

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À GESTÃO DE RISCOS
Aplicação do Operador Epistemológico Tácito aos conceitos de Basiléia II

HONOR AFFONSO DE ALMEIDA NETO

SÃO PAULO
2006

HONOR AFFONSO DE ALMEIDA NETO

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À GESTÃO DE RISCOS
Aplicação do Operador Epistemológico Tácito aos conceitos de Basiléia II

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Chu Shao Yong

SÃO PAULO
2006

Almeida Neto, Honor Affonso de

Gestão do Conhecimento Aplicada à Gestão de Riscos: Aplicação do Operador Epistemológico Tácito aos conceitos de Basiléia II / Honor Affonso de Almeida Neto.
- 2006.

60 f.

Orientador: Chu Shao Yong.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Gestão conhecimento. 2. Inteligência Organizacional. 3. Administração de Risco – Bancos. I. Yong, Chu Shao. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.01::001

HONOR AFFONSO DE ALMEIDA NETO

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À GESTÃO DE RISCOS
Aplicação do Operador Epistemológico Tácito aos conceitos de Basiléia II

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Gestão do Conhecimento

Data da aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Chu Shao Yong (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Moisés Sznifer
FGV-EAESP

Sr. Paulo Sérgio M. C. Aguiar
Volkswagen Serviços Financeiros

Esta obra é dedicada a minha esposa, Edna, por seu incrível exemplo de perseverança, dedicação, e amor.

AGRADECIMENTOS

Aos professores e alunos do MPA, pela amizade e rica interação, através da troca de conhecimentos e experiências.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Chu Shao Yong, por demonstrar que a complexidade da vida vai muito além do plano cartesiano, e por ensinar que o pensar não é nada sem o fazer.

Aos meus pais e irmãos, Honor, Vera, Ana, José e João, por serem o centro da minha formação como pessoa, pelo apoio incondicional, e pela convivência em todos os momentos.

Ao meu filho, Gustavo, pelas horas de descontração, brincadeiras e carinho que amenizaram o esforço deste trabalho.

Às minhas tias Ione e Dinah, pelo apoio prestado ao longo do curso.

Aos amigos de trabalho na Volkswagen, co-autores do conhecimento aqui exposto e insaciáveis companheiros de discussão.

RESUMO

Este trabalho visa prover uma visão sobre o impacto da implementação do Operador Epistemológico Tácito, ferramenta de Gestão do Conhecimento, na atividade bancária através de um estudo de caso. Em especial, analisa o uso e suas conseqüências para a melhoria da Inteligência Organizacional.

Começando por uma visão de Gestão do Conhecimento, demonstra a importância do ser humano como epicentro da Inteligência Organizacional, numa abordagem cognitivista pouco explorada na literatura, dominada por exemplos de Tecnologia de Informação.

Considera-se que a Inteligência Organizacional deve ser exercida no contexto da ação, pois “não basta somente afirmar que a inteligência é o ativo mais importante de uma organização, é imperativo que essa afirmação se transforme em estratégias e planos para atingir um melhor desempenho”. A formulação da estratégia é o próprio exercício da inteligência, pois lida com as escolhas da organização e o amadurecimento de suas competências.

Por fim, faz-se um estudo de caso do Operador Epistemológico Tácito para a consolidação do conhecimento de uma instituição financeira e proposição de novas estratégias de gestão de risco advindas dos requerimentos de Basiléia II.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento, Inteligência Organizacional, Estratégia, Operador Epistemológico Tácito, Administração de Riscos

ABSTRACT

This paper aims to provide a vision on the impact of the deployment of the Epistemological Tacit Operator, a tool of Knowledge Management, on the banking activity, through a case study. Particularly, it analyses the use and consequences to improve the Organizational Intelligence.

Starting with a vision of Knowledge Management, it demonstrates the importance of the human being as the center of the Organizational Intelligence, in a cognitive way little seen on the literature, dominated by examples of Information Technology.

It considers Organizational Intelligence must be exercised in context of action, since "it's not enough to state that Intelligence is the most important asset of an organization, it's imperative that this statement be transformed in strategies and plans to achieve better performance". The formulation of strategy is the own exercise of intelligence, since it deals with the choices of the organization and the nurturing of its competences.

At last, a case study is made on the Epistemological Tacit Operator to consolidate the knowledge of a financial institution and propose new strategies of risk management necessary for Basel II requirements.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Intelligence, Strategy, Epistemological Tacit Operator, Risk Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Propósito deste trabalho	1
1.2	Motivação para a investigação	2
1.3	A gestão do conhecimento	3
1.4	O estudo a ser realizado para a dissertação	3
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	5
2.1	Gestão do Conhecimento	5
2.2	Inteligência Individual e Organizacional.....	7
2.3	Inteligência Individual	8
2.4	Inteligência Organizacional	11
2.5	Estratégia: O Exercício da Inteligência.....	14
2.6	O Operador Epistemológico Tácito.....	17
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – GERENCIAMENTO DE RISCO	19
3.1	Definição e Classificações de Risco	19
3.2	Avaliação de Risco	22
3.3	Gerenciamento de Risco.....	23
3.4	O Papel de <i>Compliance</i>	25
3.5	Basiléia II: Breve histórico	26
3.6	Basiléia II: O Pilar 1	27
4	METODOLOGIA APLICADA	31
4.1	Metodologia – Pesquisa exploratória	31
4.2	Metodologia – Estudo de caso	31
5	O ESTUDO DE CASO.....	33
5.1	Apresentação da epísteme	34
5.2	Proposição nº. 1: Estratégia para Risco de Crédito	36
5.3	Proposição nº. 2: Estratégia para Risco Operacional	38
5.4	Proposição nº. 3: Estratégia para Gestão de Clientes	40
6	CONCLUSÕES	42
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 2-1: As escolas do Safari de Estratégia.....	15
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1: O processo de geração do conhecimento (Beuren e Raupp)	5
Figura 2-2: Dicionário de Riscos (Deloitte, 2004)	22
Figura 2-3: Sistemas de Controles Internos (Cocurullo, 2003).....	25
Figura 2-4: Distribuição das perdas e formas de proteção contra risco (Deloitte, 2004)	28
Figura 2-5: Gestão de risco segundo as exigências de Basiléia II (Deloitte, 2004)...	29
Figura 2-6: Modelos de avaliação de Risco de Crédito e Operacional do Pilar 1	30
Figura 4-1: Epísteme do Conhecimento	35
Figura 4-2: Estratégia para Risco de Crédito	37
Figura 4-3: Estratégia para Risco Operacional.....	39
Figura 4-4: Estratégia para gestão de cliente	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 Propósito deste trabalho

Este trabalho visa prover uma visão sobre o impacto da implementação de ferramentas de Gestão do Conhecimento na atividade bancária através de um estudo de caso. Em especial, analisa o uso do Operador Epistemológico Tácito e suas conseqüências para a melhoria da Inteligência Organizacional no desenvolvimento de novas estratégias de gestão de risco advindas com Basiléia II.

As questões que se pretendem investigar são:

- A utilização de gestão do conhecimento pode auxiliar Instituições Financeiras a avaliar e conhecer seus riscos, melhorando os componentes de Inteligência Organizacional, e facilitando assim o desenvolvimento de estratégias?
- A atividade financeira evolui agregando novas “disciplinas” (auditoria interna, *compliance*, e recentemente risco operacional). De que forma o foco transdisciplinar pode auxiliar no entendimento e implantação de uma estrutura de controle do risco eficiente que possa levar às metodologias avançadas de Basiléia II, liberando assim capital para investir na expansão do negócio e na competitividade da instituição?

1.2 Motivação para a investigação

O setor bancário brasileiro é marcado por alta competitividade e maturidade, encontrando-se entre os melhores do mundo em termos de gestão. Dessa forma, não é de se estranhar que o Brasil esteja entre os países que seguirão brevemente as regras estabelecidas pelo Comitê da Basileia, em sua segunda edição (2004), conhecido como Basileia II. Estas novas regras embutem uma necessidade de identificação e controle de riscos muito apurada, que se reflete em todos os processos e áreas organizacionais dos bancos, dificultando seu entendimento e implementação, e impactando seriamente a forma como a estratégia do banco considera seus riscos.

O calendário definido pelo Banco Central do Brasil prevê um distanciamento de somente dois anos com relação ao calendário oficial de Basileia, mesmo reconhecendo a dificuldade de adaptação de regras de países estáveis em economias em desenvolvimento. Muitos países não seguirão estas regras, ficando de fora inclusive os Estados Unidos, que deverão ter somente seus maiores 10 bancos seguindo as novas metodologias.

A conjugação da competitividade e os novos controles, regras de países desenvolvidos em países em desenvolvimento, num contexto de mudança da mentalidade de risco, gera o que denomina Nicolescu como níveis de confusão: a realidade e a percepção das pessoas sofrem uma ruptura, e uma nova ordem precisa ser gerada a fim de restaurar o entendimento do mercado sobre os riscos assumidos pelas instituições financeiras. A pressão pelo entendimento e desenvolvimento de uma estratégia que conjugue novas técnicas a processos existentes é rica para a avaliação da Gestão do Conhecimento.

A intenção deste estudo é verificar o impacto da utilização dos conceitos e ferramentas de gestão do conhecimento no desenho da estratégia e implantação da Basileia II em um banco nacional, focando seus aspectos de Inteligência Organizacional.

1.3 A gestão do conhecimento

O século vinte caracterizou-se pelo nascimento e consolidação da administração de empresas como a conhecemos hoje, advinda de competências técnicas distintas como a contabilidade, a propaganda, a manufatura, dentre outras. Segundo Hamel (2000) e Liang (2002), até 1990, as organizações tomaram forma no ápice de três séculos de evolução da era industrial, buscando atuar em atividades onde pudessem produzir econômica e eficientemente, desenvolvendo uma estrutura organizacional voltada para a previsibilidade, linearidade, controle e ganhos de escala. Nesse contexto, inclusive a mão de obra foi engenheirada e re-engenheirada para assumir um comportamento maquinicista que se encaixasse a uma estrutura mecânica.

Este mesmo destino acompanhou não só a indústria, mas o setor de serviços, como os bancos, cujo foco em controle e previsibilidade era essencial para o desenvolvimento de economias financeiras estáveis, e podemos encontrar essa forma de gerenciamento especialmente naqueles ligados a montadoras de automóveis, devido ao constante intercâmbio de executivos e ao controle por parte de um grupo voltado para a indústria.

Nos últimos quinze anos, vivemos uma revolução no pensamento gerencial sem precedentes, com a criação de novos negócios bilionários suportados somente por seus ativos intangíveis e com foco na produção do conhecimento. Isso impactou na forma como as empresas desenvolvem sua estratégia e seu modo de ver o conhecimento.

1.4 O estudo a ser realizado para a dissertação

O estudo visa investigar o papel da gestão do conhecimento enquanto aprimoramento da Inteligência Organizacional em uma instituição bancária no desenvolvimento de suas atividades de adequação ao Basileia II.

