

# **Competências Requeridas de Profissionais de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais: o Caso de um Grande Banco Brasileiro**

## ***Fábio Claro Coimbra***

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - FIA  
Doutor em Administração pela FEA – USP  
fabiocc@fia.com.br

## ***Edison Fernandes Polo***

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

## ***Lindolfo Galvão de Albuquerque***

Professor do Departamento de Administração - FEA-USP  
Livre docente e doutor em Administração pela FEA-USP  
lgdalbuq@usp.br

## ***Emerson Antonio Maccari***

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos – UNINOVE  
Doutor em Administração pela FEA – USP  
maccari@uninove.br

### **Competências Requeridas de Profissionais de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais: o Caso de um Grande Banco Brasileiro**

Dentro do contexto dos Acordos de Capitais da Basileia e da promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, a Resolução 3.380, divulgada pelo Banco Central do Brasil, em 29 de junho de 2006, definiu o final do ano 2007 como data limite para que todas as instituições financeiras tenham implementado suas unidades de gestão de riscos operacionais. O propósito deste trabalho de pesquisa foi estudar e identificar as competências requeridas para os profissionais atuantes em unidades de gestão de risco operacional, por meio de pesquisa exploratório-descritiva fundamentada em revisão crítica da literatura e em estudo de caso de um dos maiores bancos brasileiros. Com base nos resultados obtidos, verificou-se que a teoria sobre o tema ainda é incipiente, encontrando-se defasada em relação à prática organizacional observada no caso estudado. As principais contribuições desta pesquisa residem em: a) identificar as competências necessárias para os profissionais de áreas de gestão de riscos operacionais; b) gerar conhecimento sobre um assunto cada vez mais relevante e; c) preencher a lacuna existente diante da escassez de estudos relacionados.

Palavras-chave: Competências, Riscos Operacionais, Acordo da Basileia, Bancos

### **Required Competencies for the Professionals of Operational Risk Management Units: the Case of a Large Brazilian Bank**

Regarding the scene of the Basel Capital Accords and Sarbanes-Oxley Act, the resolution 3.380, issued by Brazilian Central Bank on June 29th 2006, stated the end of 2007 as the deadline for financial institutions to have implemented their own operational risk management units. The article aims to study and identify the required competencies for operational risk management professionals. An exploratory

and descriptive research was conducted; based on a critical review of literature and on a case study of one of the major banks in Brazil. The results show up that the research about operational risk is still incipient. The results showed the theory on the subject is also still incipient, being out of phase with the organizational practice observed in the case studied. The main contributions of this research are: a) to identify the competencies that are required for professionals of operational risk management, b) to generate knowledge about an increasingly important subject, and c) to help to fill the gap of this research topic.

Keywords: Competences, Operational Risk, Basel Accord, Banks

### **Competencias requeridas de Profesionales de la Unidad de Gestión de Riesgos Operativos: El caso de un gran Banco Brasileño**

En el contexto de los Acuerdos de Capitales de la Basilea y de la promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley, la Resolución 3.380, divulgada por el Banco Central de Brasil, el 29 de junio de 2006, definió el fin del año 2007 como fecha límite para que todas las instituciones financieras tuviesen implementado sus unidades de gestión de riesgos operativos. El propósito de este trabajo de investigación fue estudiar e identificar las competencias requeridas para los profesionales de las unidades de gestión de riesgo operativo, a través de una investigación exploratoria y descriptiva basada en la revisión crítica de la literatura, así como en el estudio de caso de uno de los más grandes bancos brasileños. Con base en los resultados obtenidos, la conclusión es que la teoría sobre el tema es aún incipiente, no alineada a la práctica organizacional observada en el caso estudiado. Las principales contribuciones de este estudio se basan en: a) identificar las competencias necesarias para los profesionales de áreas de gestión de riesgos operativos; b) generar conocimiento sobre el asunto cada vez más relevante e; c) llenar el vacío existente delante de la escasez de estudios relacionados.

Palabras llaves: Competencias, Riesgos Operativos, Acuerdo de Basilea, Bancos

## **INTRODUÇÃO**

### **Objetivo**

O Segundo Acordo de Capitais da Basileia, cuja implementação teve início no Brasil em 2005, conforme os comunicados 12.746 de 09 de dezembro de 2004 (BCB, 2004), 16.137 de 27 de setembro de 2007 (BCB, 2007) e 19.028 de 29 de outubro de 2009 (BCB, 2009), tornou a gestão de risco operacional mais relevante para as instituições financeiras e órgãos reguladores, pois o cálculo de requerimentos mínimos de capital passou a incluir o risco operacional, além dos riscos de mercado e de crédito, influenciando o posicionamento competitivo dos bancos e o próprio negócio bancário em geral (COIMBRA, 2007).

