

**VÂNIA VIEIRA NASCIMENTO**

**FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A  
GESTÃO DE EMPRESAS DE SEGUROS**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
Mestrado em Administração de Empresas

# **FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A GESTÃO DE EMPRESAS DE SEGUROS**

**Vânia Vieira Nascimento**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FE CAP para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas ( Área de Concentração: Administração Estratégica).

Orientador: Prof. Dr. Éolo M. Paganini

São Paulo  
2002

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração direta ou indireta de muitas pessoas que através das entrevistas que realizei ou da orientação e incentivo, troca de idéias ou opiniões, ou ainda do trabalho dedicado a revisão, versão e montagem final, me permitiram cumprir mais esta etapa da formação acadêmica.

Agradeço de forma especial :

- ❖ Ao Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani não apenas por sua orientação, mas também por sua dedicação, entusiasmo e paciência;
- ❖ A Prof. Dra. Arilda Schimidt Godoy pelas sugestões sempre pertinentes;
- ❖ Aos Gerentes de Recursos Humanos das seguradoras entrevistadas;
- ❖ A amiga Silvana Filipoff por suas sugestões para o início do trabalho;
- ❖ A Elenice B. Lombardo e Maria Alice Pereira pela revisão e versão do trabalho;
- ❖ A Leyser N. Gomes e Ana Maria Soares pelo amparo, incentivo e troca de idéias durante os momentos mais difíceis;

## **SUMARIO**

Lista de Figuras, 06

Lista de Quadros, 06

Lista de Tabelas, 07

Lista de Anexos, 08

Resumo, 09

Abstract, 10

### **Introdução, 11**

A Relevância do Tema no Cenário Econômico, 11

A importância Econômica do Seguro no Brasil, 14

B Caracterização do Problema e Objetivo do Estudo, 22

C Estrutura do Trabalho, 23

### **Cap. 1 – Seguros – Origem e Evolução, 24**

1.1 História do Seguro, 24

1.2 A Complexidade da Indústria do Seguro no Brasil, 26

1.3 Regulamentação, 31

1.4 Sistema de Seguro, 32

1.5 Tipos de Seguro, 40

1.6 Risco – Conceito e Importância, 41

### **Cap. 2 - O Gestor na Organização Securitária e Metodologias Utilizadas, 44**

2.1 Aspectos Metodológicos da Pesquisa, 49

- 2.1.1 Pesquisa Bibliográfica e Documental, 50
- 2.1.2 Pesquisa do Perfil do Gestor de Seguros, 51
- 2.1.3 Pesquisa Exploratória e Documental de Cursos de Pós-Graduação, 53

### **Cap.3 – Análise e Resultados da Pesquisa do Perfil do Gestor e dos Cursos de Formação, 55**

- 3.1 Perfil do Gestor de Seguros, 55
  - 3.1.1 Análise e Resultado da Área -Tema A = Trajetória da formação dos Profissionais Atuantes, 56
  - 3.1.2 Análise e Resultado da Área-Tema B =Escolas de Formação, 59
  - 3.1.3 Análise e Resultado da Área-Tema C = Perfil do Gestor – Presente, 61
  - 3.1.4 Análise e Resultado da Área-Tema D = Perfil do Gestor Desejado, 63
- 3.2 Análise e Resultados da Pesquisa Exploratória e Documental dos Cursos de Pós-Graduação, 65

### **Cap. 4 - Conclusões e Sugestões, 71**

#### **Referências Bibliográficas, 78**

#### **Anexos, 81**

#### **Glossário, 92**

## **Lista de Figuras**

Figura 1 O Inter-Relacionamento entre Entidades e Macro  
Segmentos do Mercado de Seguros, 12

Figura 2 Participação do Capital Estrangeiro na Arrecadação  
de Prêmio, 17

Figura 3 A Cadeia de Valores Genérica, 45

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 Participação do Mercado Segurador no PIB brasileiro, 14

## Lista de Tabelas

- Tabela 1            Distribuição dos Ativos Garantidores, 19
- Tabela 1.1        Participação do Brasil na Arrecadação Mundial  
De Seguros, 30
- Tabela 1.2        Classificação Mundial das Resseguradoras e  
Volume de Prêmio Arrecadado, 36
- Tabela 3.1        Comparativo Hora/Aula – Área Financeira, 66
- Tabela 3.2        Comparativo Hora/Aula – Área Marketing/RH, 67
- Tabela.3.3        Comparativo Hora/Aula – Área de Análise da  
Indústria/Risco, 69

**Lista de Anexos**

Anexo A - Roteiro da Entrevista do Perfil do Gestor de Seguro, 81

Anexo B - Matriz dos Indicadores = Franco, 84

Anexo C - Folheto MBA Executivo em Seguros = IBMEC, 85

Anexo D - Folheto MBA Gerenciamento de Risco = Funenseg, 86

Anexo E - Estrutura do Curso da Fundação Mapfre, 87

Anexo F - Relação de Empresas Coligadas = Fundação Mapfre, 88

Anexo G - Currículo de Graduação de Ciências Atuariais da  
Unicapital, 89

Anexo H - Caderno 2 = Transcrição das Entrevistas



## RESUMO

O presente estudo apresenta a inserção do mercado de seguros no cenário econômico brasileiro e trata da carência de profissionais capacitados para suprir esta indústria. O objetivo foi realizar um estudo exploratório para identificar a formação securitária ofertada pelo mercado e do perfil profissional do gestor requisitado pelas organizações seguradoras. A pesquisa do perfil do gestor da empresa securitária tem como base levantamento realizado em três organizações seguradoras, selecionadas em razão de sua expressividade no mercado de seguros nacional. Para a pesquisa referente a formação na área de seguros, analisamos dois cursos que já estão há mais de um ano sendo ofertados por instituições de ensino e que são recomendados pelo mercado segurador para a especialização ou reciclagem de seus profissionais. A análise das entrevistas e dos cursos levou a conclusões já esperadas, embora não tivessem sido comprovadas, até o momento, de que os profissionais das organizações seguradoras frequentemente têm sua formação realizada pelas próprias empresas, que promovem internamente cursos ou programas de treinamento, em razão da carência de escolas de formação. Como sugestão para futuras pesquisas acadêmicas, a estrutura do curso de formação da Fundação Maphre merece destaque, podendo ser o ponto de partida para um novo projeto de formação na área de seguros.

## ABSTRACT

The current study presents the insertion of the insurance market into the Brazilian economic scene and deals with the lack of qualified professionals to sate that market. The goal was to make an exploratory study in order to identify the current state of what the country's insurance companies offer. The research of the manager profile of insurance company is based on an investigation made in three insurance organizations, chosen for their significance in the national insurance market. In making the aforementioned study, two courses are being offered for more than one year, are recommended by the insurance market for recycling or specialization of their staff. Although not yet proved, the analysis of the courses led to foreseen conclusions: that insurance companies frequently promote internal training program for their own staff due to the lack of schools offering such programs. As a suggestion to future academic research, the structure of Fundação Maphre's graduation course deserves special notice as it may well be the starting point for a new graduation project in insurance.

## **INTRODUÇÃO**

### **A) Relevância do Tema no Cenário Econômico**

A indústria do seguro situa-se dentro do Mercado de Capitais, no Brasil. A regulamentação do mercado de seguros foi realizada por meio do Decreto-Lei n ° 73, de 21 de novembro de 1966 .

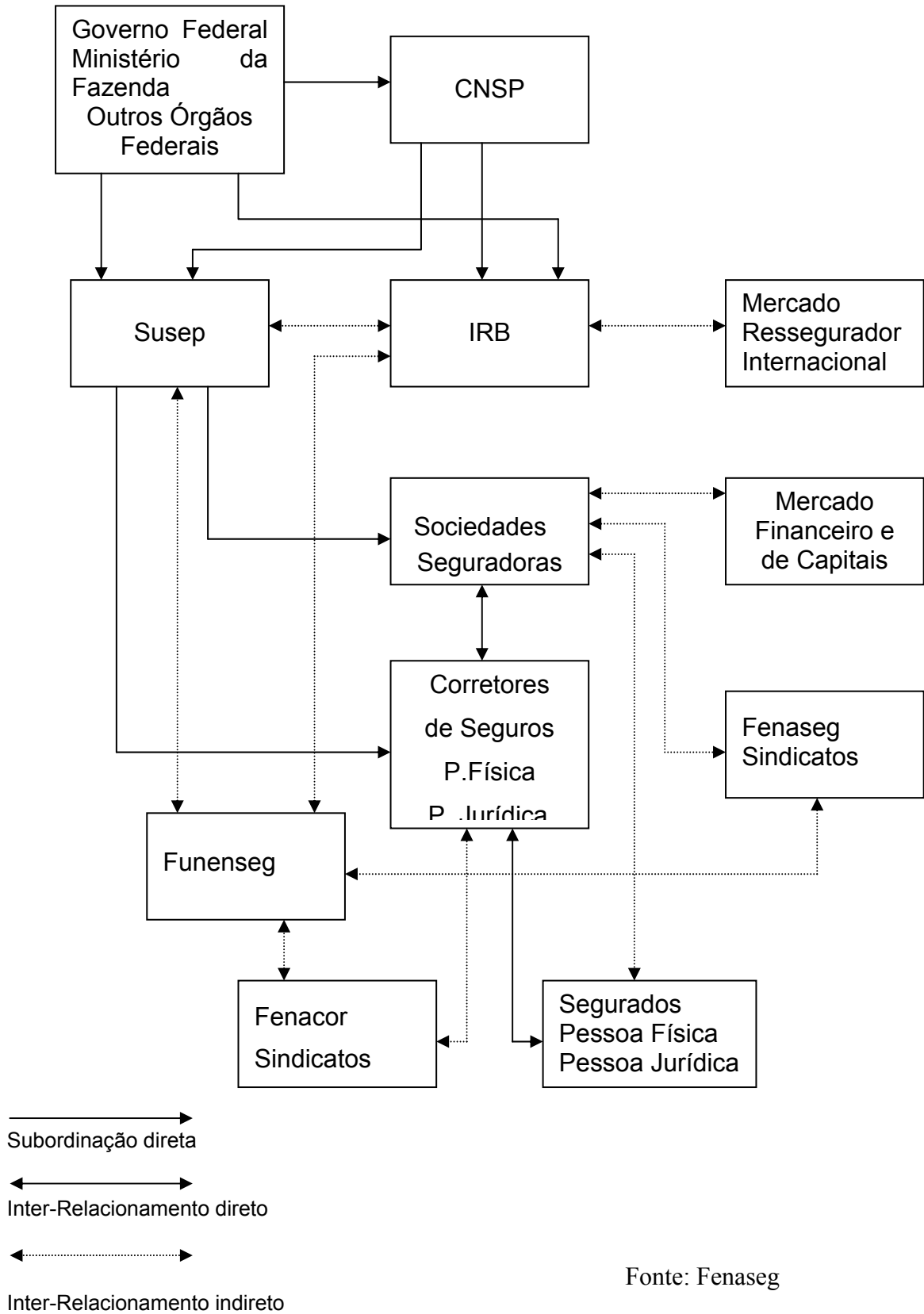
Por meio desse Decreto-Lei, foram normatizadas todas as operações de seguros realizadas no País. Os termos técnicos utilizados na redação estão no glossário apresentado no final deste trabalho.

