



Treinamento para bancos (Matriz e Agências)

**Propriedade intelectual da EFC
Não pode ser copiado sem autorização
São Paulo, outubro de 2004**

AGENDA

- 1. RISCOS EM BANCOS**
- 2. TREINAMENTO**
- 3. CRITÉRIOS DIDÁTICOS**
- 4. A EFC**

1. RISCOS EM BANCOS

Segundo autores especializados em riscos bancários¹, uma tipologia dos riscos que os bancos enfrentam se divide em:

- 1) **Riscos de mercado**, representados pelo risco causado por mudanças nos preços e índices que balizam os ativos dos bancos, tais como a estrutura das taxas de juro e de moedas ao longo do tempo para um dado momento.
- 2) **Riscos de crédito**, representados pela variabilidade da qualidade dos créditos que o banco tem contra terceiros, quer por “default”, quer por degradação da qualidade do crédito;
- 3) **Riscos de liquidez**, nos quais a instituição financeira não consegue recursos de caixa necessários para para seus compromissos;

¹ Michel Crouhy, Dan Galai e Fobert Mark, autores de “Risk Management”, Mc Graw Hill, 2001

- 4) **Riscos operacionais** se referem às perdas decorrentes de falhas de sistemas e de tecnologias, erros de execução causados por falta de treinamento ou por negligência, fraudes, comprometimentos futuros devido operações alavancadas, falta de controles, etc. Uma forma especial de risco operacional, que os autores citados consideram de maneira segregada devido sua importância, são as falhas devidas aos fatores humanos, tais como inadvertidamente destruir um arquivo, lançar em conta errada, etc.
- 5) **Riscos legais**, por exemplo decorrentes de processos que terceiros, uma contraparte ou um investidor que acha que perdeu dinheiro devido ao banco, o aciona para recuperar o que julga ter perdido. Os riscos legais podem também ser derivados de mudanças nas leis, regulamentações, novos impostos, etc. que alteram o valor dos direitos dos bancos.



De um “Compliance Officer” que tem muitos anos de carreira bancária obtivemos a seguinte afirmação:

“O risco operacional é a grande incógnita das instituições. O maior risco das instituições, hoje, são as pessoas. O ser humano está passando por momentos difíceis, e o seu caminho não está mostrando grandes alternativas. Sistemas, processos e outros instrumentais, ainda que de boa qualidade, não resistem à ação devastadora humana quando os objetivos pessoais não são compatíveis com os objetivos estratégicos da instituição. Além de se estudar os riscos operacionais nos parâmetros da literatura, há necessidade de se incorporar aos riscos medidas atitudinais e a variável humana tem amplitudes enormes! O ser humano precisa ser melhor trabalhado para que a Sociedade obtenha retornos favoráveis à vida”.

2.TREINAMENTO

O treinamento é a grande ferramenta para que os bancos evitem seus maiores riscos, e em especial, os riscos operacionais, se não a única ferramenta, visto que sistemas, processos, normas, políticas, procedimentos e controles podem ser desobedecidos, desconsiderados ou mesmo burlados pelas pessoas.

O treinamento inclui não só a parte técnica, que se dedica a aprimorar conhecimentos, mas também a parte humana, ligada à motivação das pessoas, ao seus sentimentos, ao interesse e capacidade de trabalhar em equipe de uma maneira eficaz.

O treinamento é um processo que precisa ser contínuo e deve abranger toda a estrutura do banco, desde os escalões mais simples até sua direção.

O treinamento precisa também atender as funções básicas do gerenciamento: planejamento, coordenação, controle.

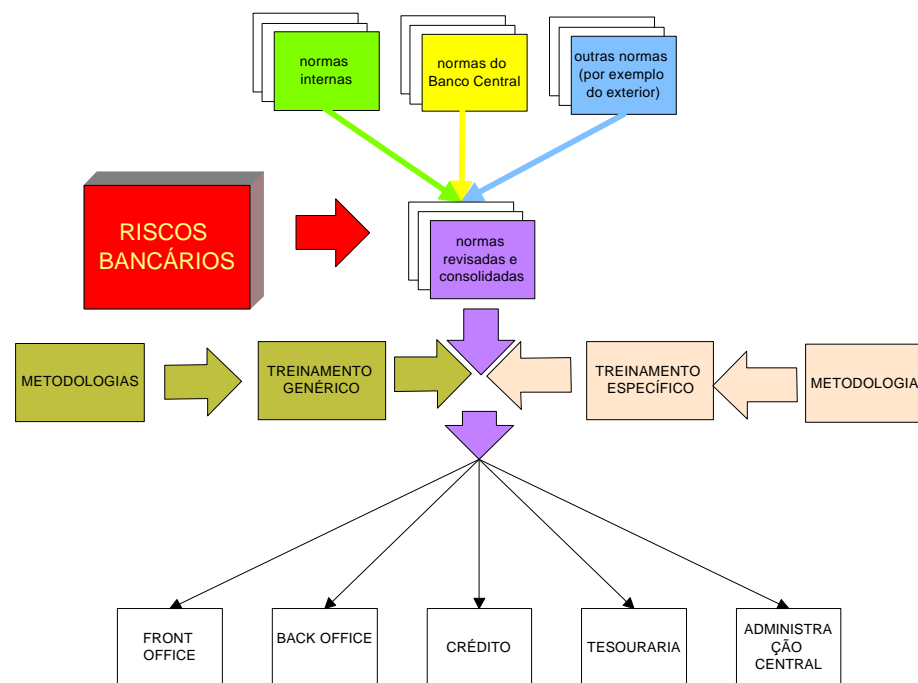
3. CRITÉRIOS DIDÁTICOS

Existem diversas metodologias para treinamento, das quais as mais importantes são:

- Aula presencial, maneira clássica de se transmitir conhecimentos técnicos ou gerenciais;
- Seminários ou “work shops”, nos quais os participantes interagem e participam em grupos;
- Ensino a distância por material escrito, do tipo “cartilhas”, testes, etc.
- Ensino à distância por vídeos, CD’s, fitas de gravadores, etc;
- Ensino via meio eletrônico e interativo por internet ou intranet.

Esse último tipo, o do ensino via meio eletrônico, tem aplicações crescentes e sobre eles detalharemos um modelo mais a frente.

A EFC desenvolveu um modelo de treinamento à distância em parceria com empresas especializadas de treinamento à distância.



Esquema genérico do modelo de treinamento da EFC para bancos: a identificação e revisão das normas, somada com a identificação dos principais tipos de riscos bancários gera o modelo ideal de treinamento, quer genérico, quer específico, visando back office, front office, crédito, tesouraria, os departamentos da matriz, etc., usando as metodologias mais apropriadas para cada caso.



A EFC - Engenheiros Financeiros & Consultores foi fundada em 1992 pelo seu Presidente Dr. Carlos Daniel Coradi, um engenheiro formado pela USP e mestre Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas, com mais de 35 anos de experiência

Desde sua fundação à EFC vem acumulando uma vasta experiência na execução de projetos junto a diversas instituições financeiras e não financeiras, desenvolvendo cuidadosamente personalizados, elaborados de acordo com o estilo da cultura organizacional, preservando seus valores básicos e tendo em nossos clientes parceiros