O autor destaca que as exigências do Sarbanes-Oxley Act, promulgado em 2002, modificam significativamente a maneira como as empresas estruturam seus sistemas de controles internos e elaboram seus demonstrativos financeiros e contábeis, obrigando as empresas a adotar práticas mais consistentes de gestão de risco operacional.

“No setor financeiro, o termo risco operacional foi provavelmente usado pela primeira vez em 1995, como tentativa de explicar a inesperada e quase inacreditável falência do Banco Barings” (CRUZ, 2003, p. 490). Historicamente nas instituições financeiras, apontam vários autores como Hussain (2000), Kingsley et al. (1998) e Tschoegl (2003), o risco operacional tem recebido menor ênfase que os riscos financeiros e freqüentemente tem sido considerado menos importante, embora com base na

experiência tenha-se considerado que o risco operacional foi o responsável por muitos dos enormes desastres ocorridos em instituições financeiras (TSCHOEGL, 2003) e não-financeiras (MCCARTHY e FLYNN, 2004).

A definição mais conhecida sobre risco operacional, adotada neste artigo, foi proposta pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (BIS, 2005, p. 140): “risco de perda, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Esta definição inclui o risco legal, mas exclui os riscos estratégicos e de reputação”.

A conceituação do Comitê da Basileia (BIS, 2005, p. 140), apesar de ser ampla, destaca-se em relação às demais em virtude de indicar os fatores originadores do risco: processos internos à organização, pessoas (fraude, erro ou negligência, ausência de qualificação e conduta antiética), tecnologia (falhas de hardware, software, instalações, sistemas de energia e comunicações) e eventos externos (como ataques terroristas e fenômenos da natureza).

De acordo com Aerts (2001); RMA (2000); e Shea (2006) as empresas estão cada vez mais convencidas do papel chave da gestão de risco operacional na proteção e no aumento do valor para os stakeholders, principalmente no que diz respeito à diminuição de perdas, tornando processos mais eficientes, permitindo repostas rápidas e adequadas a contingências, reduzindo ou eliminando riscos, melhorando o desempenho do negócio como um todo e alinhando a relação risco-retorno à estratégia da organização (AERTS, 2001; HOFFMAN, 2002; KING, 2001; RMA, 2000; SHEA, 2006).

No setor bancário, cada vez mais a gestão de riscos representa uma fonte de vantagem competitiva. Hoffman (2002) argumenta que o entendimento de que uma função centralizada de gestão de risco operacional atende apenas a exigências regulatórias ou representa um modismo não se sustenta no atual ambiente competitivo. Na visão do autor, os melhores bancos criarão uma unidade, liderada por um executivo sênior e formada por talentos organizacionais, para coordenar a gestão de risco operacional em toda a organização.

De modo a cumprir sua missão de forma satisfatória, a área de risco operacional deverá ser composta por profissionais preparados e qualificados, detentores das competências adequadas para o desempenho de suas atribuições. Além da infra-estrutura técnica e da cultura organizacional, uma equipe capacitada é essencial na gestão de risco operacional (HUSSAIN, 2000).

## **Relevância**

A contribuição desta pesquisa foi gerar conhecimento sobre as competências exigidas dos profissionais que atuam com gestão de riscos operacionais, diante da crescente importância deste tema e da escassez de trabalhos relacionados. Com este artigo, pretende-se ajudar a preencher esta lacuna.

## **Metodologia**

Para responder a questão exposta, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva, fundamentada em revisão crítica da literatura sobre o tema e em estudo de caso de um dos maiores bancos brasileiros.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **Unidade de Gestão de Riscos Operacionais**

Uma área de gestão de risco operacional deve possuir independência, autoridade e as competências necessárias para desempenhar suas atividades de modo efetivo, não devendo situar-se dentro das áreas de negócios (KINGSLEY et al, 1998).

Uma unidade de gestão de risco deve ser independente das áreas tomadoras de risco a fim de atender a diversos propósitos, como ser um catalisador para o desenvolvimento e contínua melhoria dos modelos, sistemas e procedimentos de quantificação de riscos, e garantir que as políticas e princípios de gestão de risco sejam aplicados de forma consistente para todos os produtos e riscos da organização (CULP, 2001).