O Governo Federal tem competência privativa para formular a política de seguros privados, legislar sobre suas normas gerais e fiscalizar as operações no mercado nacional. O controle do Estado é exercido pelos seguintes órgãos que compõem o Sistema Nacional de Seguros Privados:

- Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP;
- Superintendência de Seguros Privados – Susep;
- Instituto de Resseguros do Brasil – IRB-Re;
- Sociedades autorizadas a operar em seguros privados;
- Corretores habilitados

A estrutura do mercado de seguros pode ser sintetizada atualmente pela figura a seguir:

**Figura 1**  
**Inter-Relacionamentos entre Entidades e**  
**Macrosssegmentos do Mercado de Seguros**



O CNSP é o órgão que fixa as diretrizes e normas da política de seguros e resseguros, regulando e fiscalizando a orientação básica e o funcionamento dos componentes do sistema.

A Susep é o órgão executante da política traçada pelo CNSP. Fiscaliza as seguradoras e corretoras e regulamenta as operações de seguros.

O IRB-Re é uma sociedade de economia mista, com personalidade jurídica própria, de direito privado e autonomia administrativa e financeira.

Segundo Andrezo e Lima (1999), o IRB-Re funciona como uma espécie de câmara de compensação, distribuindo de forma equitativa os riscos no mercado segurador.

Dentre outras diversas funções na operacionalização do mercado de seguros brasileiro, tem como principais atribuições:

- Regular o cosseguro, o resseguro;
  - o cosseguro é o seguro de um mesmo bem realizado por mais de uma seguradora;
  - o resseguro ocorre quando uma seguradora ultrapassa a sua capacidade de garantia ou de retenção do risco e o IRB-Re absorve a parte excedente;
- Promover o desenvolvimento do setor, de acordo com as normas ditadas pelo Ministério da Fazenda.

## A Importância Econômica do Seguro no Brasil

A importância econômica da indústria do seguro no Brasil pode ser dimensionada por meio do volume de prêmio líquido, que é o valor a ser pago pelo segurado ao segurador, descontados os custos administrativos e os impostos. No ano de 2000, o prêmio líquido arrecadado pelas 50 maiores seguradoras, no mercado nacional, (Exame = Melhores e Maiores : 2001) foi de R\$ 29.433,5 ( milhões).

Outro dado relevante do setor pode ser explicitado pelo quadro representativo da participação das seguradoras e empresas de previdência privada (mercado segurador) em relação ao PIB, quando tomados como referência os prêmios captados, conforme figura 2:

**Figura 2**

### PARTICIPAÇÃO DO MERCADO SEGURADOR NO PIB BRASILEIRO

Ano	Prêmios R\$ Milhões	% ( 1 )	Participação PIB %	PIB R\$ Bilhões	% ( 1 )
1995	17,463	-	2,7	646,192	-
1996	22,295	27,7	2,9	778,887	20,5
1997	25,028	12,3	2,9	870,743	11,8
1998	26,239	7,7	2,9	913,735	4,9
1999	28,260	7,7	2,9	960,858	5,2
2000	32,750	15,9	3,0	1.089,688*	13,4
Fonte: SUSEP, IRB-Re, Fenaseg, Bacen, IBGE					
* Resultado preliminar do PIB					
( 1 ) Taxa de crescimento com base no ano anterior					

Verifica-se que o crescimento do mercado segurador foi maior do que a evolução do PIB em todos os anos, a partir de 1995, apesar de a participação ter se mantido a mesma de 1996 até 1999. Esse comportamento pode ser explicado por ser o PIB o indicador do total de riquezas geradas. É possível que o setor securitário tenha aumentado seu percentual de participação na composição desse indicador, enquanto outros setores diminuíram o seu percentual de participação.

Ressalte-se que este aumento de participação no PIB encontra também respaldo no fato de que, na segunda metade da década de 80, mediante os instrumentos da política antiinflação, houve a liberação das tarifas de seguros, com o objetivo de aumentar a competitividade e a oferta progressiva de produtos dessa indústria.

Conforme esse conceito, até 1987, o Ministério da Fazenda adotava o regime de concessão de "cartas patentes" para que as companhias de seguros pudessem operar no País. A partir da Resolução nº 04/88 do Conselho Nacional de Seguros Privados, adotou-se o critério de capitais mínimos para a autorização de funcionamento.

As entidades seguradoras, que segundo Souza (1987) são aquelas que prestam serviços aos agentes econômicos avessos ao risco, os quais, na ocorrência de incerteza, demandam seus serviços para que possam transformar perspectivas de rendas incertas em rendas certas, são um dos principais investidores em economias em desenvolvimento, procurando lastro para que possam fazer frente aos seus compromissos com seus segurados.

A Superintendência de Seguros Privados (Susep), como órgão representativo do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), é responsável pela regulação e fiscalização dessa indústria. Dentre suas atribuições, distingue-se algumas de suas atividades regulatórias.

1ª. O capital mínimo exigido para que as empresas de seguros e de capitalização entrassem em operação, no ano de 2000, correspondia a R\$ 6,9 milhões. Essa exigência é apenas para o início das operações,

para a continuidade há ainda outras muito mais expressivas e correlacionadas com outros parâmetros a serem observados;

2<sup>a</sup>. A margem de solvência, ou seja, o limite entre os seguros vendidos e a capacidade das empresas em honrar os compromissos assumidos. Atualmente, a margem de solvência, de acordo com a Resolução CNSP N° 55 de 03 de setembro de 2001, é calculada tomando-se em conta os seguintes valores:

- a) 0, 20 vezes do total da receita líquida de prêmios emitidos dos últimos doze meses;
- b) 0,33 vezes a média anual do total dos sinistros retidos dos últimos trinta e seis meses .

A margem de solvência corresponderá à suficiência do Ativo Líquido para cobrir montante igual ou maior que os valores acima calculados. Quando o ativo líquido é maior, a empresa tem limite suficiente de margem de solvência.

Caso a seguradora não tenha essa margem, a Susep poderá tomar medidas que vão desde a intervenção até a liquidação extrajudicial da seguradora. Esse controle garante que as seguradoras irão honrar os seus compromissos perante os seus segurados.

Essas medidas de controle contribuíram também para o ingresso de outras seguradoras estrangeiras no mercado de seguros, aumentando a competitividade do mercado securitário.

Atualmente, as instituições estrangeiras estão entre as principais seguradoras em operação no País.

A figura a seguir explicita a participação do capital estrangeiro no mercado nacional de seguros:



**Figura 2****PARTICIPAÇÃO DO CAPITAL ESTRANGEIRO NA ARRECADAÇÃO DO PRÊMIO TOTAL DO MERCADO**

Fonte: [www.fenaseg.org.br](http://www.fenaseg.org.br).

Segundo estudos de Galiza (2000), em análise referente à dimensão do mercado segurador, (dados de fevereiro de 2000) , o crescimento dessa indústria está acima das expectativas. Concentra-se, principalmente, nas empresas de previdência e seguros, o que corrobora a constatação anterior.

Outro fator que devemos considerar é a importância das seguradoras, chamadas de investidores institucionais, no mercado de capitais do País.

As sociedades seguradoras possuem basicamente dupla importância: a de restabelecer o equilíbrio das estruturas econômicas atingidas por algum evento desfavorável e a de gestão dos prêmios arrecadados, que são canalizados para fundos de investimento para fazer frente a compromissos futuros, atuando como investidores institucionais.

Os volumes expressivos das reservas financeiras denominadas de Provisões Técnicas, e que devem ser suficientes para a quitação de eventuais indenizações das seguradoras, obedecem a normas rígidas de aplicação segundo regulamentação do Conselho Monetário Nacional.

O princípio básico é de que não pode haver concentração dos ativos garantidores das Provisões Técnicas, para que o risco seja pulverizado e, conseqüentemente, minimizado:

- até 50% desses recursos são aplicados na compra de títulos lançados pelo Governo Federal e uma outra parte deve ser aplicada em ações de companhias particulares. Essa aplicação, porém, não pode ser superior a 50% dos recursos garantidores das provisões técnicas.

Esse mecanismo de natureza financeira, derivado da política macroeconômica, é que caracteriza em particular o sistema securitário brasileiro como integrante de um processo apropriado de regulação e controle monetário e, ao mesmo tempo, sustenta a continuidade e eficiência do setor.

Na Tabela 1, podemos verificar (dados de Novembro/2001) como se estabelece a distribuição dos Ativos Garantidores das Provisões Técnicas.

Tabela 1

**Distribuição dos Ativos Garantidos das Provisões Técnicas/Novembro de 2001**  
**Valores em R\$ mil**

Empresas de Seguro				
Ativos Garantidores	Prov. Téc. Não Comp. (2)	Prov. Téc. Comp. (3)	Total Prov. Téc.	%
<b>Renda Fixa</b>	9.542.327	1.873.561	11.415.889	55,73%
Certificado de Depósito Bancário	58.750	144.966	203.716	0,99%
Certificado de Recibo Imobiliário	5.039	-	5.039	0,02%
Debêntures	253.442	-	253.442	1,24%
Fundo de Aplic em Quota Fundo Inv R. Fixa	4.152.148	226.812	4.378.960	21,38%
Letras Hipotecárias	-	-	-	0,00%
Notas Promissórias	-	-	-	0,00%
Outras Aplicações	449	2.514	2.962	0,01%
Quotas Fundos Invest Financeiro - R. Fixa	4.991.128	1.499.270	6.490.398	31,68%
Recibo de Depósito Bancário	2.205	-	2.205	0,01%
Títulos da Dívida Agrária	17.088	-	17.088	0,08%
Letras Hipotecárias CEF	10.189	-	10.189	0,05%
Cédulas Hipotecárias	4.061	-	4.061	0,02%
Letras de Câmbio	-	-	-	0,00%
Empréstimos Assisten Planos Prev Privada	-	-	-	0,00%
Crédito Securitizado	47.830	-	47.830	0,23%
<b>Renda Variável</b>	1.007.367	264.843	1.272.211	6,21%
Ações - Capital Aberto Privado Nacional	911.388	116.509	1.027.897	5,02%
Ações - Outras Empresas de Cap. Aberto	21.206	82.620	103.826	0,51%
Fundo Aplic Quotas Fundo Inv R. Variável	-	-	-	0,00%
Quotas de Fundos de Invest no Exterior	27.836	20.981	48.818	0,24%
Quotas de Fundos Mútuos de Inv em Ações	46.938	44.733	91.670	0,45%
Quotas Fundo Invest Financ - R. Variável	-	-	-	0,00%
Quotas de Fundos de Invest Imobiliários	-	-	-	0,00%
<b>Imóvel</b>	463.641	-	463.641	2,26%
Imóveis (Líquido de Depreciação)	461.957	-	461.957	2,25%
Terrenos	1.684	-	1.684	0,01%
<b>Títulos Públicos</b>	2.699.884	4.634.257	7.334.141	35,80%
Bonus do Tesouro Nacional	-	21.007	21.007	0,10%
Letras do Tesouro Nacional	150.617	133.631	284.248	1,39%
Letras Financeiras do Tesouro	1.240.745	2.928.016	4.168.761	20,35%
Notas do Banco Central	33.339	84.088	117.426	0,57%
NTN - Notas do Tesouro Nacional	1.275.183	1.467.516	2.742.698	13,39%
<b>Total</b>	13.713.219	6.772.662	20.485.881	100%

**Legenda**

(2) Prov. Tec. Não Comp. = Não comprometidas com sinistros.