Dentro da Gestão do Conhecimento, a Inteligência Organizacional é um tema pouco explorado pela academia brasileira, como mostra a busca nas bases do ENANPAD

– Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (2001 a 2005), sendo a absoluta maioria dos trabalhos sobre o tema geral de Gestão do Conhecimento, Aprendizado Organizacional ou sobre Inteligência Competitiva, um subtema da Inteligência Organizacional. Comparando o número de publicações no ENANPAD sobre o tema de Gestão do Conhecimento e o tema de Inteligência Organizacional, temos:

Publicações ENANPAD	2001	2002	2003	2004	2005
Gestão do Conhecimento*	5	9	9	8	9
Inteligência Organizacional	0	0	2	2	2

* O número de artigos de Gestão de Conhecimento não inclui aqueles referentes a Aprendizado Organizacional.

A inteligência dentro do contexto da administração de empresas é essencial para compreender a eficácia da gestão de conhecimento, pois é através do aumento da Inteligência Organizacional que se chega à competitividade, à diferenciação da concorrência e à melhoria do capital humano e intelectual.

Seu estudo pede um cuidado multi e transdisciplinar (Nicolescu), por envolver no seu componente individual aspectos da filosofia, psicologia e pedagogia, e em seu componente organizacional aspectos de cultura, tecnologia de informação, estratégia, inovação, dentre outros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento refere-se à capacidade das organizações de captar informações, inovar, gerar conhecimento, e de agir efetivamente baseado no conhecimento gerado. Essa capacidade forma a base do sucesso num ambiente de mudanças rápidas e alta competitividade.

Esta gestão depende da diferenciação do que é dado, informação e conhecimento, conforme apresenta Beuren e Raupp (200X, p.2):

Os dados podem ser visualizados e discutidos de forma isolada, ou seja, desconectados do contexto de seus usuários. A informação não se limita à simples coleta de dados. Para que os dados se transformem em informação útil, eles precisam ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos responsáveis pelo processo decisório. Em outras palavras, os dados representam a matéria-prima, à qual são agregados valor de utilidade, de acordo com propósitos preestabelecidos, transformando-se em informação para aquele fim específico. O conhecimento, por sua vez, “é uma forma organizada de informações consolidadas pela mente humana por meio dos mecanismos cognitivos da inteligência, da memória e da atenção”.

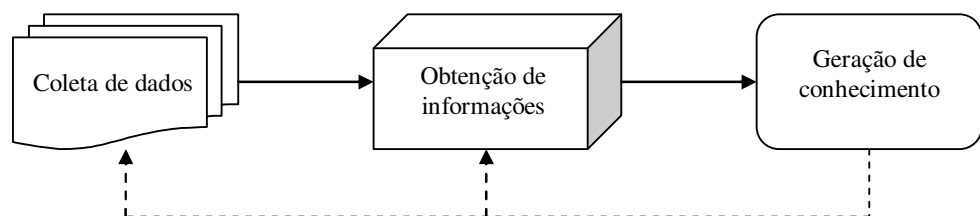


Figura 2-1: O processo de geração do conhecimento (Beuren e Raupp)

Podemos notar que o conhecimento depende algo que foi observado (dado) dentro de um contexto (informação) e interpretado dentro da capacidade cognitiva do

indivíduo, ou seja, o conhecimento se forma na mente do executivo ou funcionário ao tentar compreender o ambiente e as informações empresariais no intuito solucionar os desafios apresentados.

A Gestão do Conhecimento ganhou força com o crescimento do setor de serviços, e o seu marco como matéria de Administração ocorreu com o trabalho de Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1997), onde se iniciou o questionamento sobre a natureza do conhecimento dentro da empresa e sua aplicação como vantagem competitiva, segregando-se duas tipologias:

- Conhecimento explícito: pode ser verbalizado ou escrito, podendo ser transmitido facilmente entre os indivíduos.
- Conhecimento tácito: está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nesta categoria de conhecimento.

A diferenciação acima é de sumária importância para reconhecer o papel da convivência e do “aprender fazendo”, pois nem todo conhecimento pode ser codificado ou facilmente traduzido de um indivíduo para outro. Isto impõe limites ao que pode ser armazenado em sistemas de informação empresarial.

No entanto, faz-se muita confusão entre Gestão de Conhecimento e gestão de sistemas de informação, como observa Rodrigues Filho (2004, pg.5):

Há quem diga que a gestão do conhecimento é um dos últimos modismos gerenciais, que provavelmente vai desaparecer com a mesma rapidez com que apareceu, pois, se a reengenharia foi o modismo que esqueceu as pessoas, a gestão do conhecimento é o modismo que privilegiou a tecnologia.

Isto faz com que gestão do conhecimento possa ser estudada dentro de uma visão mais ampla de conhecimento como socialmente construído, tornando-se um campo de estudo interessante, até para explicar que o modismo é um reflexo da

colonização da área de gestão do conhecimento por determinados grupos profissionais, principalmente das áreas de tecnologia e sistemas de informação.

Embora seja dominante, a visão de gestão do conhecimento baseada em ferramentas de tecnologia da informação, a mesma está sofrendo uma crítica severa nos últimos anos, por adotar uma visão limitada de conhecimento e de criação de conhecimento. Além do mais, há evidências apontando a ausência de correlação direta entre investimento em tecnologia da informação e desempenho dos negócios ou gestão do conhecimento.

O ponto defendido neste trabalho é que a principal faceta da gestão do conhecimento é o lado humano, também conhecido como Capital do Conhecimento, designando a riqueza intelectual dos funcionários. Neste contexto, entendemos a Inteligência Organizacional como parte da GC, no que tange à capacidade de solucionar problemas colaborativamente, envolvendo pessoas e artefatos técnicos, dentro da complexidade da empresa e além dela. É a transformação de recursos inteligentes (tanto humanos como tecnológicos) na criação do futuro da empresa, daí a necessidade de avaliar os impactos da estratégia (Hamel, 2000).

2.2 Inteligência Individual e Organizacional

O conceito de Inteligência Organizacional não é fácil de definir. Como observa Liebowitz apud Gonçalo (2005, pg.2), talvez a própria falta de clareza sobre o conceito de inteligência seja um dos principais motivos deste fracasso. Não há como se entender a Inteligência Organizacional sem antes entender a ontologia da inteligência humana.

2.3 Inteligência Individual

Várias são as formas de se definir a inteligência. Segundo McClelland & Klemp (1986), a inteligência pode ser considerada como qualquer característica empregada para obter, com sucesso, uma adaptação pretendida ao contexto do mundo real. Mach (1999) propõe que inteligência se refere à habilidade de alcançar resultados desejados, devendo estes atender às expectativas tanto quanto possível. Entre essas habilidades, está a de resolver problemas, remetendo à definição de Gardner (2000) sobre inteligência, como sendo a capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos que sejam importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural.

É a inteligência humana que gera a Inteligência Organizacional, através das habilidades de percepção, aprendizado, codificação, memória e racionalidade (Glynn, 1996). Segundo Liang (2002), a mente é o epicentro de todos os arranjos humanos. Uma mensagem comunicada é freqüentemente sobre ou sub-reagida, implicando que o comportamento de grupo não é a soma do comportamento individual, ou seja, o sistema inclui uma dimensão não-linear. Este é o motivo pelo qual organizações que possuem funcionários brilhantes não necessariamente têm desempenho acima dos concorrentes.

Maturana e Varela (1980) consideram que o fenômeno do pensamento e da consciência são formados pela linguagem humana, no contexto social em que aparecem. Moran apud Gonçalo (2005) apresenta as relações de interdependência e complementaridade entre pensamento, consciência e inteligência:

- A inteligência é a arte da estratégia, ligada aos múltiplos desenvolvimentos das atividades pessoais, interpessoais e coletivas, nos vários domínios do social, econômico e profissional, enfim, nos diversos relacionamentos da vida humana. “[...] inteligência é a aptidão para pensar, tratar, resolver problemas em situações de complexidade [...]”;

- O pensamento é a arte da dialógica e da concepção; é uma atividade específica do espírito humano - pessoal e original - no desenvolvimento da linguagem, da lógica e da consciência; desenvolve-se no ambiente da concepção a partir de uma esfera de múltiplas competências: especulativas, práticas e técnicas;
- A consciência é a arte da reflexão; aparentemente existe em duas dimensões interdependentes: a consciência cognitiva - conhecimento das atividades do espírito por essas mesmas atividades - e a consciência de si - conhecimento reflexivo de si.

Maturana (1998) considera que a pergunta sobre “o que é inteligência” pode ser abordada sob dois enfoques:

- Como um atributo ou propriedade que alguns organismos possuem – neste caso inteligência é a capacidade de resolver problemas, um determinado procedimento na análise e encaminhamento de soluções;
- Como as relações e mudanças de relações que acontecem entre os sistemas – neste caso a inteligência é a expressão de um tipo de interação que envolve a história de interações entre os sistemas participantes.

Maturana (1998) considera adequado o enfoque da inteligência como sendo o resultado das relações entre o organismo em ação com outros organismos ou com o meio. A pergunta - o que é inteligência? - deveria transformar-se em “como se gera um comportamento inteligente?”. O comportamento inteligente é sempre contextual, e apresenta-se no limite do domínio do consenso em que ocorre ou no domínio de adaptação ontogênica.

Enfatizando a inteligência pelo comportamento inteligente, a “Teoria das Inteligências Múltiplas” de Gardner (2000) valoriza a pluralidade do intelecto. A Teoria é uma tentativa de organizar diferentes inteligências com o seu devido valor, contrapondo-se ao preconceito ocidental de que inteligência significa somente

lingüística e lógica. A Teoria propôs originalmente sete inteligências, tendo uma oitava adicionada em trabalhos futuros:

- Lingüística (“esperto com palavras”): envolve sensibilidade para linguagem falada e escrita, a habilidade para aprender línguas, e a capacidade para usar a linguagem para atingir certos objetivos. Essa inteligência inclui a habilidade para usar eficazmente a linguagem para se expressar retoricamente ou poeticamente, e línguas como meio de se lembrar de informações. Escritores, poetas, advogados e oradores estão entre aqueles que Gardner vê como possuidores de alta inteligência lingüística;
- Lógico-matemática (“esperto com números/razão”): consiste na capacidade de analisar problemas logicamente, desenvolver operações matemáticas e investigar assuntos cientificamente. Nas palavras de Gardner, ela embute a habilidade para detectar padrões, raciocinar dedutivamente e pensar logicamente. Essa inteligência é freqüentemente associada com o pensamento científico e matemático;
- Espacial (“esperto com figuras”): envolve o potencial para reconhecer e utilizar os padrões do espaço aberto e áreas mais confinadas;
- Musical (“esperto com música”): envolve habilidade para performar, compor e apreciar padrões musicais. Inclui a capacidade para reconhecer e compor passos, tons e ritmos musicais. De acordo com Gardner, a inteligência musical ocorre em uma estrutura paralela à da inteligência lingüística;
- Corporal-cinestésica (“esperto com o corpo”): envolve o potencial de usar o próprio corpo ou partes do corpo para resolver problemas. É a habilidade de utilizar a capacidade mental para coordenar os movimentos do corpo. Gardner vê atividades mentais e físicas como relacionadas;
- Interpessoal (“esperto com pessoas”): envolve a capacidade de entender intenções, motivações e desejos de outras pessoas. Permite à pessoa

trabalhar eficazmente com outras. Educadores, vendedores, religiosos, líderes políticos e conselheiros necessitam de uma inteligência interpessoal bem desenvolvida;

- Intrapessoal (“esperto consigo”): envolve a capacidade de entender a si mesmo, de apreciar os sentimentos, medos e motivações próprios. Na visão de Gardner, envolve possuir modelos eficazes de eu, e ser capaz de utilizar tal informação para controlar a própria vida.
- Naturalista (“esperto com a natureza”): permite aos seres humanos reconhecer, categorizar e utilizar certas características do ambiente. Combina a descrição das habilidades centrais com a caracterização do todo que muitas culturas valorizam.