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

Cumprir ressaltar que a responsabilidade pela gestão do risco operacional não reside em um único departamento apenas, mas em todas as linhas de negócios e áreas de suporte (HOFFMAN, 2002; PEDOTE, 2002; RMA, 2000). Na medida em que deve haver pessoas das áreas de negócios envolvidas diretamente na gestão de riscos operacionais, a unidade de gestão de risco operacional deve possuir um contingente relativamente limitado (KINGSLEY et al, 1998).

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

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

Tratando dos papéis e atribuições do grupo de gestão de risco operacional, Marshall (2002) recomenda seis atividades que devem ser realizadas: i) coleta de dados, a medição e a análise de riscos operacionais; ii) manter relações com diversos atores internos e externos à organização relativamente às práticas de gestão de risco, por exemplo, com gerentes de linha, gerentes seniores, reguladores e auditorias (interna e externa); iii) oferecer aconselhamento sobre políticas e liderança em questões relacionadas à gestão de risco como, por exemplo, planejamento de contingência, gestão de reputação, recursos humanos, treinamento etc.; iv) oferecer treinamento em gestão de riscos; v) desenvolver práticas, normas, tecnologias e políticas de risco; e vi) participar no apoio à gestão de projetos, produtos ou mercados estratégicos de alto risco.

Dentre as atribuições dos gerentes de risco operacional, incluem-se antecipar riscos operacionais e dar suporte aos demais gestores quanto à gestão dos riscos operacionais no dia-a-dia (AERTS, 2001). Para tanto, conforme atesta Marshall (2002), o gerente de risco operacional precisa manter relações

com a alta administração, o planejamento estratégico, finanças corporativas, auditoria interna e outras funções como gestão de riscos de crédito e de mercado.

Outros membros da unidade de gestão de riscos operacionais incluem analistas de risco, que fornecem suporte analítico e técnico para medição e análise de risco e analistas de políticas, que atualizam as melhores práticas internas e políticas (MARSHALL, 2002). As atribuições e atividades a serem desempenhadas pela área de gestão de riscos operacionais são sintetizadas, com base na revisão da literatura, no Objeto 1.

---

#### **Objeto 1 - Atribuições da Área de Gestão de Riscos Operacionais**

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

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

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

Unidades e posições de assessoria, também chamadas de staff, prestam serviços especializados e de consultoria técnica, influenciando indiretamente o trabalho dos órgãos de linha por meio de sugestões, recomendações, controle e análises (DAFT, 2005; HAMPTON, 1992).

A autoridade de assessoria ou autoridade funcional inclui o direito de advertir, recomendar e aconselhar na área de conhecimento de seus especialistas (DAFT, 2005). Bateman e Snell (1998, p. 247) enfatizam que “a assessoria cria valor por ser parceira que oferece informações estratégicas, apoio e outros serviços”.

Enquanto as pessoas dos órgãos de assessoria aprofundam-se em um determinado campo de conhecimento, as pessoas dos órgãos de linha tornam-se os detentores da hierarquia da organização (DAFT, 2005). No Objeto 2, são relacionadas as principais diferenças entre os dois tipos de órgãos.

---

**Objeto 2 - Características de órgãos de linha e órgãos de assessoria**

Fonte: Adaptado de Coimbra (2007) e Daft (2005)

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

No que diz respeito à área de risco operacional das instituições financeiras, Coimbra; Maccari, Polo (2011) assinalam que:

“A área de risco operacional das instituições financeiras terá que, além de construir banco de dados com perdas de riscos operacionais, identificar e monitorar eventos de risco operacional, desenvolver mecanismos de mitigação, elaborar relatórios e estimular uma cultura organizacional adequada à gestão de riscos.”

Nesse sentido, tendo estabelecido as atribuições da unidade de gestão de riscos operacionais e a natureza de sua atuação, órgão de assessoria, pode-se identificar as competências necessárias aos profissionais da área em estudo.

### **Competências**

O conceito de competência está relacionado a um entendimento prático das situações com as quais os indivíduos se deparam. Está baseado nos conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a complexidade destas situações (Zarifian, 2001).

Ruas (2005) destaca que a origem do conceito se confunde com a noção de qualificação, embora o conceito de competência aproxime-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de um estoque de conhecimentos e habilidades.

Em consonância, Fleury e Fleury (2004) defendem que o conceito de competência vai além da noção de qualificação, usualmente definida pelos saberes ou pelo estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional.

O conceito em análise refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades estabelecidas, ser capaz de compreender e dominar novas situações profissionais, ser responsável e reconhecida por isso (Zarifian, 2001).