(3) Prov. Téc. Comp. = Comprometidas com sinistros avisados/previstos

Acrescente-se ainda que esses regulamentos e normas operacionais controlam as aplicações das seguradoras com o objetivo também de garantir os interesses dos usuários de seguros.

Com esses requisitos, tenta-se impedir eventual aplicação menos cuidadosa ou desastrosa por parte dos gestores das seguradoras, o que traria risco para todo o sistema de seguros e o mercado de capitais.

Os estudos e dados preliminares apresentados demonstram a complexidade da indústria do seguro, que agrega diferentes organizações que, por sua vez, trabalham e geram produtos altamente qualificados. Essa indústria demanda gestores com competências para direcionar suas organizações em posicionamento eficaz na oferta de seus serviços e produtos.

As sociedades seguradoras são empresas que possuem uma estrutura com áreas de conhecimento específico, que devem ser integradas com as demais áreas. Essa especificidade das seguradoras faz com que a formação e a atualização sistemática do seu profissional sejam uma necessidade constante.

Essa afirmativa também se encontra fundamentada na experiência vivida nesse tipo de empreendimento e, mais especificamente em 1985, na atuação em treinamento e desenvolvimento de profissionais para o mercado financeiro/securitário, quando se percebia a dificuldade na correta identificação dos conceitos da área. Estes conceitos eram muito distantes da realidade cultural e econômica, para aqueles profissionais, naquele momento.

No mesmo contexto vivenciado, observou-se que os gestores das empresas de seguros, na sua grande maioria, haviam realizado a sua formação profissional e acadêmica na área financeira ou técnica/securitária. Não era exigido, desses gestores, o conhecimento mínimo de ambas as áreas para que fosse possível promover a integração da organização. Tal fato ocasionava a adoção de diferentes estratégias das áreas envolvidas, o que se refletia diretamente na forma de realizar o desenvolvimento dos recursos humanos.

Essa percepção foi ampliada quando se observou o contato do executivo de vendas com o consumidor final do produto seguro. Notar-se a dificuldade de entendimento do consumidor, o que era, em grande parte, atribuída à forma como se realizava a venda do produto seguro.

O contato com a principal instituição responsável para promover o fomento do ensino do seguro e o aprimoramento dos profissionais securitários, a Fundação Escola Nacional de Seguros (Funenseg), também foi motivo de reflexão e questionamentos quanto à forma e à estrutura dos cursos e à preparação dos docentes selecionados.

Fecha-se, neste momento, o círculo, no qual encontramos a necessidade da empresa securitária de ter profissionais qualificados; o consumidor que precisa e deve ser orientado corretamente quanto à melhor forma e ao produto ideal para atender às suas necessidades; e as instituições de ensino responsáveis pela formação desse profissional.

O desenvolvimento tecnológico, a concentração da população e a maior densidade das atividades vêm criando riscos maiores e cada vez mais vulneráveis.

Como exemplo, podemos citar o potencial de riscos de um arranha-céu, que é enorme, e também a capacitação profissional para avaliá-lo. Entre os riscos que envolvem essas estruturas estão os erros de projetos, perigo de explosão, impacto de aeronaves, quebras de máquinas, responsabilidade civil, interrupção de negócios, incêndio, danos pessoais, mortes.

Os contratos de seguros elaborados para cobrir essa grande variedade de riscos, que vão desde a cobertura básica de incêndio até as garantias mais sofisticadas, exigem dos gestores das seguradoras um grande preparo técnico e estratégico.

## **B) CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DO ESTUDO**

Como as organizações poderão suprir a demanda por profissionais qualificados e, assim, manter as suas competências (concorrências e sistêmicas)?

Em outros países, como na Espanha, há cursos de formação universitária em seguros ou de especialização em área financeira, atuarial e gerenciamento de risco.

No Brasil, não se obteve informações de escolas que realizam o ensino de seguro, por meio de cursos de nível superior, apesar do crescimento constante desta indústria .

O foco desta pesquisa está dirigido justamente para a formação de Recursos Humanos (Gestor Securitário), e sua relação com a educação formal, acadêmica, e dos treinamentos realizados diretamente pelas empresas.

O objetivo geral é realizar um estudo exploratório da formação securitária ofertada pelo mercado e do perfil profissional desse gestor de maior qualificação, requisitado pelas empresas de seguros.

Há um consenso entre vários dirigentes de empresas segundo o qual a maioria das empresas bem-sucedidas tem sua raiz na maneira como administram a formação e o desenvolvimento de seus recursos humanos. O talento para obter e sustentar vantagens competitivas vem das pessoas que formam sua força de trabalho. O desafio básico das empresas desse mercado, portanto, é desenvolver um processo dinâmico de capacitação de profissionais em todos os seus setores.

Para atender o objetivo geral, este trabalho procurou:

- identificar o perfil do gestor securitário desejado pelas empresas de seguros;

- comparar os cursos ofertados para a especialização do gestor securitário;
- fornecer sugestões para compor as diretrizes curriculares para a formação de profissionais qualificados para as empresas de seguros.

No recurso humano está uma das chaves para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Os gestores são responsáveis pelo planejamento e pela geração dos produtos e serviços, controlam a qualidade, alocam recursos financeiros e, em um nível mais elevado de decisões, estabelecem objetivos e estratégias para as organizações.

### **C) ESTRUTURA DO TRABALHO**

O primeiro capítulo desse texto descreve a história do seguro, no mundo e no Brasil, o sistema de seguro nacional e sua regulamentação, os tipos de seguros comercializados e a natureza do risco, que é a essência da atividade securitária.

O capítulo dois apresenta considerações sobre o papel do gestor nas organizações securitárias, a metodologia utilizada para as pesquisas do perfil do gestor nas empresas seguradoras e dos cursos de pós-graduação.

O capítulo três apresenta os resultados da pesquisa realizada, com comentários das entrevistas e do comparativo dos cursos pesquisados, levando-nos ao capítulo final, no qual apresentamos as conclusões das informações coletadas e sugestões que poderão ser utilizadas por pesquisadores do assunto e também por especialistas em diretrizes curriculares para a elaboração de um curso de graduação para o setor securitário.

## **Cap. 1 – SEGUROS – ORIGEM E EVOLUÇÃO**

### **Introdução**

Para garantir a sua sobrevivência e o progresso de sua sociedade, o homem vem controlando ou minimizando os seus riscos há séculos. O seguro aparece como um elemento reparador das conseqüências econômicas de eventuais desastres ocorridos. Faremos, em seguida, uma breve revisão dessa história.

### **1.1 – História do Seguro**

A necessidade de proteção contra o perigo, a insegurança do desconhecido, o medo em razão da imprevisibilidade dos acontecimentos e a perda de bens que foram conquistados sempre estiveram presentes na vida do homem. A necessidade de preservar o seu patrimônio e de precaver-se quanto ao desconhecido levaram-no a criar formas de proteção.

Assim nasceu a idéia do seguro, gerada pela necessidade do homem de proteger-se e precaver-se de acontecimentos futuros, que em uma fração de segundos pode pôr a perder todo o investimento de uma vida.

Os primeiros seguros são atribuídos aos cameleiros da Babilônia, que atravessavam o deserto e estavam sujeitas à morte de seus animais causada pelas más condições climáticas ou por causa da ação de saqueadores.

Foi acordado, então, que, ao atravessarem o deserto em caravanas para realizar a atividade do comércio em cidades vizinhas, eles deveriam dividir esse Risco. Estabeleceram um acordo de garantia: a



cada morte de um camelo de um dos membros do grupo, este receberia outro animal, pago pelos demais cameleiros.

Outros povos da Antiguidade como os hebreus e fenícios, também desenvolveram formas primárias de mutualizar o Risco. Estes povos eram grandes navegadores e enfrentavam Riscos constantes em suas travessias pelos mares. Portanto, firmaram um acordo entre si, com a intenção de prevenir contra possíveis prejuízos, ou seja, acordaram que quem perdia uma embarcação tinha a garantia de que seria construída outra, paga pelos navegadores que estavam participando da mesma viagem.

As guildas profissionais da Grécia e de Roma mantinham cooperativas cujos membros contribuíam para um fundo que amparava uma família, caso seu chefe morresse prematuramente. Essa prática persistiu até o tempo de Edward Lloyd, quando “sociedades beneficentes” ainda forneciam essa forma simples de seguro de vida.

O aumento do comércio na Idade Média acelerou o crescimento das finanças e dos seguros. Grandes centros financeiros desenvolviam-se em vários lugares (Antuérpia, Lyons, Veneza, Amsterdã) e nem todas essas cidades eram portos marítimos. Novos instrumentos financeiros, como letras de câmbio, passaram a facilitar a transferência de dinheiro aos clientes e, ao lado, de formas financeiras de administração do Risco, os mercadores aprenderam a empregar a diversificação para diminuir os Riscos.

Com o passar dos anos, os contratos e as modalidades de contratação do seguro vão se aperfeiçoando e, em 1347, em Gênova, na Itália, é firmado um Contrato de Seguro com emissão de Apólice. Era um contrato de transporte marítimo, modalidade que já tinha dado grande contribuição ao seguro uma vez que os navegadores, que realizavam grandes investimentos no comércio marítimo, necessitavam de garantias contra eventuais perdas.

Na segunda metade do século XVII, o café fundado por Edward Lloyd era o ponto de encontro dos marujos atracados em Londres.

Reconhecendo o valor de uma base de dados, ele lançou o Lloyds List, que continha informações sobre as chegadas e partidas de navios e as condições no exterior e no mar. Quando alguém necessitava de um seguro, procurava o corretor, que oferecia o risco aos seguradores individuais que se reuniam nesse café.

Em 1771, quase cem anos depois de Edward Lloyd abrir o seu café, 79 seguradores que negociavam no Lloyds se reuniram e formaram a Society Of Lloyds, passando a operar sob um código de conduta auto-regulamentado. Esses empresários, depois denominados de "Names", empenhavam todos os seus bens e todo o seu capital financeiro para cumprir a promessa de cobrir os prejuízos de seus clientes.

O Lloyds tornou-se um dos maiores resseguradores mundiais.

## **1.2 – A complexidade da Indústria do Seguro no Brasil**

O início da atividade seguradora no Brasil está ligada à vinda de D. João VI para o País, em razão da ofensiva de Napoleão Bonaparte na Europa, em 1808. A necessidade de proteger as embarcações marítimas levou a formação das primeiras companhias de seguro. A primeira delas a “Seguros Boa-Fé”, na Bahia, era voltada para o seguro marítimo.

Em 1850, são regulamentadas as operações de seguros marítimos e surgem outras empresas para operar com outros ramos de seguros, como o seguro de incêndio e o seguro de mortalidade de escravos. Em 1860, com a chegada das primeiras empresas estrangeiras, é dada uma nova forma nesse mercado, como resultado da experiência dessas empresas.

Com a promulgação do Código Civil Brasileiro, em 1916, são previstos e principalmente, regulamentados todos os ramos de seguros. Com esse instrumento legal, o setor passou a ter uma base consistente

em sua atuação. O reflexo disso foi o crescimento do número de seguradores.