Maturana (1998) confirma a definição de inteligência de Gardner (2000), quando inclui tanto a dimensão racional como a emocional. Sternberg (2000) afirma que há três aspectos interligados da inteligência de sucesso: o raciocínio analítico, o criativo e o prático. A inteligência analítica é a capacidade de analisar e avaliar idéias, resolver problemas e tomar decisões; a inteligência criativa é a capacidade de ir além do previsto para criar idéias novas e interessantes. Essas reflexões permitem interpretar como a Inteligência Organizacional se expressa nas atividades desenvolvidas e, conseqüentemente, como pode ser melhor “utilizada”.

2.4 Inteligência Organizacional

Podemos afirmar facilmente que toda e qualquer empresa é, por si só, inteligente, pois a menor concepção de empresa embute, no mínimo, seus sócios. Mas, assim como a presença de inteligência não garante a sobrevivência individual dos animais, o mesmo ocorre com as empresas, que necessitam compor a inteligência coletiva de seus colaboradores com seus processos, sistemas e máquinas na busca da competitividade e sucesso mercadológico.

Uma organização inteligente é aquela que adapta os procedimentos apropriados a sua realidade frente às restrições impostas (March, 1999), como recursos, tamanho de mercado, ou limitações tecnológicas. Estas adaptações visam desejos, ações e resultados que podem estar distribuídos ao longo do tempo, tornando difícil a avaliação da Inteligência Organizacional. Ou seja, o que é inteligente para um determinado grupo de pessoas com um conjunto de desejos em um período de tempo específico pode ser considerado “estúpido” para outro grupo, com outro conjunto de desejos, em outro momento.

Dessa forma, a Inteligência Organizacional deve ser exercida no contexto da ação, pois “não basta somente afirmar que a inteligência é o ativo mais importante de uma organização, é imperativo que essa afirmação se transforme em estratégias e planos para atingir um melhor desempenho” (Gonçalo, 2005, pg.4). A Inteligência Organizacional pode ser entendida como uma reunião coletiva de todas as inteligências que contribuem para uma visão compartilhada, processos renovados e direcionamento para o todo (Liebowitz, 2000).

Glynn (1996) analisou a relação entre a inteligência individual e organizacional, propondo três distintos mecanismos:

- Efeitos de agregação: promoção da inteligência individual se torna organização;
- Efeitos de nível longitudinal: inteligência individual é transformada e decodificada como organizacional;
- Efeitos distribuídos: inteligência organizacional é expressa em padrões estruturados de pensamentos e ações, nos quais as pessoas interagem e participam.

Há três tipos de Inteligência Organizacional na literatura, como exposto por Quandt e Fernandes:

- Inteligência Competitiva: voltada para o posicionamento da empresa no mercado, podendo ter caráter defensivo ou ofensivo, e estratégico.
- Inteligência Empresarial: concentra-se nas informações a respeito do posicionamento e desempenho dos negócios da organização, ou seja, na análise da situação e tendências de três áreas da atuação da empresa: os clientes atuais, os produtos e serviços atuais, e o desempenho das unidades de negócio.
- Inteligência Interna: focada nas competências internas de caráter operacional ou estratégico, e como aplicá-las para explorar oportunidades de negócio, integrando o conhecimento interno, a capacidade de colaboração, a capacitação dos recursos humanos, e a capacidade de inovação.

Neste trabalho, trataremos particularmente da Inteligência Interna, pois seus elementos são foco dos conceitos de Basiléia enquanto conhecimento dos riscos internos incorridos pela empresa no atendimento das normas do órgão regulador.

A Inteligência Organizacional é composta por cinco elementos, como visto em Zielger e Slayton (2002):

- Percepção de informações externas: é a habilidade de capturar e rapidamente destilar as informações chaves sobre clientes, competidores, e oportunidades de mercado.
- Disseminação interna de conhecimento: para que os indivíduos façam escolhas inteligentes que contribuam para a estratégia, é necessário um fluxo ininterrupto de informações na organização, quer seja de baixo para cima, de cima para baixo, ou entre as funções, que disponibilize a informação certa para a pessoa certa.
- Arquitetura de decisão efetiva: as decisões devem ser tomadas pelas funções apropriadas nos níveis apropriados, o que permite aos gerentes com a melhor

informação e percepção reagirem rapidamente às mudanças sem a necessidade de esperar a aprovação de níveis superiores ou o consenso entre os pares.

- Foco organizacional: concentrar a atenção nas atividades que são essenciais para atingir os objetivos estratégicos.
- Redes de negócio da era da informação: é olhar além das fronteiras da companhia, e melhorar as capacidades de toda a cadeia de suprimentos.

A utilização da Gestão do Conhecimento neste estudo visa principalmente a Disseminação interna de conhecimento, arquitetura de decisão efetiva e foco organizacional, visto que são os componentes-chaves para a decisão estratégica sobre exigências regulamentares como Basileia II, que exige um razoável nível de entendimento das normas explícitas e da operação interna da empresa. As redes de negócio da era da informação são bastante tratadas na literatura de tecnologia de informação, e não serão cobertas por este trabalho devido a seu foco na cognição humana.

2.5 Estratégia: O Exercício da Inteligência

A formulação da estratégia é o próprio exercício da inteligência, pois lida com as escolhas da organização e o amadurecimento de suas competências.

As variadas escolas de estratégia, apresentadas por Mintzberg em seu Safári, dão uma dimensão robusta sobre as várias formas de se pensar e fazer estratégia. No entanto, não há na literatura uma forma sistêmica de explicitar o conhecimento tácito do estrategista, representando tanto o modelo mental do executivo principal da empresa como de seu corpo gerencial, sobre o qual se possa desenhar a estratégia com seu curso de ação.

Tabela 2-1: As escolas do Safari de Estratégia¹

	Desenho	Planeamento	Posicionamento	Empreendedor	Cognitiva	Aprendizagem	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Fontes	P. Selznick (e talvez obras anteriores, como, por exemplo, de W.H. Newman), seguido de K.R. Andrews	H.I. Ansoff	Obras da Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten) e com destaque de M.E. Porter	J.A. Schumpeter, A.H. Cole e outros economistas	H.A. Simon e J.G. March	C.E. Lindblom, R.M. Cyert e J.G. March, K.E. Weick, J.B. Quinn e C.K. Prahalad e G. Hamel	G.T. Allison (micro), J. Pfeffer e G.R. Salancik, e W.G. Astley (macro)	E. Rhenman e R. Normann, na Suécia. Nenhuma outra fonte óbvia	M.T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da contingência (e.g., D.S. Pugh e outros)	A.D. Chandler, grupo universitário McGill (H. Mintzberg, D. Miller e outros), R.E. Miles e C.C. Snow
Disciplina base	Nenhuma (metáfora da arquitectura)	Algumas associações ao planeamento urbano, teoria dos sistemas e cibernética	Economia (organização industrial) e história militar	Nenhuma (embora obras iniciais venham de economistas)	Psicologia (cognitiva)	Nenhuma (talvez algumas ligações periféricas à teoria da aprendizagem na psicologia e educação). Teoria do caos em matemática	Ciência política	Antropologia	Biologia	História
Campeões	Professores de Estudos de Casos (sobretudo na ou da Harvard University), amantes da liderança - nomeadamente nos Estados Unidos	Gestores "profissionais", MBA, especialistas empresariais (sobretudo em finanças), consultores e <i>controllers</i> governamentais em especial em França e nos Estados Unidos	Como na escola do planeamento, especialistas empresariais particularmente analíticos, <i>boutiques</i> de consultoria e autores militares - particularmente nos Estados Unidos	Imprensa de negócios popular, individualistas, pequenos empresários por todo o lado, com mais força na América Latina e entre chineses da diáspora	Os que possuem um pendor psicológico - pessimistas de um lado, optimistas do outro	Pessoas inclinadas para a experimentação, ambiguidade, adaptabilidade - em especial no Japão e na Escandinávia	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração - especialmente em França	Pessoas que gostam de social, espiritual, colectivo - especialmente na Escandinávia e no Japão	Ecologia da população, alguns teóricos da organização, dissidentes e positivistas em geral - em especial nos países anglo-saxónicos	Integracionistas em geral, bem como agentes da mudança. Configuração - talvez mais popular nos Países Baixos. Transformação - muito popular nos Estados Unidos
Mensagem pretendida	Adaptar-se	Formalizar	Analisar	Prever	Lidar com o assunto ou criar	Aprender	Promover	Coadunar-se	Reagir	Integrar, transformar
Mensagem atingida	Pensar (a formação da estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou comprometer-se)	Centralizar (e rezar)	Preocupar-se (não sendo capaz de lidar com a situação)	Jogar (mais do que perseguir)	Reunir (mais do que partilhar)	Perpetuar (mais do que mudar)	Capitular (mais do que confrontar)	Encurvar-se (mais do que separar, adaptar)
Categoria da escola	Prescritiva	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva (algo prescritiva)	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva e prescritiva
Homilia associada	«Olhe antes de saltar»	«Um remendo a tempo salva nove»	«Nada mais do que factos, minha senhora»	«Leve-nos ao seu líder»	«Vê-lo-ei quando acreditar»	«Se não conseguir à primeira, tente outra vez»	«Procure ser o número um»	«Uma maçã nunca cai longe da árvore»	«Depende»	«Tudo tem o seu tempo...»

O sucesso “comercial” da escola do posicionamento, representada por Porter (1996), deve-se principalmente à grande utilização desse modelo pelas grandes consultorias, que se julgam capazes de vender a “inteligência” necessária para uma boa estratégia, expressa em volumes grossos de seus relatórios após “ádua e precisa” análise do mercado e das competências da empresa. Este mote comercial encontra terreno fértil para prosperar em empresas de executivos despreparados para assumir a complexidade da gestão em meio a um ambiente altamente competitivo.

No entanto, como coloca Mintzberg (1994), o planejamento estratégico não é o pensamento estratégico, pois as estratégias melhor sucedidas são visões, e não planos. O processo de concepção da estratégia passa por capturar o que os gerentes aprenderam de todas as fontes (*insights*, experiências pessoais ou de outros, dados de mercado, etc) e então sintetizar esse aprendizado em uma visão da direção que o negócio deve perseguir.