Para Le Boterf (2003), competência significa saber agir com responsabilidade, mobilizar e combinar conhecimentos, recursos e habilidades múltiplos e heterogêneos em um contexto profissional, aprender e aprender a aprender.

Cabe ressaltar que “Os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.” (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 30).

Outra observação importante é que o conceito de competência não deve ser confundido com desempenho, entendido como quantificação da performance. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de alcançar o desempenho esperado, porém constituem conceitos distintos (ruas, 2005).

Nessa linha, de acordo com Dutra et al. (2006) o conceito de competência, na empresa moderna, pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão de pessoas. Assim, a utilização desse conceito assume papel de destaque na condução das empresas e organizações em geral (RUAS, 2009), de modo a que respondam às demandas impostas pelo ambiente onde se inserem e obtenham vantagem competitiva.

Com base nos conceitos e idéias apresentados, adotou-se, na perspectiva do presente trabalho, a definição de competência formulada por Fleury (2002, p. 55): “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O Objeto 3 conceitua os componentes presentes na definição supracitada.

### Objeto 3 - Competências para o profissional

Fonte: Adaptado de Fleury (2002) e Fleury e Fleury (2004).

| Componente                      | Conceituação  |
|---------------------------------|---|
| Saber agir                      | Saber o que e por que faz.<br>Saber julgar, escolher, decidir.  |
| Saber mobilizar recursos        | Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.   |
| Saber comunicar                 | Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.   |
| Saber aprender                  | Trabalhar o conhecimento e a experiência.<br>Rever modelos mentais.<br>Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros. |
| Saber comprometer-se            | Saber empreender e assumir riscos.<br>Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.                              |
| Saber assumir responsabilidades | Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo reconhecido por isso.                                    |
| Ter visão estratégica           | Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.                               |

Conforme foi descrito na introdução deste trabalho, são escassos os trabalhos e pesquisas que abordam as competências dos profissionais da área de gestão de riscos operacionais. Espera-se, com este estudo, contribuir para que esta lacuna seja preenchida.

Rachlin (1998) considera que para poder contribuir com as demais áreas, os profissionais da unidade de gestão de riscos operacionais devem possuir uma vasta gama de competências, que incluem compreender os processos de negócios, as áreas em que o banco opera, os sistemas e aspectos de recursos humanos, bem como possuir habilidades interpessoais, como capacidade de comunicação.

Hoffman (2002) assevera que, como as atividades de risco operacional envolvem uma ampla gama de conhecimentos, os membros da unidade de gestão de risco operacional devem ser escolhidos com base em sua experiência em áreas de negócios do banco bem como em áreas funcionais (auditoria, tecnologia, jurídico, seguros etc.).

Kingsley et al (1998) entendem que a unidade deve possuir pessoas com habilidades analíticas e quantitativas, além de compreenderem os negócios da organização e seus processos, os fatores de risco e os processos de controle.

No Objeto 4, são sintetizadas as competências, obtidas a partir da literatura, exigidas para os profissionais de uma unidade de gestão de riscos operacionais em bancos.

---

**Objeto 4 - Competências dos profissionais da área de gestão de riscos operacionais**

Fonte: Adaptado de Hoffman (2002), Kingsley et al (1998) e Rachlin (1998).

| <b>Descrição</b>                                   |
|--|
| Compreender os negócios e processos da organização |
| Habilidades interpessoais                          |
| Experiência em áreas de negócio                    |
| Experiência em áreas funcionais                    |
| Identificar os fatores de risco                    |
| Habilidades analíticas                             |
| Conhecimento de métodos quantitativos              |

As organizações possuem diferentes tamanhos, quantidade de negócios e níveis de complexidade. Diferentes combinações desses três aspectos demandam equipes de gestão de riscos operacionais com diferentes especificidades. Independentemente do tamanho das equipes, seus membros precisam conhecer adequadamente os negócios e os processos da organização, o que pode demandar uma equipe multidisciplinar de profissionais, com experiência nas diversas áreas da empresa, principalmente nas áreas funcionais e de negócios. Entretanto, habilidades analíticas, conhecimento de métodos quantitativos e competência em identificar fatores de riscos são igualmente importantes em qualquer tipo de equipe de gestão de riscos operacionais.

## **DETALHAMENTO DA METODOLOGIA**

Nesta pesquisa investigou-se empiricamente as competências requeridas dos profissionais de uma área de gestão de riscos operacionais em bancos, com base no arcabouço conceitual e teórico construído. Portanto, trata-se de pesquisa aplicada, pois, conforme aponta Gil (1999), a pesquisa tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento.