Em 1937, com o estabelecimento do Estado Novo, consolida-se o princípio da nacionalização e somente seguradoras com acionistas brasileiros obtêm autorização para operar no País. Em 1939, o governo estabelece o monopólio do resseguro, criando o Instituto de Resseguros do Brasil. A importância desse ato, nos leva a discorrer sobre os motivos que levaram alguns países, principalmente do Terceiro Mundo, a adotar esse procedimento:

- Redução da fuga de capitais e o esgotamento da capacidade doméstica: observa-se uma capacidade financeira insuficiente dos resseguradores domésticos que precisam importar proteção de resseguro ou retrocessão. As nações industrializadas oferecem essas coberturas em razão do desenvolvimento técnico e financeiro de sua indústria do seguro. Conseqüentemente, ocorre uma fuga de capitais, em moeda forte, em favor das nações industrializadas. Por essa razão, muitos países procuram reduzir o saldo devedor de seus balanços por meio da criação de um monopólio de resseguros.
- Exigir melhores condições na cessão de negócios no exterior: os resseguradores domésticos muitas vezes não conseguem negociar condições contratuais e financeiras vantajosas, por causa do pequeno montante de negócios a ser colocados no exterior. No caso do monopólio, estamos trabalhando com valores expressivos, que poderão obter melhores condições de negociação;
- Obter um controle maior sobre os meios de seguro: com o monopólio, é mais fácil proceder a uma fiscalização suplementar aos seguradores no mercado interno, no tocante a tarifas oficiais e às condições padronizadas de seguros;

- Repressão a poderosos seguradores estrangeiros: no passado, na América do Sul, os resseguradores estrangeiros exerceram um poderoso domínio sobre o mercado interno por meio de suas operações.

As sociedades seguradoras atuaram, durante muito tempo, apenas com os seguros tradicionais (incêndio, vida, transportes, etc.), preferindo não se arriscar a novas tecnologias. Tal preferência foi muito incentivada por causa da facilidade de obtenção de altas margens de lucros e do protecionismo governamental.

Não era necessário correr risco. Com os altos índices inflacionários, que conspirava contra o consumidor, o pagamento de um bem, passível de indenização, após dois ou três meses, sem correção monetária era um verdadeiro incentivo à acomodação e uma excelente forma de obter altos lucros.

Com as novas regras introduzidas a partir de 1987 houve significativas mudanças no mercado segurador.

Segundo Luporini (1993), “com as novas regras oficiais introduzidas a partir de 1987, houve significativas mudanças nas três peças fundamentais do seguro, que são o *agreement*, o *underwriting* e o *accounting*”.

Foi instituída a indexação para os prêmios de seguros e importâncias seguradas (restabelecendo o valor de reposição do patrimônio do consumidor – *agreement*).

Conseqüentemente, a análise e aceitação do risco tornaram-se um processo importante (*underwriting*), para compensar a redução da margem de lucro por causa da introdução da indexação.

Houve um aumento da competitividade, e as seguradoras passaram a disputar com maior afinco uma fatia do mercado.

As seguradoras foram obrigadas a adaptar-se a um novo sistema contábil, que era adotado nos países desenvolvidos (*accounting*). Foi

alterada a contabilização do regime de caixa para competência de exercício, conforme circular Susep nº 27 de 28/12/88.

De acordo com Luporini (1993, p.8):

*“as dificuldades de adaptação, devido às modificações conceituais, foram muito severas – do regime de caixa para o de competência de exercício – e o pessoal envolvido, há muito sem reciclagem, demorou a compreender perfeitamente e a operacionalizar as novas disposições legais. A implantação do novo regime contábil, em face da nova fórmula de diferimento dos prêmios, fez também aumentar as exigibilidades para fins de cobertura das provisões técnicas e, conseqüentemente, obrigando as companhias a oferecer mais ativos em garantia”.*

Nesse cenário ficou evidente a necessidade de profissionais qualificados para acompanhar o ciclo que se iniciou. O tempo do tirador de pedidos, da aceitação de qualquer risco, do simples processamento de documentos, sem a preocupação com o consumidor e com a rentabilidade operacional do negócio, estava no fim.

Para que possamos situar o Brasil no cenário mundial de seguros, veremos a seguir um quadro estatístico indicativo de nossa participação:

## Participação do Brasil no Mercado Mundial de Seguros

Tabela 1.1

<b>Total dos Ramos</b>		
<b>RANKING</b>	<b>PAÍS</b>	<b>PRÊMIOS 1999</b>
<b>Valores em US\$ Milhões</b>		
1	EUA	795.188
2	Japão	494.885
3	Inglaterra	204.893
4	Alemanha	138.829
5	França	123.113
6	Itália	66.649
7	Coréia do Sul	47.929
8	Canadá	41.882
9	Austrália	38.712
10	Países Baixos	37.985
11	Espanha	34.045
12	Suíça	33.242
13	África do Sul	22.042
14	Taiwan	19.977
15	Bélgica	19.197
16	R.P. China	16.830
17	Suécia	16.431
18	Irlanda	12.480
19	Áustria	11.524
20	Finlândia	11.430
<b>21</b>	<b>Brasil</b>	<b>11.203</b>
	<b>Demais</b>	<b>125.559</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>2.324.025</b>

Fonte: www.fenaseg.org.br.

### **1.3 – Regulamentação**

Nos três primeiros meses do ano de 1964 tivemos uma inflação que chegou a 25%, o que provocava a corrosão dos seguros a serem pagos e gerava uma grande defasagem nas tarifas cobradas pelas seguradoras. Então, em novembro do ano de 1966 foi criado o Sistema Nacional de Seguros, um sistema que passou a garantir de forma apropriada o controle monetário e sua regulamentação.

O que existia até aquela data era apenas o Instituto de Resseguros do Brasil (IRB-Re), que funcionava como garantidor geral do mercado e exercia as funções reguladoras e normativas do mercado. Com o Decreto-Lei nº 73 de 1966, foi criada a Superintendência de Seguros Privados (Susep), com a tarefa de fiscalizar o funcionamento de todo o sistema, autorizar a abertura de novas seguradoras e o funcionamento de novos planos.

Essa nova lei também obrigou todo o sistema segurador a obedecer às normas de sociedades anônimas. Na Constituição de 1988, está prevista uma nova reordenação de todo o Sistema Financeiro, incluindo as áreas de seguros, previdência e capitalização. Essa reordenação deverá ser regulada por meio de lei complementar, mas até agora o Congresso Nacional não realizou essa votação.

## 1.4 – Sistema de Seguros

Reportando à figura da página 09, analisaremos os componentes do Sistema Nacional de Seguros.

O Sistema Nacional de Seguros Privados apresenta os seguintes objetivos:

- gerar condições operacionais para sua integração no processo social e econômico do País;
- promover a expansão do mercado de seguros;
- evitar evasão de divisas;
- coordenar a política de seguros com a política de investimentos do Governo Federal.

Esse Sistema agrega os seguintes órgãos:

- **Conselho Nacional de Seguros Privados** = é o órgão deliberativo do Sistema, que tem como principais atribuições:
  - Fixar diretrizes e normas da política de seguros privados no Brasil;
  - Regular a constituição, a organização, o funcionamento e a fiscalização dos que exercem atividades subordinadas ao Sistema Nacional de Seguros Privados, bem como a aplicação de penalidades previstas;
  - Fixar as características gerais dos contratos de seguros, previdência privada aberta, capitalização e resseguro;



- Estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro;
  - Conhecer os recursos de decisão da Susep e do IRB;
  - Prescrever os critérios de constituição das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores;
  - Disciplinar a corretagem de seguros do mercado e a profissão do corretor.
- **Superintendência de Seguros Privados** = é o órgão executor da política traçada pelo Conselho Nacional de Seguros Privados.

Para que o sistema funcione de forma harmônica, a Susep ficou responsável por fazer com que todos os seus componentes obedeçam às normas estabelecidas. Recentemente essa superintendência também administrava, além das corretoras e seguradoras,, massas liquidandas, ou seja, o patrimônio das empresas de seguro, previdência privada aberta ou capitalização que foram compulsoriamente fechadas, além de outras entidades sob regime de direção fiscal.

Suas principais atribuições:

- Fiscalizar a constituição, a organização, o funcionamento e a operação das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradoras, na qualidade de executora da política traçada pelo CNSP;
- Atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular, que se efetua por meio das operações de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro;

- Zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados;
- Promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles vinculados, com vistas à maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados e do Sistema Nacional de Capitalização;
- Zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado;
- Disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas;
- Cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que por este forem delegadas;
- Prover os serviços de Secretaria Executiva do CNSP.

Atualmente, a Susep conta com aproximadamente 400 funcionários subdivididos em regionais que fiscalizam todo o País.

- **Instituto de Resseguros do Brasil** = é uma sociedade de economia mista, com personalidade jurídica própria de direito privado e autonomia administrativa e financeira, que tem como principais atribuições:
  - Regular o cosseguro e o resseguro;
  - Promover o desenvolvimento das operações de seguros, de acordo com as diretrizes do Conselho Nacional de Seguros Privados.

Quando uma seguradora ultrapassa sua capacidade de garantia ou retenção de risco, o IRB absorve a parte excedente caracterizando uma operação de resseguro. Quando, mesmo assim o montante envolvido na operação não estiver totalmente garantido, é realizada a colocação desse excedente no exterior.

Essa situação de constituir-se na única resseguradora brasileira deu ao IRB um volume de negócios que o coloca entre as maiores resseguradoras do mundo. Em outros países, o resseguro é uma atividade privada.

Para que possamos dimensionar o volume de recursos que esse mercado movimentou, apresentamos em seguida um quadro estatístico do setor:

## Classificação Mundial das Resseguradoras e Volume de Prêmio Arrecadado

Valores em US\$ Mil

Tabela 1.2

Ranking								
Ranking	Rating(4/8/00)	Companhia	País	Prêmio de Resseguro				
				1999	1998	1997	1996	1995
1	AAA	Munich Reinsurance Co.	Germany	9.677.745	10.273.867	9.500.431	9.271.639	10.637.506
2	AAA	Swiss Reinsurance Co.	Switzerland	4.598.125	5.202.174	4.282.877	4.372.388	4.483.478
3	A+	Lloyd's	United Kingdom	3.799.211	3.571.667	3.620.000	4.131.622	4.410.769
4	AAA	Allianz AG	Germany	3.299.013	3.459.730	3.323.291	3.944.685	4.253.909
5	AAA	American Re-Insurance Co.	United States	2.821.261	2.276.153	2.491.723	1.908.209	1.611.509
6	AAA	General Reinsurance Corp.	United States	2.574.930	2.335.550	2.541.050	2.717.817	2.731.754
7	AA+	Hannover Rückversicherungs AG	Germany	2.212.544	2.223.073	2.052.660	1.831.185	1.934.103
8	AAA	Kölnische Rückversicherung	Germany	2.157.618	2.299.298	2.274.647	2.482.353	2.335.499
9	AA-	Gerling-Konzern Globale Rückversicherung	Germany	2.126.164	1.949.151	2.028.582	2.076.564	2.220.909
10	AA	Assicurazioni Generali SpA	Italy	1.906.367	2.685.361	2.550.839	2.785.861	2.573.742
11	AAA	Employers Reinsurance Corp.	United States	1.888.579	1.862.217	1.466.700	1.449.585	2.015.076
12	AAA	ERC Frankona Rückversicherungs AG	Germany	1.655.700	1.637.616	1.389.420	1.463.725	1.774.820
13	AA	Transatlantic Reinsurance Co.	United States	1.322.208	1.194.465	1.063.397	1.011.466	1.021.131
14	AAA	Bayerische Rückversicherung AG	Germany	1.212.266	1.378.705	1.366.833	1.559.456	1.649.100
15	AAA	European Reinsurance Co. of Zurich	Switzerland	1.184.813	930.580	338.493	351.866	448.870
16	AA-	Everest Reinsurance Co.	United States	1.108.070	1.017.766	1.281.774	898.853	667.697
17	A+	GE Reinsurance Corp.	United States	1.081.061	586.030	641.907	534.714	441.833
18	AAA	Swiss reinsurance America Corp.	United States	1.046.400	728.044	772.624	693.613	869.105
19	AA	Zurich Reinsurance North America	United States	967.313	852.503	1.066.902	729.278	602.269