Os planejadores devem fazer suas contribuições ao redor do processo de concepção da estratégia ao invés de dentro dela, visto que planejamento sempre se relaciona à análise, dependente da preservação e reorganização de categorias estabelecidas (níveis de estratégia, tipos de produtos, unidades estruturais).

Ao contrário, o pensamento estratégico se relaciona à síntese, envolvendo intuição e criatividade, inventando novas categorias (“a vida é maior que suas categorias”). Mintzberg observa que “gerentes com estilo de comprometimento engajam as pessoas em uma jornada”, pois estratégias só ganham valor à medida que pessoas comprometidas lhe infundem energia.

O planejamento deve ocorrer ao redor da estratégia, para dar-lhe operacionalidade, envolvendo três passos:

- Codificação: significa clarificar e expressar a estratégia em termos suficientemente claros para torná-los formalmente operacionais;

- Elaboração: significa subdividir as estratégias codificadas em subestratégias e programas *ad hoc*, bem como planos de ação gerais especificando o que deve ser feito para realizar a estratégia;
- Conversão: significa considerar o efeito das mudanças nas operações da organização.

A operacionalização da estratégia assemelha-se, dessa forma, aos níveis vistos anteriormente de conversão de Inteligência Individual em Organizacional em Glynn (1996).

A junção dos saberes, conforme a Teoria da Complexidade de Edgar Morin, deve trazer à luz os conhecimentos explícitos, os conceitos e categorias envolvidas na articulação do pensar (Chu – 2005, pg.2). Sistemas complexos são compostos por padrões que podem ser observados e entendidos, mas a interação dos elementos individuais não pode ser reduzida ao estudo de cada uma das partes, premissa básica das escolas descritivas.

Apesar de reconhecer a necessidade da junção do conhecimento ontológico para composição da estratégia, os autores carecem de ferramenta que possibilite tal síntese, de forma N dimensional, que leve à concepção do curso de ação da estratégia. Para cobrir esta lacuna, trazemos uma ferramenta de Gestão do Conhecimento: o Operador Epistemológico Tácito.

2.6 O Operador Epistemológico Tácito

O Operador Epistemológico Tácito é um operador cognitivo que permite a formação, formulação e visibilidade de modelos mentais dos processos decisórios, incorporando à visibilidade da inteligência subjacente, representando a dialética e dialógica entre os conhecimentos tácitos e explícitos (Chu, 2005).

Nas palavras de seu autor:

“Os resultados produzidos por esse Operador ficam registrados numa epísteme (configuração *especial* de conhecimentos e informações) que reflete todos os conhecimentos de interesse para análise do fenômeno empresarial ou organizacional. O desenho dessa epísteme pode ser compreendida como sendo a configuração de crescimento dinâmico da complexidade de conhecimentos em função biunívoca com o crescimento fenomenológico da realidade organizacional em estudo, numa clara analogia com a busca e construção do arquétipo das plantas de Goethe. Uma vez estabelecida toda a configuração dos conhecimentos numa epísteme, pode-se utilizar a Inteligência Humana para os objetivos visados, por exemplo, na elaboração de modelos mentais de decisão, e torna-los visíveis.”

O traçado dos modelos mentais na epísteme é capaz de representar o curso de ação da estratégia, aumentando a Inteligência Organizacional ao representar de forma simples e de rápida assimilação as Inteligências individuais ali inscritas, capacitando (Chu, 2005):

- A definição de informações e indicadores de Gestão, visando a busca do arquétipo;
- A junção dos saberes, articulando os conhecimentos para a produção e formulação do pensamento estratégico;
- A união entre o mundo sensível (experimental) e o mundo cognitivo (reflexões do pensar ativo), operando no limite entre o tácito e o explícito, numa linguagem que pode moldar os pensamentos ou formas (linear, não linear, imagens) como se pensa.

Sua atuação dentro do complexo da cognição encaixa-se à proposta deste trabalho, fugindo da representação cartesiana, e permitindo uma composição transdisciplinar (Nicolescu, 1999) rica em conhecimento e na percepção do fenômeno.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – GERENCIAMENTO DE RISCO

3.1 Definição e Classificações de Risco

De acordo com o Bank for International Settlements (BIS): “Risco é todo fator, interno e externo, que pode adversamente afetar o sucesso das operações de uma organização bancária, de seus objetivos de informação e de Compliance”.

Já o Office of the Comptroller of the Currency (OCC) apresenta a seguinte definição: “Risco é a chance de eventos, separados ou não, causarem um impacto adverso no capital e nos lucros”.

Segundo a visão de MARSHALL (2002, p. 19): “Risco pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras. Os riscos enfrentados pela maioria das Instituições de serviços financeiros são normalmente decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais”.

Várias são formas de enxergar o risco. Como visto em Brasiliano (2003), os principais riscos acompanhados nas instituições financeiras são:

- Risco de Mercado: pode ser definido como uma medida numérica da incerteza relacionada aos retornos esperados de um investimento, em decorrência de variações em fatores como taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e commodities. As principais sub-áreas do risco de mercado são: Risco de Taxas de Juros, Risco de Taxas de Câmbio, Risco de Commodities, Risco de Ações, Risco de Liquidez, Risco de Derivativos, Risco de Hedge, Risco de Concentração (mercado).
- Risco de Crédito: pode ser definido como uma medida numérica da incerteza relacionada ao recebimento de um valor contratado/compromissado, a ser

pago por um tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título, descontadas as expectativas de recuperação e realização de garantias. As principais sub-áreas do risco de crédito são: Risco de Inadimplência, Risco de Degradação de Crédito, Risco de Degradação de Garantias, Risco Soberano, Risco de Financiador, Risco de Concentração (crédito).

- Risco Operacional: pode ser definido como uma medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição caso seus sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas, danos à infraestrutura de suporte, utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, alterações no ambiente dos negócios, ou a situações adversas de mercado. As principais sub-áreas do risco operacional são: Risco de Overload; Risco de Obsolescência; Risco de Presteza e Confiabilidade; Risco de Equipamento; Risco de Erro Não Intencional; Risco de Fraude; Risco de Qualificação; Risco de Produtos & Serviços; Risco de Regulamentação; Risco de Modelagem; Risco de Liquidação Financeira; Risco Sistêmico; Risco de Concentração (Operacional); Risco de Imagem; Risco de Catástrofe.
- Risco Legal: pode ser definido como uma medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição caso seus contratos não possam ser legalmente amparados por falta de representatividade por parte de um negociador, por documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade. As principais sub-áreas do risco legal são: Risco de Legislação, Risco Tributário, Risco de Contrato.

A título de ilustração, apresentamos a seguir algumas outras definições de riscos:

- Risco absoluto: é o máximo risco sem os efeitos mitigantes de controles internos;
- Risco da carteira: definição relacionada à carteiras de investimentos;

- Risco de detecção: a probabilidade de se ter conclusões incorretas sobre os resultados de um exame de auditoria;
- Risco de funções: é o risco de determinada função dentro de um processo;
- Risco de planejamento: é o risco de avaliações imprecisas no planejamento dos trabalhos;
- Risco de processo: é o risco de um determinado processo desde sua origem até o seu termino passando por todas as rotinas e funções;
- Risco estratégico: expressa a natureza mutável de riscos que no horizonte de tempo, podem converter-se em oportunidades;
- Risco onipresente: está relacionado ao ambiente em que as atividades se desenvolvem, como exemplo, a “cultura da empresa”;
- Risco residual: é o risco que resta quando fatores de mitigação dos riscos foram aplicados;
- Risco de controle: é a tendência do sistema de controles internos de perder eficácia com o passar do tempo.

Abaixo, é apresentado quadro contendo o dicionário de riscos conforme definição da Delloite (2004), que dá uma visão abrangente de como os riscos podem ser enxergados dentro da organização.

Riscos Externos	Riscos Internos			Informações Para Tomada de Decisão
	Operacional			Estratégicas
Competição	Pessoal	Processo	Tecnologia	Indicadores Estratégicos Planejamento Estratégico
	Relações com Acionistas	Recursos Humanos Limite de Autoridade Terceirização Incentivos de Desempenho Comunicação Fraude Conduta Anti-ética Reputação	Satisfação do Cliente Eficiência Capacidade Alternativas de Fornecimento Parcerias Canais de Distribuição Aderência às Regras Interrupção de Negócios Meio Ambiente Saúde e Segurança Perdas / Obsolescência Falha de Produto / Serviço	
Disponibilidade de Capital	Financeiro			Orçamento Relatórios Contábeis/ Financeiros Fiscal Relatórios Regulamentares Fundos de Pensão
Regulamentação	Mercado		Crédito	Operacionais
	Taxa de Juros Câmbio / Moeda Ações / Participações Commodities Derivativos Liquidez Custo de Oportunidade		Concentração Inadimplência Compensação Garantia	Obrigações Contratuais Precificação Indicadores de Desempenho/ Risco

Figura 3-1: Dicionário de Riscos (Deloitte, 2004)

3.2 Avaliação de Risco

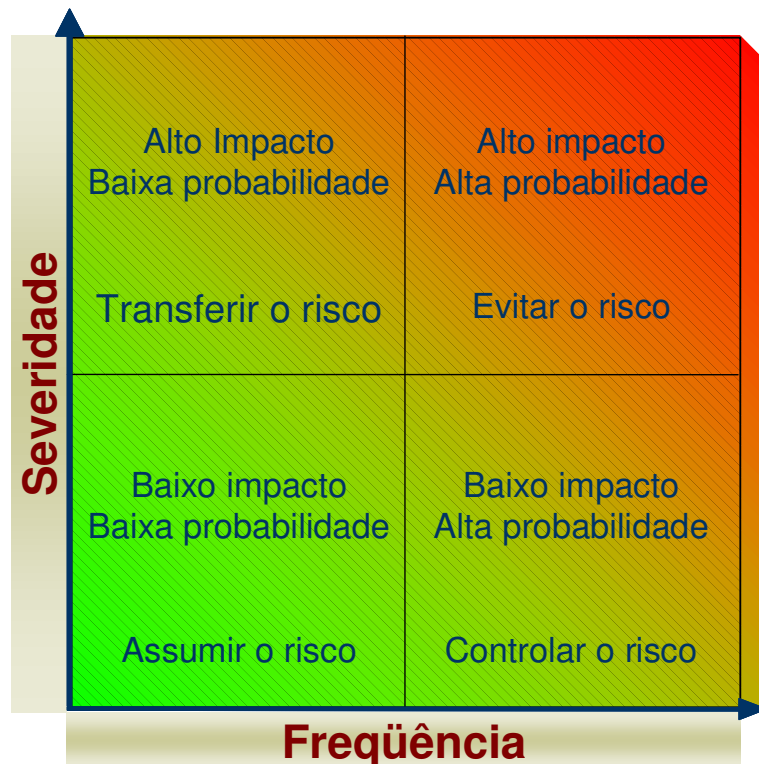
Devido à sua natureza incerta, a apuração do risco é algo de pouca precisão. Instintivamente, possuímos uma inteligência para apurar riscos e tomar decisões diárias, mas no âmbito empresarial, é necessário que se possa explicitar essa medida de risco para que possa ser gerenciada, como prevê Nonaka (1994). No entanto, independentemente da classificação envolvida, o risco pode ser avaliado segundo dois parâmetros:

- Freqüência: o risco pode ser analisado estatisticamente em termos de sua probabilidade de ocorrência.
- Severidade: refere-se ao impacto esperado no evento do risco se materializar.