Para alcançar o objetivo proposto, foram adotados os métodos exploratório e descritivo, com a utilização de estudo de caso único para a realização da pesquisa empírica.

De acordo com Gil (1999), as pesquisas exploratórias costumam ser empregadas quando o tema de pesquisa é pouco explorado, como ocorre com o problema de pesquisa em questão. Ratificando tal ponto de vista, Selltitz et al (1975) apontam que a pesquisa exploratória presta-se ao esclarecimento de conceitos e ao estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas. Os citados autores assinalam a adequação do uso de estudos de casos neste tipo de pesquisa.

A pesquisa descritiva busca aprofundar de forma precisa as características de determinado fenômeno (GIL, 1999), para conhecer e interpretar a realidade (CHURCHILL, 1987).

Yin (2005) define estudo de caso como um estudo empírico, em que investiga-se um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Na visão do autor, em qualquer estudo de caso é essencial que a revisão da teoria seja feita antes da coleta de dados, fornecendo uma base teórica de modo a determinar quais dados devem ser coletados e como os dados serão analisados.

A escolha da empresa objeto deste estudo de caso foi feita devido à sua posição de destaque no sistema financeiro nacional, a estar submetida tanto aos Acordos da Basileia como à Lei Sarbanes-Oxley e também por ter implementado uma unidade de gestão de riscos operacionais antes da promulgação da Resolução 3.380 (BCB, 2006). Foi facilitado o acesso à organização, desde que preservada sua identidade.

Durante a pesquisa de campo, foram coletados dados primários por meio da técnica de entrevistas semi-estruturadas com executivos seniores da área em questão. As entrevistas são uma das fontes de informações mais importantes para um estudo de caso, pondera Yin (2005). A entrevista pode ser entendida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, a fim de obter dados que interessam à investigação (GIL, 1999).

A partir de análise documental, foram obtidos os dados secundários, tendo sido estudados materiais fornecidos pela empresa objeto, contendo informações sobre a criação e estruturação da área de gestão de riscos operacionais, bem como sobre seus membros. Para a realização de um estudo de caso, o emprego de pesquisa documental faz-se necessário para o melhor entendimento do caso e também para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados por meio de triangulações de dados e de resultados (YIN, 2005).

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

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nos últimos anos, o setor financeiro vem passando por profundas transformações, aumentando sobremaneira a sua complexidade ambiental. Diversos fatores influenciadores deste processo podem ser enumerados: globalização (CHORAFAS, 2004; HOFFMAN, 2002; MARSHALL, 2002); desregulamentação e aumento da competição (HOFFMAN, 2002; MARSHALL, 2002); fusões e aquisições (CHORAFAS, 2004; MARSHALL, 2002); aumento da sofisticação dos produtos e das operações (HOFFMAN, 2002; MARSHALL, 2002); e avanços em tecnologia da informação,

telecomunicações e comércio eletrônico (CHORAFAS, 2004; HOFFMAN, 2002; MARSHALL, 2002; Nickerson e Phillips,2003).

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

Neste contexto, os órgãos reguladores têm atuado como uma das mais relevantes forças externas, principalmente em função da implementação dos Acordos da Basileia e da atuação do Banco Central do Brasil, por meio da Supervisão Bancária, e da promulgação da Lei Sarbanes-Oxley.

O banco objeto deste estudo de caso é um dos maiores bancos com presença no país, independentemente do critério empregado, atuando em todas as linhas de negócios do setor financeiro.

Os serviços e produtos oferecidos compreendem operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários, além de banco de atacado e investimento, e private banking..

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

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

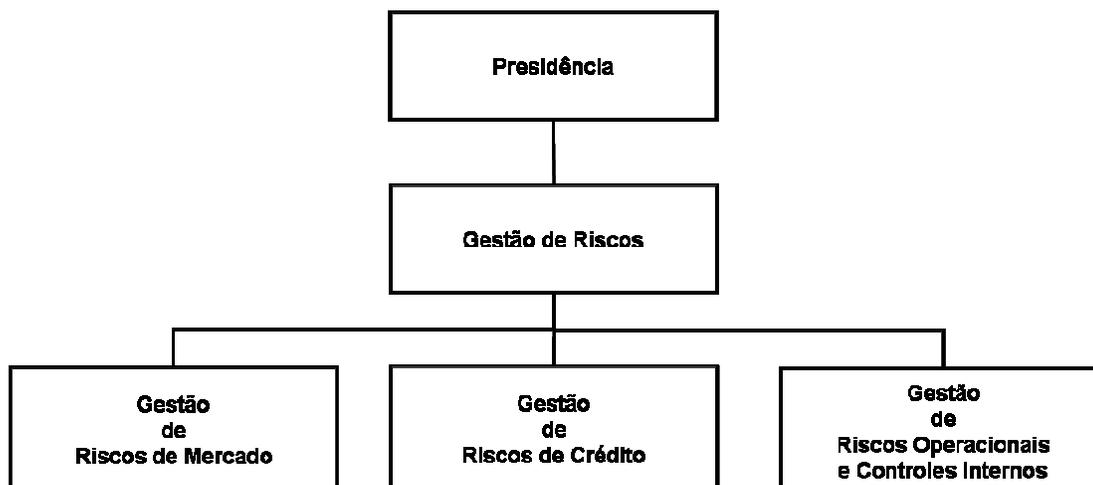
A criação de uma área organizacional, cujo organograma simplificado é mostrado no Objeto 7, para unificar a gestão de risco foi motivada por quatro objetivos da Alta Administração:

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

---

**Objeto 5 - Organograma simplificado da Unidade de Gestão de Riscos**

Fonte: A Empresa.



O escopo de atuação da Área de Gestão de Riscos estende-se a todas as empresas do grupo, com exceção do ramo de seguros, possuindo cerca de oitenta e três funcionários, distribuídos conforme o Objeto 6.

---

**Objeto 6 - Funcionários da Área de Gestão de Riscos**

Fonte: A Empresa.

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

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

A Área de Gestão de Riscos Operacionais (AGRO), objeto específico do presente estudo, possui nove pessoas subordinadas tanto hierárquica como funcionalmente ao Gerente da Área de Gestão de Riscos Operacionais.

A definição das atividades da AGRO foi feita com base nas orientações do Comitê da Basiléia, na troca de informações com outras instituições durante as reuniões dos comitês técnicos da FEBRABAN e em informações obtidas em reuniões com grandes bancos internacionais.

A partir do estabelecimento das atribuições e atividades, que podem ser consideradas alinhadas com as identificadas na literatura, apresentadas no Objeto1, foi desenvolvido um trabalho em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos, para determinação dos perfis adequados dos futuros colaboradores.

Iniciou-se, então, o processo de recrutamento e seleção. Primeiramente, dentro do corpo de colaboradores, e, a posteriori, não sendo identificado o perfil internamente, como o caso de profissionais com formação em Estatística, buscou-se externamente.

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

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

Conhecimento contábil, que significa conhecimentos em contabilidade, padrões contábeis e lançamentos de eventos de perdas;

Conhecimento dos produtos e processos da Organização, sob a ótica de risco e controle;

Conhecimento de Estatística e utilização de métodos quantitativos;

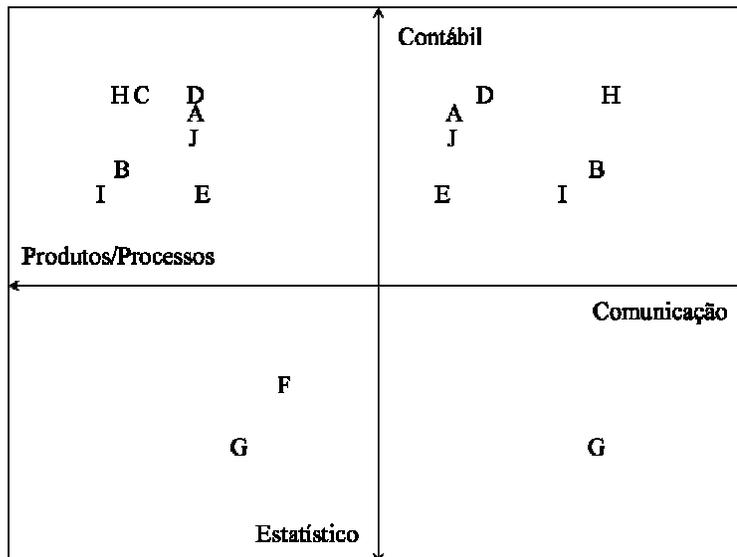
Habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal.

O mapeamento dos profissionais da AGRO, com relação ao posicionamento em cada uma das dimensões, é apresentado no Objeto 7, na qual cada letra representa uma pessoa. O Objeto 8 exhibe, sucintamente, as competências individuais obtidas na pesquisa empírica.

---

**Objeto 7 - Mapeamento dos colaboradores da AGRO em cada uma das dimensões de competências**

Fonte: Autores



Como é mostrado no Objeto 7, nenhum membro situa-se nos quatro quadrantes, ou seja, os executivos entrevistados entendem que é improvável haver pessoas detentoras das quatro dimensões de competências.