20	AA-	Toa Reinsurance Co. Ltd.	Japan	965.507	917.795	833.663	916.830	1.237.219
21	AA+	Zurich Versicherung AG	Switzerland	894.000	1.390.380	1.257.603	1.734.254	N.A.
22	AAA	National Indemnity Co.	United States	881.917	679.694	860.114	718.078	776.089
23	AA-	Gerling Global Reinsurance Corp. of America	United States	878.463	418.952	438.278	531.352	558.610
24	BBB-	Korean Reinsurance Co.	South Korea	837.056	627.277	523.875	683.807	658.036
25	AAA	Tokio Marine & Fire Insurance Co. Ltd.	Japan	831.794	683.507	818.910	954.586	1.325.468
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
48	Bbpi	IRB Brasil Resseguros S. A.	Brazil	374.696	394.090	539.269	512.800	579.645

Fonte: Standard & Poor's Top 150 Global Insures

- **As Seguradoras** = são as operadoras da política traçada pelo CNSP e receptoras das consequências dessa política. Sua principal atribuição:
  - Administrar eficientemente os seguros que lhes são confiados.

Uma empresa seguradora precisa ter um capital mínimo para operar, de acordo com as exigências do Conselho Nacional de Seguros Privados. Ela assume o risco de indenizar seus clientes em um contrato que é denominado apólice, mediante o pagamento de uma quantia, chamada prêmio, e é obrigada por lei a ter reservas financeiras suficientes para a quitação de indenizações. O volume dessas reservas que são fiscalizadas pela Susep, como já mencionado na página 18, deve ser aplicado de maneira a garantir o lucro e as obrigações da empresa e preservá-los de uma possível inflação.

- **Os Corretores de Seguros** = são os intermediários legalmente autorizados a angariar e promover contratos de seguros. São operadores da política traçada pelo CNSP e receptores das conseqüências dessa política. Sua principal atribuição:
  - Intermediar os seguros pretendidos e orientar o segurado sobre as coberturas necessárias à sua atividade.
  
- **Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização - Fenaseg** = é uma associação sindical de grau superior para fins de estudo, coordenação, proteção e representação legal das categorias econômicas do seguro privado e da capitalização. Congrega sindicatos, que atuam regionalmente na defesa dos interesses das companhias e no debate de matérias atinentes ao seguro privado e a capitalização. Tem como objetivo promover o desenvolvimento ordenado e eficiente desse mercado, definindo e defendendo seus direitos e representando politicamente a categoria.
  
- **Federação Nacional dos Corretores de Seguros e de Capitalização – Fenacor** = de natureza semelhante à entidade anterior, representa legalmente os corretores de seguros e de capitalização, defendendo seus interesses perante o mercado e zelando pelos seus direitos e deveres no exercício da profissão. Congrega sindicatos regionais que, também, atuam no interesse da categoria econômica.

- **Fundação Escola Nacional de Seguros – Funenseg** = essa fundação, mantida pela Fenaseg, Fenacor, IRB-Re e Susep, tem por propósito o fomento do seguro nacional, principalmente, por meio da divulgação e do ensino profissionalizante. Os recursos da Funenseg são primordialmente originários do percentual destacado dos valores dos prêmios arrecadados do seguro obrigatório de veículos – DPVAT, além de outras fontes com menor participação.

## 1.5 – Tipos de Seguro

Os seguros estão classificados em dois grupos, os seguros sociais, que são operados pelo Estado por intermédio da Previdência Social, e os seguros privados, operados por empresas privadas.

Em qualquer ramo ou modalidade de seguro, sempre estarão presentes as características a seguir:

- a) proteção = de bens e pessoas;
- b) incerteza = vai acontecer?, quando?;
- c) mutualismo = a soma de todos os prêmios arrecadados garante a indenização.

Os chamados ramos de seguros operados no Brasil, por empresas privadas são:

Incêndio, Lucros Cessantes, Automóveis, Transportes Nacionais e Internacionais, Aeronáuticos, Cascos Marítimos, Riscos de Petróleo, Riscos de Engenharia, Riscos Diversos (que abrange diversas modalidades de seguros), Global de Bancos, Roubo, Tumultos, Vidros, Fidelidade, Rural, Penhor Rural, Animais, Responsabilidade Civil do Armador, Responsabilidade Civil Facultativa, Responsabilidade Civil Obrigatória do Transportador Rodoviário Carga, Responsabilidade Civil Facultativa Desaparecimento de Carga, Responsabilidade Civil Geral, Garantia de Obrigações Contratuais, Crédito, Acidentes Pessoais, Vida em Grupo, Vida Individual, Saúde, Riscos do Exterior, Fiança Locatícia, Riscos Rurais, Turístico e os Seguros Obrigatórios de Embarcações, Veículos Automotores e Transportador Rodoviário em Viagens Internacionais.

O mercado segurador constantemente vem apresentando a adaptação e/ou criação de novos produtos que incorporam a evolução da sociedade e, portanto, novos riscos, para atender às necessidades do mercado consumidor.



## 1.6 – Risco = Conceito e Importância

Para os securitários, a palavra "risco" faz parte do vocabulário diário. Conjecturas e decisões para a realização ou não de um seguro em suas diferentes modalidades consideram sempre o "risco" do negócio.

Tão familiar esse conceito tornou-se que poucos refletem sobre quão importante e como ele evoluiu e firmou-se através dos tempos.

A curiosidade e a necessidade de ampliar o conhecimento fez com que partíssemos em busca de uma explicação sobre a construção e o amadurecimento das posturas atuais adotadas diante dos riscos inerentes aos negócios.

Bernstein (1997) nos oferece um livro com essa fascinante narrativa. Ele argumenta que a concepção do controle do risco constitui uma das idéias centrais que distinguem os tempos modernos do passado mais remoto. Os romanos atribuíam à deusa Fortuna, filha de Júpiter, a roda na qual o destino humano ia sendo decidido por seu capricho.

Uma das mais importantes tarefas dos administradores é analisar os aspectos do risco de um investimento, mesmo não havendo uma universalidade aceita para a medida do risco.

Acreditamos que esse conhecimento é fundamental para nos guiarmos por uma ampla gama de tomada de decisões, dos prêmios de seguros à saúde pública.

*“A capacidade de administrar o risco, e com ele a vontade de correr riscos e de fazer opções ousadas, são elementos-chave da energia que impulsiona o sistema econômico”. (Bernstein 1997 p.03 ).*

Até a época do Renascimento, as pessoas percebiam o futuro como pouco mais do que uma questão de sorte e a maioria das decisões eram motivadas pelo instinto.

O Renascimento e a Reforma Protestante prepararam o terreno para o controle do risco. A Reforma alertou as pessoas de que teriam que caminhar com os próprios pés e responsabilizar-se por suas decisões. Não poderiam mais atribuir o futuro ao desejo das divindades.

Segundo Weber (1987, p.72)

*“aquele grande progresso histórico religioso da eliminação da magia do mundo, que começara com os velhos profetas hebreus e conjuntamente com o pensamento científico helenístico, repudiou todos os meios mágicos de salvação como superstição e pecado, chega aqui a sua conclusão lógica. O puritanismo genuíno rejeitava até todos os sinais de cerimônia religiosa na sepultura..; a fim de que nenhuma superstição, nenhuma crença nos efeitos de forças de salvação mágicas ou sacramentais, pudesse ser restabelecida”.*

O espírito do capitalismo começa a crescer e com ele as atividades afins, como a contabilidade, atividade que se limitava a técnicas de numeração e contagem, e a previsão, uma atividade desafiadora que associa assumir riscos com as compensações diretas.

Quando corremos um risco, apostamos em um resultado que será consequência de uma decisão que tomamos.

*"A essência da administração do risco está em maximizar as áreas onde temos certo controle sobre o resultado, enquanto minimizamos as áreas onde não temos absolutamente nenhum controle sobre o resultado e onde o vínculo entre efeito e causa está oculto de nós" (Bernstein, 1997, p. 197).*

Quando compramos seguros é porque não podemos assumir o risco de perder nossa casa, ou nosso carro, em um incêndio ou colisão, ou nossa vida antes do tempo que almejamos. Preferimos um jogo com 100% de vantagem para uma pequena perda (o custo do seguro que temos que pagar) e pouca chance de um grande ganho (caso sejamos atingidos pelo sinistro previsto), a um jogo com um ganho pequeno certo (o que deixaríamos de gastar com o custo do seguro), mas teríamos permanentemente o risco das conseqüências incertas.

Em decorrência dos altos custos para a eliminação integral do risco, a prevenção é a melhor maneira de identificar as fontes de risco e tomar decisões que possam minimizar eventuais prejuízos.

Os programas de prevenção de riscos, implementados pelas organizações, reduzem a probabilidade da ocorrência de sinistros, além de promoverem redução nos custos dos seguros contratados.

Segundo Fortuna (2000), os elementos essenciais para a concretização do seguro são: risco, prêmio, segurado, segurador, indenização (quando houver).

Para que o risco seja passivo de seguro, deverá apresentar as seguintes condições: ser possível, ser incerto, ser futuro, causar prejuízo de ordem econômica, ser independente da vontade das partes e ser mensurável.

## **CAP. 2 – O GESTOR NA ORGANIZAÇÃO SECURITÁRIA E METODOLOGIAS UTILIZADAS.**

No primeiro capítulo, desenvolvemos um breve relato sobre a história do seguro e sua atual estrutura no mercado financeiro/securitário. Retornando ao foco do início vamos falar sobre o gestor securitário, que, por causa da escassez de profissionais qualificados na área, é uma das mais promissoras carreiras, e sobre as técnicas metodológicas aplicadas para o desenvolvimento deste estudo.

Em razão da similaridade dos conceitos implícitos na palavra administração e gestão, faremos essa distinção de acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1998) que definem a diferença entre administração e gestão. Ambas as palavras têm origem no latim: "gerere" e "administrare".

"Gerere" significa conduzir, dirigir ou governar. "Administrare" tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. Administrar seria, portanto, a rigor, uma aplicação de gerir.

A confusão entre esses dois termos não é privilégio da nossa língua. Em francês, o termo administrar é geralmente utilizado quando nos referimos à administração pública e gestão é visto como administração de empresas.

