufu.br/index.php/revistaeconomiaensaios/article/view/1197>
- Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Bookman.
- Dejours, C. (2005). *O fator humano* (5ª ed.). Fundação Getúlio Vargas.
- Dejours, C. (2008). A avaliação do trabalho submetida a prova do real: críticas aos fundamentos da avaliação. In Sznelwar, L., & Mascia, F. (Orgs.). *Trabalho, tecnologia e organização. Cadernos de TTO*, Bucher.
- Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo: trabalho e emancipação*. Tomo II. Paralelo 15.
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. Atlas.
- De Santi, P. L. R. (1998). *A construção do 'eu' na modernidade: da renascença ao século XX*. Editora Holos.
- Drucker, P. F. (2003). A disciplina universal. In Magretta, J. (Org.). *O que é gerenciar e administrar*. Elsevier, 11-24.
- Facas, E. P. (2013). *Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho: contribuições da psicodinâmica do trabalho*. [Tese Doutorado em Psicologia]. Universidade de Brasília, Brasília.

- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica*. Instituto Piaget.
- Giglioli, A., Cassaro, M. C. A., & Santos, F. A. (2016, janeiro/fevereiro). As contribuições do gerenciamento de risco operacional para os resultados das micro, pequenas e médias empresas. *Revista Redeca*, 3(1), 22-34.
- Keck, W., & Jovic, D. (1999). Das management von operationellen risiken bei banken. *Der Schweizer Trehänder*, 963-970.
http://download.almafinjaeger.ch/academy/papers/10_opetationelle_risiken.pdf
- Marshall, C. (2002). *Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras*. Qualitymark.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa*. Casa do Psicólogo.
- Mendonça, H. F, Galvão, G. D. J. C., & Loures, R. F. V. (2008, maio/agosto). Risco operacional nas instituições financeiras: contratar seguro ou auto segurar-se? *Revista Economia*, 9(2), 309-326. www.anpec.org.br/revista/vol9/vol9n2p309_326.pdf
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização* (2ª ed.). Atlas.
- Oliveira, M. C., Garcia, E. A. da R., & Marques, E. O. (2013). O caso Barings: lições aprendidas? In *Anais do XXXVII encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, 78-93.
- Paulo, W. L. et al. (2007, janeiro/abril). Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. *Revista de Contabilidade Financeira*, 49-60. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772007000100005>
- Pedote, C. (2002). *Análise e gerenciamento de risco: gestão do risco operacional em instituições financeiras*. [Dissertação de Mestrado em Administração]. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, Brasil.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Person Prentice Hall.
- Vergara, S. C. (2009). *Gestão de pessoas*. Atlas.
- Weber, E. L., & Diehl, C. A. (2014, setembro/dezembro). Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências contábeis da UERJ*, 19(3), 41-58.
<http://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/10408/pdf>