3.3 Gerenciamento de Risco

O tratamento dos riscos é realizado conforme as necessidades, focado em seu próprio negócio e de acordo com seus valores essenciais, através de quatro ações, como apresentado por Laycock-Rachlin apud Salzano (2004):

- Transferir: usando seguros ou outros mecanismos similares, como por exemplo, a terceirização;
- Aceitar: à medida que os riscos se tornam parte do custo do negócio;
- Controlar: para limitar a possibilidade de ocorrência dos eventos de riscos;
- Evitar: completamente os negócios que causam os riscos se os custos forem muito altos.



RACHLIN apud Salzano (2004) explica que as práticas disponíveis para o gerenciamento da mitigação dos riscos, juntamente com ferramentas que auxiliam neste objetivo, podem ser dispostas em uma hierarquia de três níveis:

- Redução do risco: neste ponto, os primeiros passos de gerenciamento devem ser no sentido de reduzir os riscos que são inerentes aos produtos e aos processos. Isto deve ocorrer desde a fase do seu desenvolvimento ou no caso de produtos já existentes, através da sua reengenharia, de modo a minimizar estes riscos inerentes. Esta ação pode ser viabilizada pela adoção de uma fase formal de avaliação do risco nos processos de desenho de novos produtos ou então pela implementação de processos formais para a aprovação de novos produtos, onde independentes experts técnicos em áreas de risco revejam os novos produtos desenhados e aprovem ou não a sua implementação;
- Controle do risco: implementar nas principais áreas de riscos controles preventivos de risco. Este tipo de atividade pode ser realizada através do estabelecimento de padrões de controle mínimo, recomendações da auditoria interna e checklists de controles de risco;
- Contenção de risco: sempre haverá no mínimo algum risco residual, seja em termos de riscos sem controles ou em termos de falhas dos controles de risco. Assim sendo, é sempre importante que alguma forma de contenção de risco seja considerada. Isto pode ser feito através de seguros, planos de continuidade do negócio, procedimentos de recuperação no caso de desastres com computadores ou construção de locais de contingência para processamentos de operações.

Contudo, RACHLIN apud Salzano (2004) ressalta que na prática, a mitigação do risco será uma combinação das três práticas descritas anteriormente e que a natureza desta combinação dependerá da filosofia da Organização, em termos do seu nível de aversão ao risco. Outro aspecto que irá influenciar nesta combinação, bastante evidenciado pelo autor, será uma análise de custo versus benefício, ou seja, o custo da implementação do controle de determinado risco em relação aos

benefícios que este controle irá proporcionar em termos de redução da ocorrência de perdas para este risco que seria controlado.

3.4 O Papel de Compliance

O cuidado com os riscos operacionais das instituições financeiras nasceu dentro da área de *Compliance*. Dessa forma, muita confusão é feita entre as atividades de cada área. A atividade de Compliance insere-se nos sistemas de Controles Internos, juntamente com as atividades de Auditoria Interna, tendo sido regulamentada como atividade pela Resolução 2.554 de 29/09/1998 do Banco Central do Brasil.

A palavra *compliance* significa conformidade. No mundo empresarial estar em conformidade significa ter os processos organizacionais e registros documentais devidamente formalizados, em acordo com as leis aplicáveis, de maneira que os mesmos possam ser acessados e auditados a qualquer tempo e reflitam sempre a realidade da empresa.

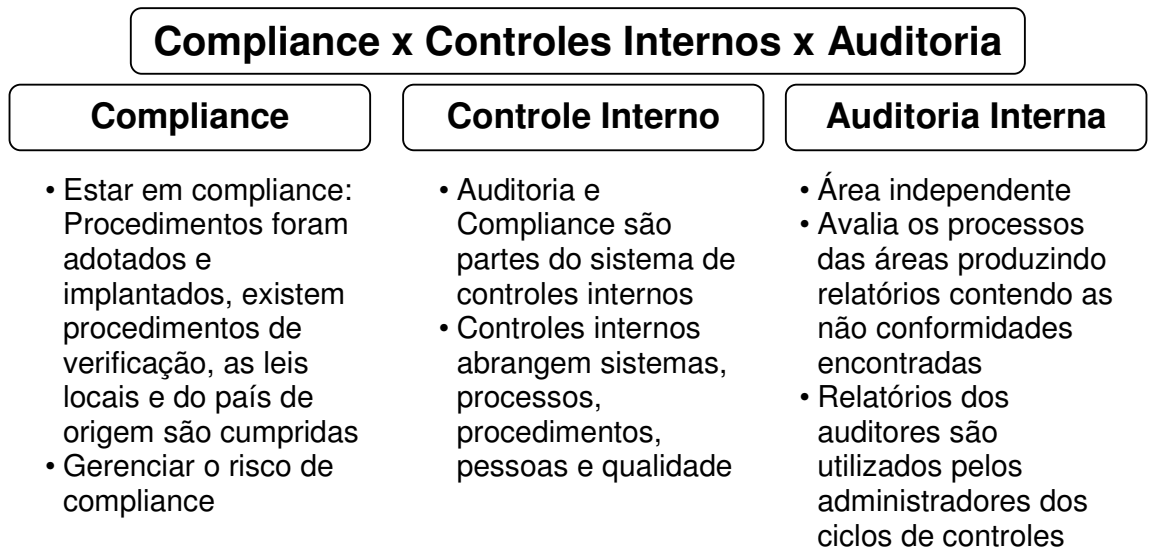


Figura 3-2: Sistemas de Controles Internos (Cocurullo, 2003)

A atividade de controle dos Riscos Operacionais preocupa-se também com o registro dos processos e o cumprimento legal. No entanto, seu escopo ultrapassa o de Compliance, pois enquanto esta se limita a emitir relatórios sobre a situação de

conformidade da empresa, o gerenciamento do Risco Operacional busca ativamente controlar tais riscos, lidando com os processos internos, e mensurando tanto a probabilidade de sua ocorrência como seu impacto.

3.5 Basiléia II: Breve histórico

Instituições bancárias são fortemente dependentes de credibilidade. Não há como se estabelecer um Sistema Financeiro robusto sem certeza de que os bancos não terão problemas para cumprir com suas obrigações.

Preocupados em desenvolver padrões gerais de controle de risco para instituições e sistemas financeiros, foi formado na Suíça o Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia. O trabalho deste Comitê culminou no estabelecimento dos Princípios Essenciais Basiléia em 1997, documento que apresenta 25 princípios básicos indispensáveis para um sistema de supervisão realmente eficaz. Entre eles, destacamos o princípio 13:

“Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam um processo abrangente de administração de risco (incluindo a supervisão adequada pelo conselho de diretores e pela administração sênior), para identificar, medir, monitorar e controlar todos os demais riscos materiais e, quando necessário, para manter capital contra tais riscos”.

Estas regras formaram um novo paradigma de controle de riscos, estabelecendo que as instituições mantenham não só provisões contra inadimplência, mas também aloquem capital para este fim. Isso limita a capacidade de alavancagem dos bancos, conseqüentemente limitando o tamanho de mercado que a instituição pode disputar com seus concorrentes.

Com isso, foram criados requerimentos específicos para o Risco de Mercado e Risco de Crédito, representando respectivamente o risco dos recursos captados no mercado e o risco do não pagamento de dívidas por parte dos clientes.

Evoluindo sobre os conceitos de 1997, o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia publicou em 2004 o documento “Convergência Internacional de Mensuração de Capital e Padrões de Capital”, popularmente conhecido como Novo Acordo de Capital, ou simplesmente Basileia II. Este novo acordo se baseia em 3 pilares:

- Pilar 1: Exigência de Capital – uma ampliação dos conceitos de alocação de capital e de gestão de risco nas instituições financeiras;
- Pilar 2: Processo de Revisão de Supervisão – regras a serem seguidas pelos bancos centrais de cada país;
- Pilar 3: Disciplina de Mercado – maior transparência na publicação de informações contábeis.

3.6 Basileia II: O Pilar 1

O pilar 1 é o único que diz respeito diretamente aos processos internos da instituição financeira, sendo portanto o foco deste estudo. Ele introduz um novo tipo de conceito de capital, denominado Capital Econômico. Vemos abaixo a definição de cada tipo de capital e seu escopo:

- Capital Contábil: estrutura de capital refletida em demonstrações financeiras, que contém investimentos comuns, ações preferenciais, entre outros; geralmente usado pelos acionistas para avaliar a performance do retorno sobre investimento;
- Capital Regulatório: capital definido pelo órgão regulador; geralmente usado por autoridades reguladoras para supervisão (Ex: Adequação de capital);
- Capital Econômico: mensuração da habilidade da organização para enfrentar perdas inesperadas e continuar a operar com contínuo monitoramento.

Na figura 2-3, podemos ver graficamente como se dá a proteção contra riscos levando-se em conta seus componentes de frequência e severidade (impacto financeiro), que ocorre em três etapas:

- 1º nível de proteção: provisões realizadas contra as perdas esperadas;
- 2º nível de proteção: capital alocado para as perdas não esperadas;
- 3º nível de proteção: a instituição terá que dispor de seus ativos para cobrir as perdas catastróficas, com conseqüências comprometedoras para a continuidade dos negócios.