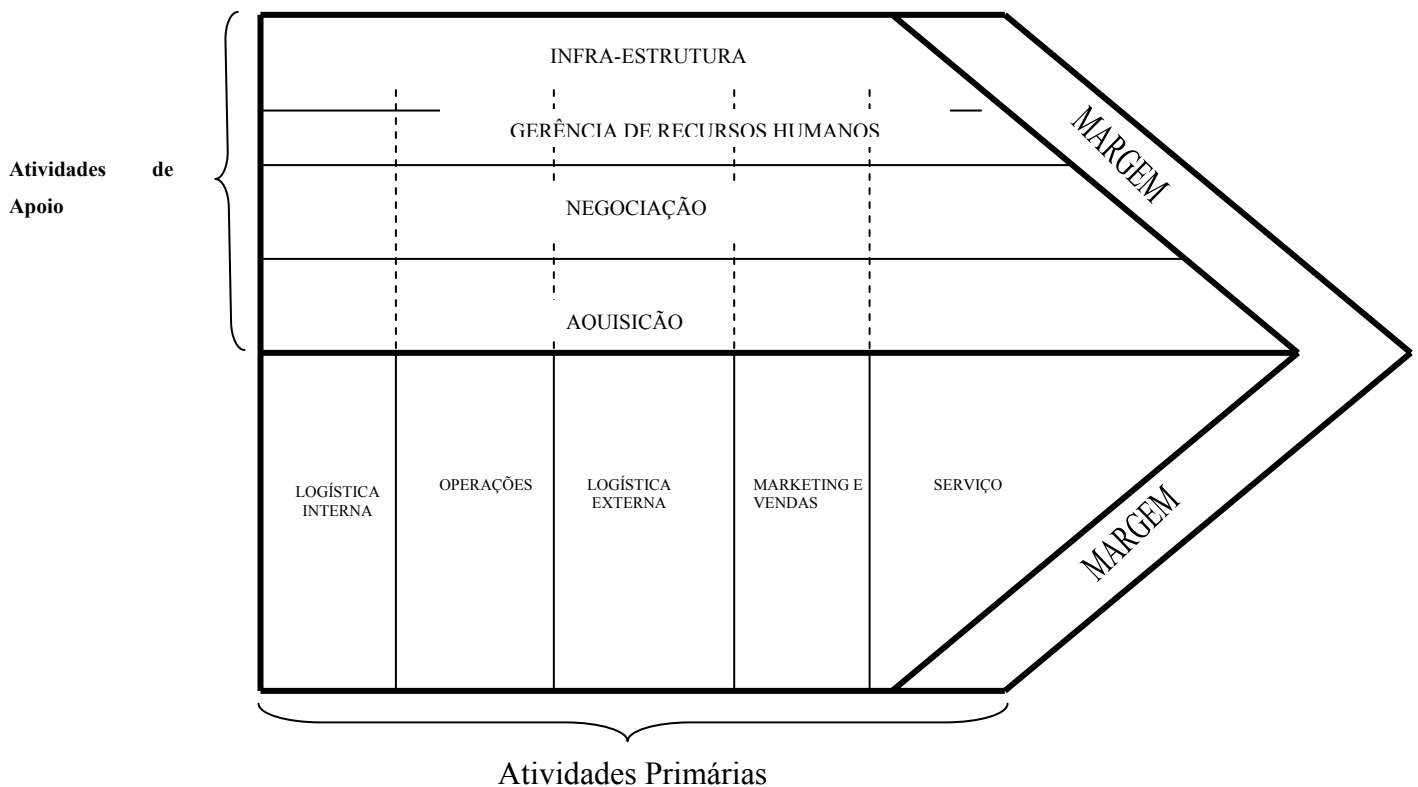
Para nós, o termo gestão parece aplicar-se melhor à esfera empresarial. Administrador de empresas é uma denominação genérica. Quando alguém se apresenta como administrador sempre esperamos a complementação: de empresas? hospitalar? de bens? Na prática das organizações, todo indivíduo que desempenha uma função gerencial exerce as funções típicas do administrador, independentemente de sua formação técnica e profissional.

Segundo Friedman (2000), recurso humano é um ser valioso a ser desenvolvido. Ele acrescenta ainda que os seres humanos, em seu trabalho, não são apenas pessoas movimentando ativos – eles próprios

são ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer ativo da corporação ou, ainda, que o valor das empresas e, portanto, o valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa) pode ser depreciado quando o capital humano é mal gerenciado.

Segundo Porter (1990), “as atividades de valor, que são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores”, podem ser divididas em primárias e de apoio, sendo a Gerência de Recursos Humanos de uma empresa uma das atividades de valor de apoio. Conforme Figura 4:

Figura 3

**A Cadeia de Valores Genérica**

Adaptado de Porter

A Gerência de Recursos Humanos, de acordo com Porter, consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Essa gerência apóia as atividades primárias e de apoio (contratação de engenheiros) e a cadeia de valores inteira da empresa. Cadeia de valores, segundo Porter, pode ser entendido como a reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.

Porter (1990, p.39) nos fala da importância da Gerência de Recursos Humanos:

*“a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo de contratação e do treinamento. Em algumas indústrias, ela é a chave para a vantagem competitiva”.*

Na indústria do seguro, com empresas voltadas para a prestação de serviços, o papel da Gerência de Recursos Humanos, provendo a empresa com profissionais competentes, é fundamental.

Senge cita o seguinte:

*“seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa são “pessoas”. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico, simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico”.*(Senge, P.M.,1990, p.167).

A vantagem competitiva deriva de uma visão da organização baseada em recursos. Os recursos incluem capital físico, capital humano e capital organizacional.

Segundo Milkovich&Boudreau (2000, p.136)

*“da organização depende a qualidade dos recursos disponíveis, e estes não são facilmente transacionados de uma organização para outra. As empresas não podem despedir todos os seus empregados ou vender todo o seu patrimônio para perseguir cada nova oportunidade no mercado”.*

As empresas têm uma vantagem competitiva diferenciada se conseguem melhorar a qualidade de seus recursos existentes, ou usá-los mais eficazmente que as demais .

Milkovich&Boudreau (2000) acrescenta que as pessoas são a fonte mais promissora de vantagens competitivas na organização de hoje.

O jornal O Estado de São Paulo (06/07/97) publicou uma pesquisa com os presidentes das cem maiores empresas brasileiras, que responderam qual era o perfil necessário para um profissional ingressar nessas organizações. Iniciativa, coragem, ética, visão de futuro, conhecimento da empresa e da área de atuação, habilidade de negociação, flexibilidade, capacidade de inovar e criar foram as principais características do profissional desejado.

Senge (1990) propõe organizações de aprendizagem, caracterizadas por uma visão sistêmica de processo, de suas inter-relações sociais, culturais, econômicas, organizacional, psicológicas, etc.

O autor acrescenta que:

*as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre .*

*( Senge. P.M., 1990, p. 167)*

Conforme Fleury (1995), com base em pesquisas de Marcovitch, os programas de MBA americanos concentram-se no conhecimento de habilidades analíticas e técnicas. Ex-alunos desses MBA, porém, indicam que, na prática gerencial, as habilidades interpessoais e comportamentais são decisivas para o administrador, além da necessidade de assumir papéis de liderança, ao longo do tempo.

A autora assinala que:

*muito pouco é feito no sentido do gestor como um guia, o potencializador de pessoas e menos ainda no sentido de formá-lo como um educador, que consegue trabalhar o seu modelo mental e o dos outros e propõe modelos alternativos e finalmente trabalhar a realidade de forma sistêmica.(Fleury, M.T.L. 1995, p. 194).*

Pensar no gestor como um indivíduo independente, aberto às mudanças, capaz de pensá-las adequadamente, líder, educador e possuidor de uma visão sistêmica é gratificante. O que temos, porém, é um sistema educacional que, de acordo com a literatura revisada, é criticado pela formação que proporciona aos seus integrantes por não responder às demandas das empresas quanto ao perfil desse profissional.

De acordo com Peçanha (1997), a tônica da gestão, além da formação estratégica, calcada na transmissão de informação, envolve também o “aprender”, baseado em problemas humanos reais e no trabalho conjunto da cognição e do afeto de cada gestor. O ideal seria a



o apoio de um questionador-formador para ajudar a pensar, a esclarecer dúvidas, a construir a cidadania, o que nos leva necessariamente à interpretação sistêmica e crítica do mundo.

Devemos considerar, também, que esses gestores não são feitos sob encomenda. A sua formação faz parte de um processo contínuo de aprendizagem. Torna-se importante investir numa educação que o ajude a aprender a pensar.

O estudo fará a seguir a concepção das técnicas metodológicas utilizadas para a formatação da pesquisa.

## **2. 1 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DAS PESQUISAS**

Em virtude das considerações anteriores e da complexidade que envolve o tema pesquisado e para que possamos cumprir os objetivos mencionados, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza descritiva exploratória, por acreditarmos ser a mais apropriada e que poderá proporcionar uma visão sistematizada aproximativa do fato pesquisado.

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Segundo Gil (1999), de todos os tipos de pesquisa, é a que apresenta menor rigidez no planejamento. Habitualmente, envolvem levantamento bibliográfico e documental.

Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado. Na área de seguros a literatura é escassa. Os poucos livros disponíveis são antigos ou tratam o assunto sob o aspecto puramente técnico.

### **2.1.1 Pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.**

#### **Pesquisa Bibliográfica**

Fichamento, análise ampla de livros, dissertações, teses, artigos e monografias que permitiram uma gama de informações ampla, diretamente ou indiretamente ligadas ao tema do trabalho.

#### **Pesquisa Documental**

A pesquisa documental, apesar de assemelhar-se à pesquisa bibliográfica, será apoiada em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (Gil, 1999, p.66). Utilizamos revistas, relatórios de pesquisa e boletins técnicos de instituições especializadas, objetivando aprofundar principalmente o "modus operandi" das organizações securitárias.

### **2.1.2 Pesquisa do Perfil do Gestor de Seguros**

Esta pesquisa foi concebida para definir o conceito e o perfil do gestor securitário, demandado pelas seguradoras. Para tanto, realizamos em empresas de seguros uma pesquisa para a coleta de informações.

Seis empresas seguradoras foram selecionadas para compor a pesquisa, das quais somente aderiram três, considerando as condições explicitadas pela pesquisa. A seleção da amostra das seguradoras foi baseada na sua expressividade no mercado nacional.

Essas três empresas seguradoras, conforme pesquisa realizada pela revista Exame (Melhores e Maiores, Julho/2001), estão posicionadas entre as maiores empresas de seguros do mercado nacional. Possuem Patrimônio Líquido entre US\$ 90 e 240 milhões e foram responsáveis pela captação de prêmios líquidos de US\$ 1.828,1 (em US\$ Milhões), no ano de 2000 (apurados com base nas vendas em reais, atualizado para 31.12.2000 e convertidos à taxa do dólar de R\$ 1,9554).

A empresa “A” tem controle acionário nacional, a empresa “B” passou recentemente por um processo de fusão. Atualmente, tem controle acionário estrangeiro e a empresa “C” é de capital acionário 100% estrangeiro.

Realizamos um conjunto de entrevistas, com os Gerentes de Recursos Humanos das seguradoras, para coletar informações que nos fornecessem subsídios para a definição do perfil do gestor.

Acrescentamos as essas informações a opinião de uma empresa de recrutamento de executivos atuante também na área securitária.

Realizaram-se três entrevistas, com os Gerentes de Recursos Humanos, que foram previamente contatados pela entrevistadora para agendamento de horário.

A escolha do Gerente de Recursos Humanos como sujeito da pesquisa, foi realizada por ser ele o responsável pelo desenvolvimento e recrutamento de pessoal. O objetivo básico dessas entrevistas foi detectar as necessidades e dificuldades encontradas na seleção de pessoal qualificado e traçar as características do gestor da empresa securitária.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas do tipo semi-estruturadas, com questões abertas, que foram devidamente pré-testadas com a empresa de recrutamento de executivos, na qual foi possível detectar falhas na redação do roteiro e corrigir eventuais erros de condução da entrevista.