Nota-se, também, que há profissionais que se posicionam em apenas um quadrante, isto é, somente apresentam duas dimensões das competências apontadas. Os executivos entrevistados consideram que, nestes casos, estes profissionais deverão desenvolver uma terceira dimensão de competências.

Adicionalmente, o Gerente da AGRO deve ser capaz de interpretar leis e regulamentos, tanto do país como do exterior, avaliando sua extensão e influência nos negócios e processos da Organização.

---

#### **Objeto 8 - Competências individuais da AGRO**

Fonte: Autores.

| <b>Competência</b>   |
|--|
| Capacidade analítica e raciocínio lógico                                       |
| Experiência profissional em instituições financeiras                           |
| Conhecimento contábil  |
| Conhecimento de produtos e processos da Organização                            |
| Conhecimento de Estatística e utilização de métodos quantitativos              |
| Habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal                       |
| Interpretação de leis e regulamentos e avaliação de suas implicações (Gerente) |

As diversas transformações ocorridas no setor financeiro ao longo da última década levaram as organizações a aprimorar seus modelos de gestão de risco. No presente estudo, ficou evidenciado que a atuação da Área de Gestão de Risco alcançou praticamente todas as empresas do grupo e se aproxima da literatura levantada, em termos de necessidade de conhecimento de produtos e processos, métodos quantitativos, habilidades interpessoais e capacidade analítica.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No Objeto 9, traça-se um paralelo entre as competências individuais da área de Gestão de Riscos Operacionais identificadas na revisão da literatura e as obtidas a partir da pesquisa empírica na empresa estudada.

**Objeto 9 - Competências individuais da Área de Gestão de Riscos Operacionais: literatura x pesquisa de campo**

Fonte: Autores.

| Literatura (Objeto 4)                              | Pesquisa Empírica (Objeto 6)   |
|--|--|
| Compreender os negócios e processos da organização | Conhecimento de produtos e processos da organização, sob a ótica de risco e controle |
| Identificar os fatores de risco                    |  |
| Habilidades interpessoais                          | Habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal                             |
| Experiência em áreas de negócio                    | Experiência profissional em instituições financeiras                                 |
| Experiência em áreas funcionais                    |  |
| Habilidades analíticas                             | Capacidade analítica e raciocínio lógico   |
| Conhecimento de métodos quantitativos              | Conhecimento de Estatística e utilização de métodos quantitativos                    |
| Não identificado                                   | Conhecimento contábil  |
| Não identificado                                   | Interpretação de leis e regulamentos e avaliação de suas implicações (Gerente)       |

Analisando o Objeto 7, nota-se que há convergência na maioria dos itens e poucos itens sem interseção. Na literatura não é abordado o conhecimento contábil como uma competência requerida, embora seja importante para fins de lançamentos de eventos de perdas e alocação de capital, conforme ressaltado pelos entrevistados.

Também não é tratada na literatura a questão referente à interpretação de leis e regulamentos e avaliação de suas implicações pelo responsável pela Área de Gestão de Riscos Operacionais, embora a revisão da teoria indique fortemente que essa competência é necessária, talvez até mesmo para algum outro membro sênior, além do responsável pela área.

Um aspecto relevante a ser considerado é que parece improvável que um profissional possua todas as competências identificadas. Tal entendimento é reforçado pelo que foi verificado na prática e exemplificado no Objeto 7.

Utilizando o Objeto 7 como ponto de partida, pode-se sugerir um conjunto de competências individuais necessárias aos profissionais de unidades de gestão de riscos operacionais:

- Compreender os negócios e processos da organização;
- Identificar os fatores de risco;

- Habilidades interpessoais;
- Experiência profissional em instituições financeiras;
- Capacidade analítica e raciocínio lógico;
- Conhecimento de Estatística e utilização de métodos quantitativos;
- Conhecimento contábil;
- Interpretação leis e regulamentos e avaliação de suas implicações.

Algumas limitações presentes neste estudo são aquelas intrínsecas aos métodos de pesquisa que não consideram amostras com poder estatístico, ou seja, a impossibilidade de generalização estatística. Entretanto, conforme apontam diversos autores, o estudo de caso possibilita a realização de generalizações analíticas.

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

Outra limitação relevante, encontrada em estudos de caso, é o viés do entrevistado, o qual pode fornecer informações inverídicas ou ainda expressar opiniões e idéias que não representem a visão da organização como um todo. Um cuidado para minimizar este viés é a realização de entrevistas com mais de um executivo da mesma empresa.