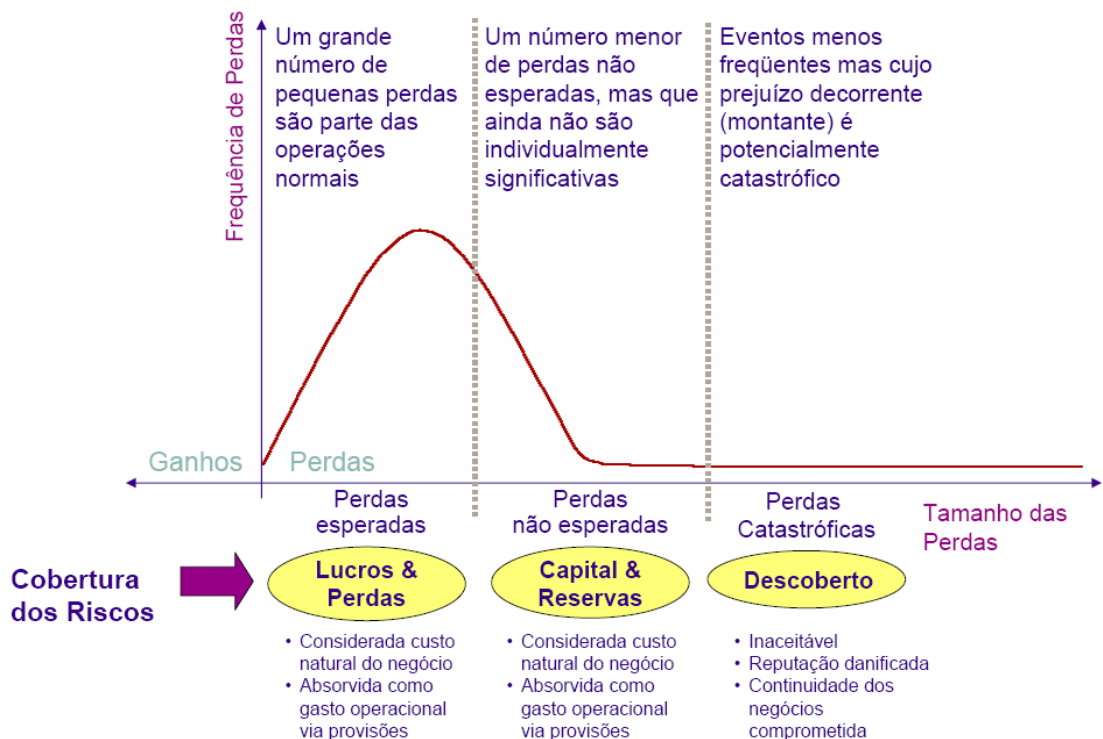


Figura 3-3: Distribuição das perdas e formas de proteção contra risco (Deloitte, 2004)

O pilar 1 introduz também uma mensuração mais minuciosa, segregando o Risco de Crédito anterior em Risco de Crédito e Risco Operacional, apresentando três metodologias de mensuração para cada um, que podem ser implementadas de forma gradativa (da mais básica para a mais avançada).



Figura 3-4: Gestão de risco segundo as exigências de Basiléia II (Deloitte, 2004)

Nas metodologias básicas, os parâmetros são definidos pelo órgão regulador. Na medida em que a instituição financeira consegue demonstrar domínio sobre seus riscos, pode migrar para metodologias mais avançadas, até o ponto onde define os parâmetros de risco sem imposição do regulador.

As regras de Risco de Mercado não foram modificadas pelo Basiléia II. O estudo se concentrará em estratégias para Risco de Crédito e Risco Operacional, onde houve mudança no ambiente, de forma a exigir uma nova Inteligência Organizacional.

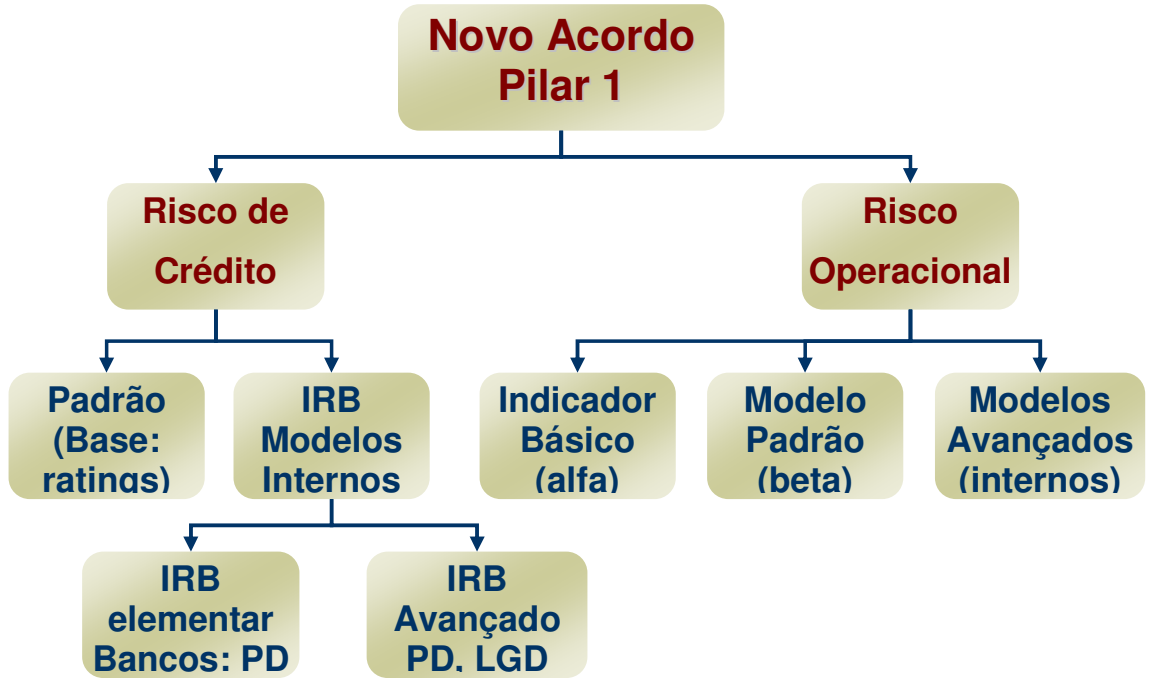


Figura 3-5: Modelos de avaliação de Risco de Crédito e Operacional do Pilar 1

4 METODOLOGIA APLICADA

Foi escolhida para esta pesquisa a utilização do método exploratório (Easterby-Smith, 1999), para efeito da investigação teórica, e o método de estudo de caso único, para efeito da investigação prática junto a uma empresa.

4.1 Metodologia – Pesquisa exploratória

A pesquisa exploratória é adequada para o fenômeno em questão devido ao pouco conhecimento sistematizado sobre a Inteligência Organizacional, conforme explicitado pela investigação das bases do ENANPAD, tendo uma natureza de sondagem.

O operador epistemológico tácito ainda é uma metodologia de vanguarda, cujo estudo merece cuidadoso levantamento dentro das ciências cognitivas em que se baseia.

4.2 Metodologia – Estudo de caso

O método do Estudo de Caso é também adequado para atender aos objetivos propostos da pesquisa: estudar acontecimentos que precisam ser tratados e entendidos ao longo do tempo, em vez de serem considerados repetições ou incidências (Yin, 1994).

O estudo de caso foi composto pela coleta inicial de evidências através do exame de documentos da empresa, entre eles:

- Estratégia da VW Serviços Financeiros do Brasil
- Estratégia da VW Serviços Financeiros da Alemanha

- Estratégia de crédito da VW Serviços Financeiros
- Procedimentos internos diversos
- Apostilas e apresentações sobre Basiléia II
- Documento oficial do Basiléia II

Os documentos foram mapeados em epístemes, e posteriormente combinados para gerar uma única epísteme que representasse o arquétipo organizacional sobre o qual as estratégias para implementação da Basiléia II pudessem ser implementadas.

Em seguida, foram propostas várias estratégias para adaptação dos requerimentos de Basiléia II à situação atual da empresa, utilizando-se o operador epistemológico tácito. A partir destas estratégias, foram propostos indicadores sistêmicos que acompanhem a evolução da empresa neste processo.

5 O ESTUDO DE CASO

O estudo de casos foi realizado na Volkswagen Serviços Financeiros, conglomerado de empresas pertencentes ao grupo Volkswagen responsáveis por prover serviços financeiros aos clientes da Volkswagen, seus canais e funcionários, incentivando os negócios do grupo. Desde sua criação em 1976, seu papel é fundamental para complementar a estratégia e lucratividade da montadora.

A Volkswagen Serviços Financeiros é composta por empresas de cunho específico, que se completam para prover uma gama de produtos que acompanhem as necessidades dos clientes, entre elas:

- Banco Volkswagen: focada no financiamento tanto do consumidor quanto do canal, apresenta a maior diversidade de produtos financeiros. Opera com Crédito Direto ao Consumidor (CDC) para veículos (automóveis, motos, e caminhões), peças, acessórios, equipamentos e serviços, Finame (BNDES), Crédito Pessoal, e Linhas de Crédito para Concessionários;
- Volkswagen Leasing: empresa voltada exclusivamente para o produto Leasing, atuando na linha de veículos para pessoas jurídicas;
- Consórcio Nacional Volkswagen: administradora de consórcio de veículos novos e usados para pessoas físicas e jurídicas. Com quase três décadas de tradição e mais de 350 mil veículos entregues, o Consórcio Nacional é o maior consórcio de veículos do país segundo o Banco Central. Este produto não existe em muitos países, sendo popular principalmente na América Latina, onde a cultura de loteria é usual, e, portanto, não é previsto pelas regras de Basiléia. No Brasil, não existe consenso se estas regras também se aplicarão ao consórcio. Tradicionalmente, o Banco Central do Brasil não o considera junto aos financiamentos, mas o mercado ainda espera uma posição oficial. No caso do Consórcio Nacional Volkswagen, a empresa opera com seguro contra inadimplência, recaindo assim sobre a seguradora qualquer risco de crédito;

- VVD Corretora de Seguros: corretora atuante no mercado de seguros corporativos e massificados, complementando a linha financeira. Há planos de financiamento que convenientemente incluem o valor do seguro no valor financiado, para que o cliente não necessite fazer este desembolso adicional no momento da compra do veículo;
- Volkswagen Serviços: empresa prestadora de serviços para o grupo financeiro, cuja principal função é prover uma estrutura de gestão única, evitando conflitos de interesse e combinando harmonicamente as estratégias das diversas empresas.

Por se tratar de um grupo controlado por um banco europeu, a Volkswagen Serviços Financeiros deve se adequar ao Basiléia II seguindo o calendário da matriz, acelerando o processo estabelecido pelo Banco Central do Brasil, que prevê uma defasagem de 2 anos em relação ao cronograma europeu. Neste contexto, é essencial o crescimento da Inteligência Organizacional para acelerar o processo de desenho da estratégia sobre a qual se desenvolverão os planos de ação do projeto.

5.1 Apresentação da epísteme

A epísteme a seguir foi realizada pela composição das epístemes das fontes citadas na seção 4.2. Ela captura todo o conhecimento estudado neste trabalho, necessário para a definição de estratégias para projetos de Basiléia II.

O centro da epísteme representa o fenômeno observado, no caso, a configuração da empresa em sua atuação com o mercado. A presença do Governo no centro da epísteme tem caráter fundamental: representa não só o governo enquanto estrutura governamental, mas todos os seus componentes sub e para-governamentais, como bancos centrais, instituições de fomento, organizações internacionais, poder judiciário e legislativo, etc.