Para facilitar e garantir a precisão das informações, as entrevistas foram gravadas.

O roteiro de entrevista (Anexo A) foi constituído de dezoito tópicos agrupados em quatro sub-pautas:

- a) Perfil Profissional;
- b) Perfil Profissional/Pessoal;
- c) Área com maior necessidade;
- d) Dificuldades para seleção.

### **2.1.3 Pesquisa Exploratória e Documental de Cursos de Pós-Graduação**

Complementando os objetivos da pesquisa anterior, faz-se necessário investigar a educação formal de gestores. Foi desenvolvido o rastreamento dos cursos durante o primeiro semestre do ano de 2001, baseados no conhecimento da autora de informações coletadas via pesquisa eletrônica e publicação em revistas especializadas.

Constatou-se a inexistência de cursos em nível de graduação. Em nível de pós-graduação/especialização, porém, rastreamos dois cursos.

Realizou-se um estudo para a verificação da coerência e consistência dos objetivos apresentados pelos programas disciplinares que formam cada curso.

Devemos entender curso como aqueles que se configuram como unidades autônomas e que sejam planejados para focar conteúdos específicos, mantenham um grupo de professores especializados e tenham alunos dispostos a aprender.

Os cursos são constituídos por um conjunto de disciplinas articuladas em torno de uma determinada área do conhecimento. Nesta análise será enfocada a área de conhecimento financeiro/securitário.

A metodologia para análise desses cursos baseou-se em Franco (1998) que cita dois critérios fundamentais:

- o primeiro indaga sobre a eficiência do curso – verificar se o que foi planejado está sendo realizado;
- o segundo é referente à avaliação da eficácia ou valiosidade do curso – verificar se o curso foi importante para a sua inserção ou aprimoramento profissional, para a formação de indivíduos críticos e capazes de melhor compreender o mundo

Além disso, Franco (1998) apresenta três matrizes de focos de análise passíveis de serem avaliados (Anexo B):

- Matriz I = O Foco no Contexto;
- Matriz II = O Foco da Dinâmica;
- Matriz III = O Foco nos Produtos/Resultados.

Do rastreamento dos cursos e tomando por base a qualidade e a precisão de informação, a pesquisa foi baseada na estrutura do curso oferecido pelo IBMEC Business School – MBA Executivo em Seguros (Anexo C) comparado com a estrutura curricular do Curso de Pós-Graduação em Gerência de Risco da Fundação Escola Nacional de Seguros (Funenseg – Anexo D) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro = COPPEAD.

Dadas as restrições das informações dos cursos pesquisados, foi possível aplicar a Matriz de Indicadores I: O Foco no Contexto de Franco (1998).

## **Cap. 3 – ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA DO PERFIL DO GESTOR E DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Passamos a desenvolver a seguir os resultados e análises das pesquisas realizadas:

### **3.1 Perfil do Gestor de Seguros**

A transcrição das entrevistas constam em caderno à parte – Anexo H.

A análise das entrevistas, constituída de dezoito tópicos, com os Gerentes de Recursos Humanos, foi focada em quatro grandes temas, atrelados aos objetivos deste trabalho, que permeiam as perguntas contidas no roteiro.

Os temas foram:

- A. A trajetória da formação dos profissionais atuantes.** Buscamos informações sobre a atual estrutura de Recursos Humanos das organizações e como se formou ao longo do tempo.
  
- B. Escolas de Formação.** Por estarmos entrevistando as pessoas que são responsáveis pelo recrutamento e desenvolvimento de pessoal, buscamos informações sobre que instituições de ensino são habitualmente utilizadas para a formação e/ou reciclagem dos profissionais.

**C. Perfil do Gestor = Presente.** No decorrer das entrevistas, os Gerentes de Recursos Humanos mencionaram por diversas oportunidades o perfil dos profissionais que possuem atualmente em sua estrutura.

**D. Perfil do Gestor = Desejado.** Neste tema, agrupamos as declarações dos entrevistados, referentes ao perfil desejado, e o ideal para as organizações.

### **3.1.1 Análise e Resultado da área tema A = Trajetória da formação dos profissionais atuantes**

Em razão da especificidade da área e, conseqüentemente, dos conhecimentos necessários para a atuação, a formação atual dos profissionais é uma referência importante para nossa análise.

O Gerente de Recursos Humanos da seguradora A declara:

*“temos uma política de recrutamento interno muito forte. Toda nossa mão-de-obra é de baixo para cima. Há coisas pontuais, como, por exemplo, a necessidade de um engenheiro agrônomo para um produto que queremos desenvolver. Vamos atrás de um especialista. É difícil recrutar um líder, muito difícil. De forma geral, 90% (dos gestores) são formados internamente (p. 05).*

O profissional da seguradora B relata:



*“raramente nós admitimos alguém que não esteja cursando o curso superior. E geralmente é alguém que no setor securitário tenha uma bagagem técnica indiscutível, o que é comum nesses segmentos. Uma pessoa que cresceu dentro da casa, não foi fazer uma faculdade, mas conhece muito, é a situação em que a gente aceita não ter curso superior” (p.19).*

Por causa da alteração na estrutura anterior da empresa (lembrem que essa seguradora passou por um processo de fusão), houve contratações de gestores no mercado:

*“houve um movimento bastante significativo de promoções. Hoje a partir do ponto em que nós estamos, à intenção estratégica é fazer a carreira semifechada. Carreira semifechada é que só vamos contratar em absoluta necessidade e caso não encontremos dentro da casa alguém que atenda às necessidades”.(p.34)*

*“se sair um diretor, o esforço vai ser para promover um superintendente. No lugar do superintendente eu vou promover um gerente comercial. E no último degrau vou efetivar um estagiário”. (p.35)*

Já, a seguradora C afirma que contrata profissionais eventualmente, porque nem sempre tem em seu quadro de funcionários pessoal gabaritado para assumir determinada função.

*“O ideal seria ter a promoção interna para suprir isso, cita como exemplo o caso do atuário, que é uma atividade muito valorizada, e, se tiver que repor esse profissional, terá que recorrer ao mercado”.(p.58)*

O ideal, porém, é:

*“estar desenvolvendo as pessoas aqui internamente. Raramente nós vamos buscar fora, só aquelas áreas que você não tem, que você sabe que não tem profissionais preparados ainda para suprir aquela função. Ele se desenvolve aqui, nós temos uma série de pessoas que hoje estão em cargos gerenciais e até diretores que cresceram aqui, foram office-boy. A grande idéia é essa, é desenvolver talentos internos e buscar no mercado só o que realmente você não tem aqui”. (p.67/68)*

As seguradoras mantêm uma política de treinamento e preparação de seu corpo de funcionários, investindo no que eles chamam de “prata da casa”.

A contratação externa de funcionários é feita apenas para atividades muito específicas, como citado pelas seguradoras A, B e C. A formação é freqüentemente realizada pelas próprias empresas com planos de bolsas de estudo para os cursos de formação e pós-graduação e cursos técnicos para áreas específicas.

Percebemos que as seguradoras preferem investir no profissional conhecido. O risco e os custos de uma contratação externa, para atender às suas necessidades de um gestor, são evitados tanto quanto possível.

De acordo com Porter (1990), a promoção interna reforça uma perspectiva empresarial, podendo fazer com que os gerentes tenham um horizonte mais longo. Os gerentes que se desenvolveram internamente costumam ter uma identificação mais forte com a empresa.

### 3.1.2 Resultados da área tema B = Escolas de formação

Decorrente da primeira parte da pesquisa, concluiu-se que os Gerentes de Recursos Humanos atribuem grande importância à formação formal.

Mesmo com o crescimento da participação do mercado securitário no sistema financeiro, ficou evidente a carência de escolas de formação nesse segmento.

Os responsáveis pela seleção ou pela formação desses gestores estão atentos à oferta das instituições de ensino.

Como declarado pela seguradora “A”, ao ser questionada sobre a existência dos cursos de graduação ou pós-graduação na área securitária:

*“com ênfase em seguros não, há um curso na cidade do Rio de Janeiro. A PUC está desenvolvendo alguma coisa. Em São Paulo não temos nada, parece que tentaram e não conseguiram”.*(p.08).

*“tem alguns cursos técnicos que, para nossa necessidade, não tem muito sentido... A gente até imagina, um pouco mais para frente, que nós mesmos desenvolveremos alguns cursos (p.10).*

A seguradora B realizou a inscrição de alguns gestores em um curso de especialização em uma conceituada universidade de São Paulo, mas o curso foi cancelado sem nenhuma justificativa.

A seguradora C declara que mantém em conjunto com a Fundação Escola Nacional de Seguros (Funenseg) um programa de curso básico no qual todos os gestores passaram por treinamento para conhecerem a teoria geral de seguros. Acredita que cursos realizados pela Funenseg são feitos sob medida, moldados de acordo com suas necessidades.

*“inclusive neste ano deve haver um grande investimento nessa área e também é uma idéia porque, hoje, você não tem um curso de graduação que seja especializado em seguro.*

*A gente está entrando em contato com algumas faculdades para desenvolver algum curso nessa área que seja de formação realmente. Acho que é uma carência que a gente tem”. (p.58).*

Tiveram uma experiência com a Fundação Getúlio Vargas no ano passado, na qual 12 gestores participaram de um curso de Administração de Seguros e que foi proveitoso até “certo ponto”, conforme declarou.

As seguradoras A e C estão se mobilizando para o desenvolvimento de cursos de formação e/ou especialização em conjunto com universidades.

Entretanto, a seguradora B se mantém atenta para o surgimento de novos cursos para qualificar os seus recursos humanos.

A Funenseg, citada pela seguradora C e que desenvolve cursos de acordo com as necessidades da empresa, vem sofrendo muitas críticas do mercado segurador para que ela desempenhe melhor a sua função, que é a de preparação do profissional securitário, ou seja, que se estruture de forma a suprir a demanda existente.

Notamos, freqüentemente, o surgimento de cursos de formação, pós-graduação e especialização em diversas áreas do conhecimento. Surpreendentemente, o mercado securitário, carente de profissionais, ainda não obteve a sua merecida atenção.

### 3.1.3 Resultados da área-tema C = O perfil do Gestor – Presente

A grande maioria dos atuais gestores das seguradoras possuem formação acadêmica em nível superior.

Na seguradora “A”, a exigência é de acordo com as responsabilidades.

*“cada gestor tem uma formação superior completa e, dependendo de sua especialidade, alguns cursos afins”.(p.07).*

Houve promoções de gerentes e diretores na seguradora, o que provocou um questionamento do modelo de acompanhamento e desenvolvimento desses gestores, que apresentam limitações para algumas atividades.