Um estudo comparativo para identificar competências individuais de unidade de gestão de riscos operacionais, aplicando a mesma metodologia em outros players de grande porte do setor, atuando no contexto brasileiro, torna-se uma alternativa natural para investigação futura. Tal estudo apresentaria considerável relevância tanto teórica como prática dentro do setor financeiro.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aerts, L. A framework for managing operational risk. *The Internal Auditor*. Vol. 58, num 4, pag 53, Aug 2001.
- Bateman, T. S.; Snell, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- BCB. Banco Central do Brasil. COMUNICADO 12.746, de 09 de dezembro de 2004. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14.04.2012.
- BCB. Banco Central do Brasil. Resolução 3.380, de 29 de junho de 2006. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14.04.2012.
- BCB. Banco Central do Brasil. Comunicado 16.137, de 27 de setembro de 2007. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14.04.2012.
- BCB. Banco Central do Brasil. Comunicado 19.028, de 29 de outubro de 2009. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14.04.2012.

- BIS. Bank for International Settlements. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A revised framework. Basel Committee on Banking Supervision. November 2005. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 14.04.2012.
- Chorafas, D. N. (2004). *Operational Risk Control With Basel II: Basic Principles and Capital Requirements*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Churchill Jr., G.A. (1987). *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press.
- Coimbra, F. C. (2007). *Riscos operacionais: estrutura para gestão em bancos*. Saint Paul: São Paulo.
- Coimbra, F., Maccari, E., Polo, E. Estruturação de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais em Bancos: O Caso de um dos Maiores Bancos Atuantes no Brasil. *Revista de Finanças Aplicadas, América do Norte*, 1, mar. 2011. Disponível em: <http://www.financasaplicadas.net/ojs/index.php/financasaplicadas/article/view/38>. Acesso em: 30 Jul. 2012.
- Cruz, M. (2003). Modelagem quantitativa de risco operacional. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria.
- Culp, C. L. (2001). *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*, Wiley.
- Daft, R. L. (2005). *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dutra, J. S.; Fischer, A. L.; Ruas, R. L. e Nakata, L. E. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *Anais do XXX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 23-27, 2006.
- Fleury, M.T. (2002). A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M.T. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente,
- Fleury, A.C.C.; Fleury, M.T. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo, Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Hampton, D. R. (1992). *Administração contemporânea: teoria, práticas e casos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hoffman, D. G. (2002). *Managing operational risk: 20 firmwide best practice strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- Hussain, A. (2000). *Managing operational risk in financial markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Katz, G. Compliance in a multijurisdictional environment. *ABA Bank Compliance, Washington*, v. 24, n. 5, p. 42, mai/jun, 2003.
- King, J. L. (2001). *Operational risk: measurement and modeling*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Kingsley, S.; Rolland, A.; Tinney, A.; Holmes, P. (1998). *Operational Risk and Financial Institutions: Getting Started*. In: *Operational Risk and financial Institutions*. London: Risk Books.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre, Bookman.
- Marshall, C. L. (2002). *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- McCarthy, M. P.; Flynn, T. (2003). Risk from the CEO and Board Perspective: What All Managers Need to Know About Growth in a Turbulent World. Mc Graw Hill.
- Nickerson, D.; Phillips R. J. Regulating financial markets: Assessing neoclassical and institutional approaches. *Journal of Economic Issues*. Lincoln, v. 37, n. 2, p. 443, jun., 2003.
- Pedote, C. (2002). Análise e Gerenciamento de Risco: Gestão do Risco Operacional em Instituições Financeiras. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- Rachlin, C. (1998). Operational Risk in Retail Banking. In: Operational Risk and financial Institutions. Londres: Risk Books.
- RMA - Risk Management Association. Operational risk: the next frontier. The Journal of Lending & Credit Risk Management, Mar. 2000.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R. L. et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman.
- Ruas, R. L. (2009). Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competências nas empresas. Parte 1 – Competências Organizacionais. Texto elaborado para uso básico.
- Sellitz et al. (1975). Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU.
- Shea, E. P. Establish operational risk and compliance management as a sustainable business process. *Business Credit*. Vol. 8, Num. 5, pag 16, May 2006.
- Tschoegl, A. E. (2003). The Key to Risk Management: Management, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (2001). Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo, Editora Atlas.

|   |
|---|
| Recebido em 29/06/2012<br>Aprovado em 13/08/2012<br>Disponibilizado em 03/09/2012<br>Avaliado pelo sistema <i>double blind review</i> |
|---|