Volkswagen Serviços Financeiros – Arquétipo do Conhecimento

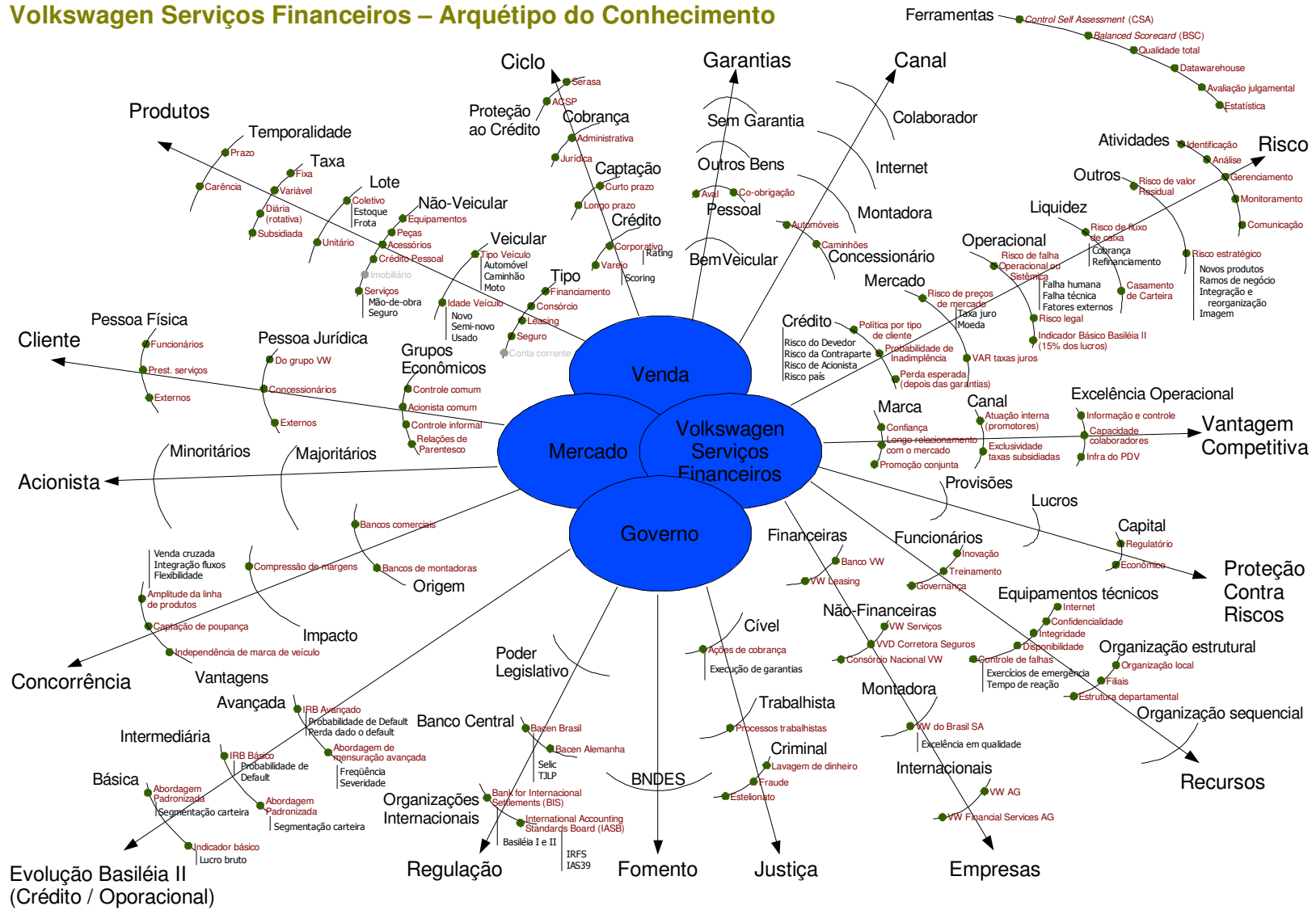


Figura 5-1 : Episteme do Conhecimento

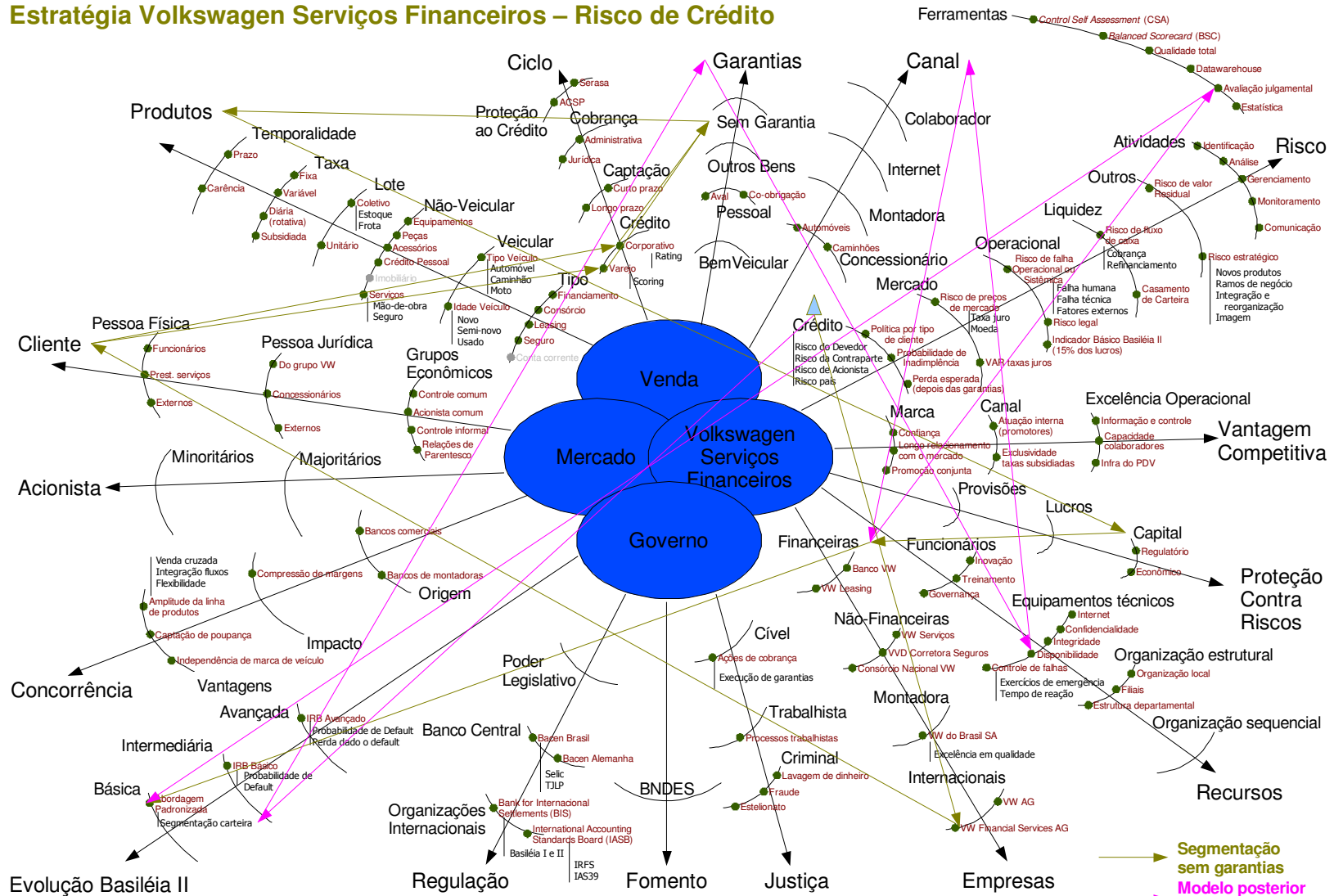
5.2 Proposição nº. 1: Estratégia para Risco de Crédito

Na figura abaixo, foram traçadas duas estratégias:

- Risco de Crédito, sem a consideração de garantias:
- Risco de Crédito, acrescentando as garantias:

Estratégia Volkswagen Serviços Financeiros – Risco de Crédito

Figura 5-2: Estratégia para Risco de Crédito



5.3 Proposição nº. 2: Estratégia para Risco Operacional

Na figura abaixo, foram traçadas duas estratégias:

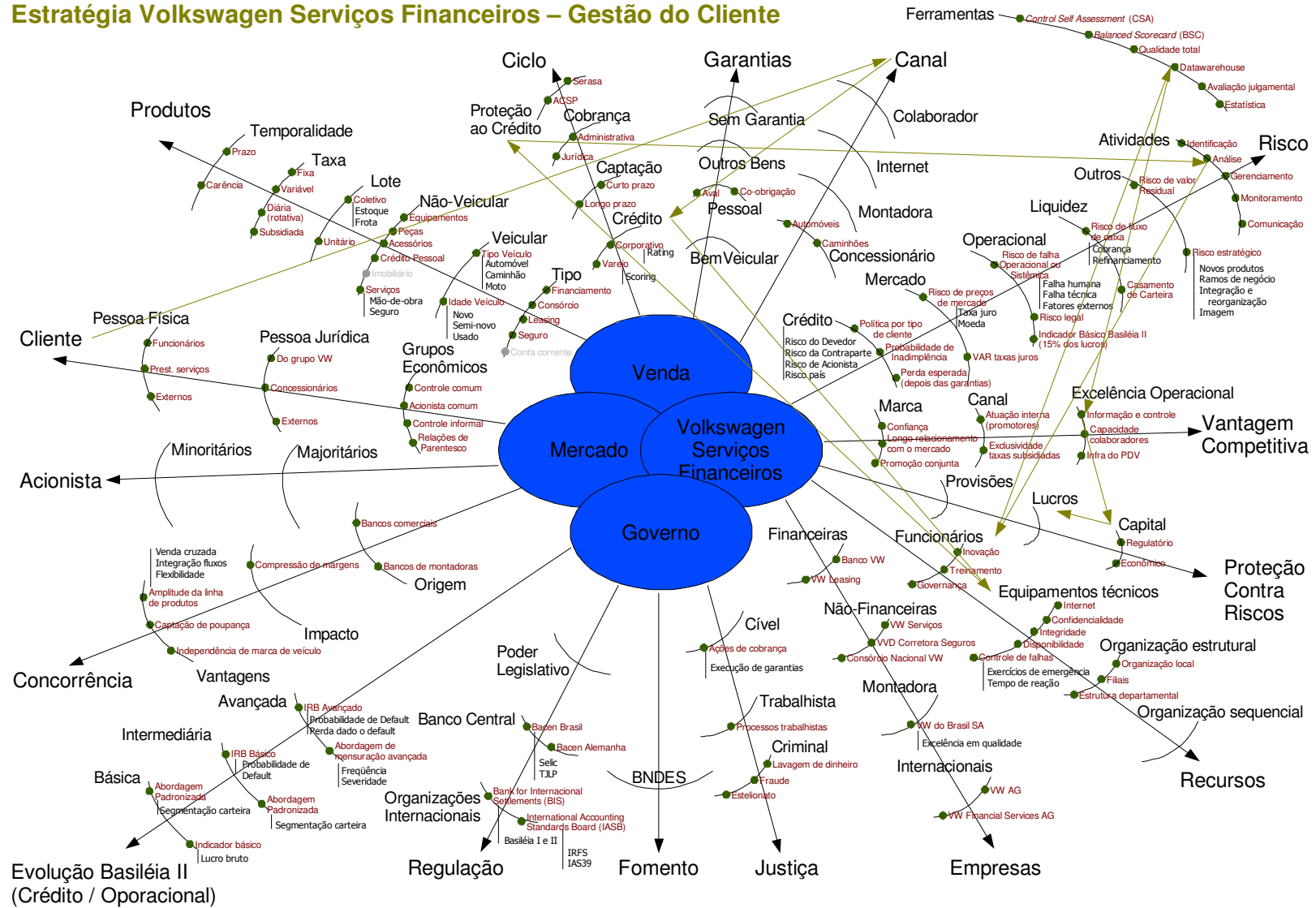
- Risco de Operacional, utilizando CSA para implementar o Indicador Básico:
- Risco de Operacional, utilizando Qualidade Total para implementar a Abordagem de Mensuração Avançada:

5.4 Proposição nº. 3: Estratégia para Gestão de Clientes

Na figura abaixo, foi traçada uma estratégia de gestão de cliente de forma integrada, gerenciando toda a informação do cliente e seu risco.

Estratégia Volkswagen Serviços Financeiros – Gestão do Cliente

Figura 5-4: Estratégia para gestão de cliente



6 CONCLUSÕES

A aplicação de Gestão do Conhecimento sobre a gestão de riscos foi útil para elaborar um plano que seja ao mesmo tempo holístico, enquanto mapeamento de conhecimento, e estrito, enquanto desenho do curso de ação. Os conceitos de Basiléia II foram agrupados em uma estrutura de fácil entendimento e rica em conteúdo, que pode ser estendida através de *softwares* mais apropriados para este fim. Aqui, reconhece-se a contribuição da Tecnologia da Informação à melhoria da Inteligência Organizacional como ferramenta de ampliação da inteligência humana para o espaço-tempo cibernético de Nicolescu (1999).

O novo paradigma trazido pelo Operador Epistemológico Tácito permite reduzir a complexidade de normas extensas como Basiléia II a seus elementos mínimos, capacitando a organização à dialética entre o gestor de risco e o restante da organização, operacionalizando a estratégia através de codificação, elaboração e conversão como proposto por Mintzberg (1994), melhorando sua Inteligência Interna.

As três estratégias traçadas percorrem ciclos de aprendizagem, operacionalizando a estratégia na espiral de conhecimento, de forma N dimensional e transdisciplinar, objetivando a competitividade da organização.

Este trabalho procurou resgatar os elementos de Inteligência Organizacional de forma antropocêntrica, apesar da literatura se focar nos aspectos de Tecnologia da Informação. Fica a proposta de aplicação do Operador Epistemológico Tácito nos vários departamentos das organizações como forma de atingir um conhecimento superior, que garanta os aspectos de eficácia, eficiência, efetividade, competitividade e sustentabilidade.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEE, Verna – *Knowledge Networks and Communities of Practice* – Journal of Organizational Network, 2000

ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANDSZNAJDER, F. – *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa* – São Paulo: Pioneira, 1998.

BAETA, Adelaide M. C.; MARTINS, Ângela M.; BAETA, Flávia M. C. – *Gestão do Conhecimento Para O Processo de Inovação: O Caso de Uma Empresa Brasileira* – ENANPAD 2002, ADI-1990.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS – *Core principles for effective banking supervision* – Disponível em: www.bis.org, 1997. Acesso em 25/01/2005

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS – *History of the basel committee and its membership* – Disponível em: www.bis.org, 2000. Acesso em 25/01/2005

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury – *Compartilhamento do Conhecimento em Incubadoras de Empresas: um Estudo Multicasos das Incubadoras de Santa Catarina Associadas à Anprotec* – ENANPAD 2003, ACT-915

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro – *CRO: Chief Risk Officer – Nova Função da Segurança Empresarial?* – I Congresso de Segurança do Nordeste, Março/2003

BUNGE, M. – *Epistemologia* – São Paulo: Edusp, 1980

CARVALHO, M.C.M (org.) – *Metodologia científica: fundamentos e técnicas: construindo o saber* – 4.ed. Campinas, SP: Papirus, 1994

CAVALCANTI, Elmano P. – *Inteligência empresarial e o sucesso nos negócios* – ENANPAD 2004, ESO-0443

COCURULLO, Antonio – *Utilizando Ferramentas Informatizadas de Risk Management que Possibilitam a Maximização do Auditor* – IBC Conferences, 2003

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL – *Resolução 2.554, do BACEN, de 29 de setembro de 1998, estabelece exigências abrangentes de controles internos* – Disponível em: www.bcb.gov.br. Acesso 02/02/2006.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence; WILSON, H. James – *Vencendo com as melhores idéias* – Campus, Rio de Janeiro, 2003

DAVENPORT, Tom; SUOMI, Reima – *Six ways to make knowledge work better* – Accenture Institute for Strategic Change and Babson College, 2003

DAZZI, Márcia C. S.; ANGELONI, Maria T. – *Compreendendo o Significado de Gestão do Conhecimento e a Importância da Comunicação em seu Compartilhamento – um Estudo de Caso*– ENANPAD 2004, ADI-1381

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R., LOWE, A. – *Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria* – São Paulo: Pioneira, 1999

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert – *The Portable MBA in Strategy*. Wiley, 1994

GARDNER, Howard – *Frames of Mind* – Basic Books, USA, 1993

Gardner, Howard – *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century* – New York: Basic, 2000

GHYCZY, Tiha von; OETINGER, Bolko von; BASSFORD, Christopher – *Clausewitz on Strategy* – Wiley, 2001

GLYNN, M. A. – *Innovative Genius: a Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation* – Academy of Management Review; Oct96, Vol. 21 Issue 4, p1081, 21p

GONÇALO, Cláudio Reis – *Inteligência Organizacional: do Debate Metafísico para uma Perspectiva Contextual em Estratégias de Conhecimento* – ENANPAD 2005, EOR-A1719

GONÇALVES, C. A.; MACIEL, C. A. F. – *O papel das estratégias tácitas na competitividade organizacional: uma contribuição teórica à inteligência estratégica organizacional* – ENAMPAD, ESO-772, 2001

HALAL, William E. – *Organizational Intelligence: What it is, and how can managers use it to improve performance?* – Knowledge Management Review, EUA, ed. Mar-April'98

HAMEL, Gary – *Liderando a revolução* – Rio de Janeiro, Campus, 2000.

HITT, Michael A – *Administração Estratégica* – São Paulo, Thomson, 2003.

JAPIASSU, H. – *Questões epistemológicas* – Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets* – Harvard Business Review, EUA, ed. Feb04

KOTTER, John P. – *What Leaders Really Do* – Harvard Business Review, EUA, ed. Dec01

KROGH, Georg von – *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation* – Oxford University Press, 2000

LEITE, Jaci C. ; BRESSAN, Cristina – *Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em Empresa de Consultoria* – ENANPAD 2003, ESO-956

LIANG, Thow Y. – *The inherent structure and dynamic of intelligent human organizations* – Human Systems Management, Sep02, vol. 21.

MACGRATH, Rita G.; MCMILLAN, Ian C. - *The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* – Harvard Business School, EUA, 2000.

MAGRETTA, Joan – *Why business Models Matter* – Harvard Business Review ed. May02, EUA, 2002.

MARSHALL, Christopher – *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras* – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2002.

MARTINO, Cristiane P.; ALLIPRANDINI, Dário H. – *Proposta de um Método para Avaliação da Dimensão Individual da Aprendizagem Organizacional no Trabalho em Grupo: Desenvolvimento e Aplicação em uma Equipe de Desenvolvimento de Produto* – ENANPAD 2004, COR-2199

MARTINS, Gilberto de A. – *Manual para elaboração de monografias e dissertações* – Atlas, São Paulo, 2000

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce – *Strategy Safari*. Free Press, 1998

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. – *The Strategy Process* – Prentice Hall, 1996

NICOLESCU, Basarab – *O manifesto da transdisciplinaridade* – Triom, 1999

NONAKA, Ikujiro – *A dynamic theory of organizational knowledge creation* – *Organization Science*.. Vol. 5, n. 1, february 1994.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. – *Criação de Conhecimento na Empresa* – 12a. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997

NOHRIA, Nitin; JOYCE, Willian; ROBERTSON, Bruce – *What Really Works* – Harvard Business Review, EUA, ed. July03

OLIVA, Alberto (org.) – *Epistemologia: a cientificidade em questão* – Campinas/SP: Papirus, 1990

PETERS, Tom – *Re-imagine! Business excellence in a disruptive age* – Dorling Kindersley, UK, 2003.

PORTER, Michael – *What's Strategy* – Harvard Business Review, EUA, ed. Dec96

QUANDT, Carlos O.; FERNANDES, Ana C. C. B. – *Aplicação do conceito de Inteligência Competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor* – ENANPAD, ESO-1810, 2003

RODRIGUES FILHO, José – *Análise do Uso da Intranet na Gestão do Conhecimento Através da Teoria da Estruturação: Uma Experiência no SERPRO* – ENANPAD 2003, ADI-919

SANDERS, Irene – *Strategic Thinking and the New Science* – Simon & Schuster, EUA, 1998

SAPIRO, A. – *Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva* – Revista de Administração de Empresas, ed. 33, 1993

SCHUMPETER, J. – *The theory of Economic Development* – Harvard University Press, USA, 1934.

SENGE, Peter M. – *The Fifth Discipline* – Dobleday, EUA, 1994

SOUKI, Gustavo Q.; ANTONIALLI, Luiz M.; SALGADO, Juliana M. – *Interdisciplinaridade na era da informação: um estudo sobre a mudança na*

metodologia de ensino de informática para administradores – ENANPAD 2001, EPA-637

SOUZA, Kevin C. de; EVARISTO, J. Roberto – *Global Knowledge Management strategies* – European Management Journal, 2002

THIOLLENT, Michel – *Metodologia da Pesquisa-ação*. 9ª edição – Cortez, São Paulo, 2000.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle – *Communities of Practice: Are the conditions for implementation the same for a virtual multi-organization community?* – ENANPAD 2004, COR-0059

VERGARA, Sylvia C. – *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* – São Paulo: Atlas, 1998

VERYARD, Richard – *On Intelligence* – Component Based Business, London, 2000

YIN, Robert K. – *Case study research: design and methods*. 2nd ed. – Sage, USA, 1994.

YONG, Chu Shao – *Estratégia e Gestão das Organizações com Base em Conhecimentos* – SIMPOI 2005, FGV/EAESP

YONG, Chu Shao – *Operador Epistemológico Tácito, Um Enfoque Antropocêntrico* – Iberoamericano, 2003

ZIEGLER, J., SLAYTON, G. – *How to Build Organizational IQ* – Harvard Management Update; Aug2002, Vol. 7 Issue 8, p3, 2p, 1bw

ZIEGLER, Johannes; SLAYTON, Gregory – *How to Build Organizational IQ* – Harvard Management Update, EUA, ed. Aug02.

LISTA DE SIGLAS E CONVENÇÕES

BIS	Bank for International Settlements
BPM	Business Process Management
BSC	Balanced Scorecard
CSA	Control Self Assessment
ERM	Enterprise Risk Management
GQT	Gestão da Qualidade Total
IRB	Internal Ratings Based
IQ	Intelligence Quotient
LGD	Loss Given Default
OCC	Office of the Comptroller of the Currency
OET	Operador Epistemológico Tácito
PD	Probability of Default