A seguradora B exige formação superior para todos, mas há uma exceção:

*“uma pessoa que tenha uma vivência muito grande na área de sinistro, qualquer que seja, principalmente nessas áreas, de sinistro, operacional, normalmente é uma pessoa que conhece toda uma rotina, conhece a legislação, conhece as práticas que existem aí fora, conhece os riscos. Não tem título, não tem diploma”.(p.20)*

Questionamos sobre a possibilidade de ser um gestor com formação acadêmica e sem formação técnica e a resposta foi contundente:

*“de jeito nenhum. A cultura desse setor de seguros valoriza muito o conhecimento técnico. Valoriza muita janela, valoriza muita*

*experiência acumulada. Escrevendo uma condição geral (contrato do seguro), o profissional pode não ser um advogado, mas ele sabe que determinadas palavras vão dar problema, por que ele já viu isso acontecer cem vezes. Pura experiência”.(p.21)*

A seguradora C declara:

*“todos os gestores passaram por um treinamento para ter a teoria geral de seguros. Então, para que todos os gestores tivessem pelo menos um conhecimento básico da área de seguros, para você trabalhar em uma seguradora, você tem que conhecer o seu negócio”.(p.56)*

*“então, hoje você tem um gestor que está responsável pela área de produtos da companhia e ele deixou de ser da área de produtos e está na área de sinistro. Essa mudança existe, porque com uma frequência muito grande, você sabe que o profissional tem uma competência muito boa. Ele pode não conhecer tanto dessa área técnica de sinistro, mas está sendo locado lá por causa de conhecimentos que ele adquiriu por passagens que ele teve. Aqui se vê muito a pessoa, as competências da pessoa”.(p.66)*

Neste item verificamos que o conhecimento técnico é muito valorizado pela seguradora B, porém, a seguradora C acredita que as qualidades pessoais são essenciais e que, mesmo que o gestor não tenha o conhecimento técnico, ele pode ser aprendido mais facilmente.

Os gestores devem realmente possuir competências que o qualifiquem para a função que exerce. Entretanto, o conhecimento técnico pode ser fundamental em uma negociação em que se exigem conhecimentos de gerenciamento de riscos complexos, além da técnica e análise de risco do seguro automóvel.

### 3.1.4 Resultados da área-tema D = Perfil do Gestor – Desejado

As rápidas transformações que estão ocorrendo no mercado segurador faz com que as exigências para uma gestão eficiente sejam cada vez maiores.

Conforme declaração da seguradora A:

*“o cliente está começando a consumir mais produtos e com grandes exigências. Cada vez mais, e a seguradora tem que se preparar para isso”.(p.12)*

Quando questionamos sobre o perfil desejado, o gerente diz que faz o acompanhamento do desempenho, avaliando dez competências, por meio de acompanhamento e tabulação. O gestor tem que ter superior completo e, dependendo da área de atuação, a sua respectiva especialização. Paralelamente, desenvolve as competências necessárias para o cargo em que atua.

A seguradora B diz que hoje está buscando o ideal dos ideais. A pessoa que reúna qualificação técnica, mas que também tenha ao longo da sua vida e da sua carreira desenvolvido habilidades de relacionamento, habilidades de liderança. Liderança no sentido de gestão de pessoas e habilidades estratégicas, raciocínio estratégico:

*“o conhecimento técnico ele é necessário. Ele é quase indispensável, mas não é mais suficiente, a medida em que nós queremos uma visão estratégica da empresa”.(p.25)*

Para a seguradora C, o perfil ideal seria o daquele que tenha já uma boa experiência na área de seguros, um profissional que já está dando certo nesta área.

*“o perfil ideal do gestor seria alguém que conjugasse competências das áreas técnicas e pessoais”.* (p.67).

Os gerentes são unânimes em declarar que o ideal seria a conjugação das competências, de acordo com a política de cada empresa, e o conhecimento técnico aprimorado.

Tanto a seguradora A quanto as seguradoras B e C investem em seus gestores para que eles possam desenvolver suas competências por meio de cursos, no Brasil e no exterior, em seminários, etc.

A seguradora A mostrou uma preocupação com o consumidor, que está se tornando mais exigente e reivindicador de seus direitos, o que acarreta a necessidade de melhorar o atendimento da seguradora.

Os profissionais das seguradoras são, em sua maioria, formados pelas próprias empresas. Os gestores possuem graduação superior e o conhecimento técnico securitário é muito valorizado. As seguradoras mantêm programas para o desenvolvimento das competências de acordo com as exigências das áreas nas quais os gestores atuam.

A falta de escolas de formação foi mencionada em vários momentos das entrevistas, e motiva o início de um movimento das organizações, para a criação de cursos ou procura de parcerias com instituições de ensino para que ofereçam a formação.

A seguir, analisaremos os cursos de pós-graduação oferecidos para o aprimoramento dos profissionais das organizações securitárias.



### **3.2 Análise e Resultados da Pesquisa Exploratória e Documental dos Cursos de Pós-Graduação.**

Em razão do resultado da pesquisa anterior, quando se detectou a necessidade de cursos para a formação e para o aprimoramento dos gestores securitários, realizamos pesquisa para o rastreamento dos cursos oferecidos pelas instituições de ensino superior.

Selecionamos dois cursos: MBA Executivo em Seguros do IBMEC e o MBA Gerência de Risco da Funenseg.

O MBA Executivo em Seguros oferece habilitação para os profissionais atuarem no novo ambiente de seguros no Brasil, por meio de um programa de ensino dinâmico, combinado com palestras e seminários. Ensino de conceitos teóricos e aplicações práticas do dia-a-dia. Abordagem dos fundamentos do seguro alinhada com as novas tendências do mercado.

Tem como pré-requisito o terceiro grau completo e conhecimento da língua inglesa. Possui carga horária total de 360 horas/aula. Os docentes são no total de 12, sendo 9 com título de mestres, 2 doutores e 1 doutorando.

O MBA em Gerência de Risco oferece como habilitação desenvolver no profissional securitário a capacidade de tomada de decisão quanto às alternativas de transferência de risco, por meio da fundamentação do conhecimento matemático e da familiarização com técnicas e métodos de identificação, análise e avaliação de risco.

Como todo curso lato-sensu, tem como pré-requisito o terceiro grau completo e possui carga horária total de 380 horas/aula.

Nos folhetos de apresentação dos cursos analisados, não constam informações sobre a titularidade dos docentes.

Realizou-se um trabalho metodológico com análise comparativa de conteúdo e hora/aula, conforme a seguir:

### COMPARATIVO DE HORAS/AULA/DISCIPLINAS – Área Financeira

Tabela 3.1

DISCIPLINA	IBMEC h/aula	Funenseg h/aula
Probabilidade e Estatística	-	40
Métodos Quantitativos	36	-
Contabilidade Aplicada ao Seguro	-	30
Contabilidade em Seguros	20	-
Decisões Financ. Criação de Valor	-	24
Gestão Financeira	30	-
Economia e Seguros	-	20
Economia	24	-
Matemática Financeira	-	24
O IBMEC estuda esta disciplina dentro de Métodos Quantitativos		
Métodos Quantitativos – aplicados ao seguro	-	28
Introdução à Ciência Atuarial	30	-

Os dois cursos analisados dedicam quase 40% de todo o tempo disponível para as matérias da área financeira, evidenciando uma exigência de grande embasamento dessas áreas de conhecimento, por

parte dos participantes, para acompanhamento do curso. O que difere no conteúdo dessas disciplinas, em relação às que são usualmente ministradas nos cursos de administração de empresa, é a ênfase aos cálculos e probabilidades voltadas à área securitária.

Noções de ciência atuarial são, nos dias de hoje, uma exigência das organizações para os gestores que lidam com risco, sendo que de sua correta mensuração depende a saúde financeira das organizações securitárias.

No capítulo um falamos da importância da seleção do risco e como as seguradoras, principalmente a partir de 1987, necessitaram de profissionais habilitados para fazer a análise e a colocação dos riscos do mercado segurador.

#### COMPARATIVO DE DISCIPLINAS/HORA AULA – Área de Marketing e Recursos Humanos

Tabela 3.2

DISCIPLINA	IBMEC h/aula	Funenseg h/aula
Administração de Rec. Humanos	24	-
Tecnologia da Informação	24	20
Fundamentos de Marketing – Marketing de Serviços	30	-

Por causa das próprias características dos cursos analisados, podemos notar ênfase maior do IBMEC nas matérias ligadas a área de marketing. O lançamento de novos produtos é realizado com uma velocidade muito grande na indústria do seguro. O ciclo de vida dos produtos é cada vez menor.

Para diretores, alta e média gerência das organizações, que é o público a quem se destina esse curso do IBMEC, o estudo de casos, inclusive internacionais, é fundamental para estimular a busca de alternativas de marketing e o conhecimento de experiências de sucesso.

Em razão da abrangência da área de recursos humanos, conforme verificamos no capítulo dois, a Funenseg poderia apresentar uma carga horária mínima para que seus alunos possam incorporar conceitos administrativos e estratégicos.

COMPARATIVO DE DISCIPLINAS HORA/AULA – Área de Análise da Indústria/Risco

Tabela 3.3

DISCIPLINA	IBMEC h/aula	Funenseg h/aula
Introdução a Gerência de Risco	-	16
Gerência de Risco	42	
Ambiente de Negócios em Seguros I		-
Fundamentos Jurídicos	-	16
Direito Aplicado a Seguros	24	-
Gestão Empresarial	-	52
Overview da Ind. de Seguros		
Estratégia Empresarial	54	-
Ambiente de Neg. de Seguros II		
Processo de Gerenciamento de Risco	-	20
Técnicas de Gerenciamento de Risco	-	48
Tomada de decisão em Gerenciamento de Risco		52

No que se refere às áreas de análise de risco, que é a parte central do mercado securitário, observamos uma maior oferta de disciplinas da Funenseg, inclusive pela própria característica do curso oferecido.

O MBA IBMEC, na análise dessa grande área de atuação, enfatiza as disciplinas de Ambiente de Negócios em Seguros, com a apresentação de casos práticos, focando aspectos jurídicos e o Mercosul.

A apresentação dos conceitos de planejamento estratégico, administração estratégica, análise das tendências da indústria são conteúdos do curso MBA IBMEC que merecem destaque por causa da sua importância para a gestão eficiente das organizações.

O MBA Funenseg privilegia a formação técnica dos profissionais, não abordando em seu programa nenhuma matéria voltada para as áreas de marketing e recursos humanos.

O programa oferecido pelo MBA IBMEC demonstrou ter maior abrangência de disciplinas, procurando estar em consonância com os novos contextos que estão surgindo, com estudos de casos, análise do ambiente externo e interno, definição de novas estratégias para atender ao mercado, entre outras.

Considerando as habilidades oferecidas pelos cursos, há necessidade de uma maior atenção das instituições de ensino superior para a formação dos alunos com uma visão holística da realidade. Nesse aspecto, as disciplinas oferecidas são insuficientes, principalmente no curso ofertado pelo MBA Funenseg.

## Cap. 4 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O mercado segurador e, conseqüentemente, o profissional destas organizações vêm ao longo dos anos ganhando o seu espaço no cenário econômico e financeiro.

A atividade securitária acompanha o desenvolvimento e as tragédias mundiais. É um mercado que se deve adaptar rapidamente aos acontecimentos. O resultado final positivo das organizações seguradoras é principalmente devido a qualidade do risco assumido, da eficiência de custos administrativos e da adequada gestão financeira dos recursos recebidos.

Os profissionais que fazem parte da estrutura dessas organizações têm suas competências e habilidades constantemente postas à prova.

Conquanto o mercado segurador estar passando por modificações intensas, a formação de seus profissionais ainda não acompanha o seu nível de exigência e necessidade. Os profissionais ainda são formados pelas próprias empresas.

De forma geral, o conhecimento desses profissionais foi adquirido em programas de treinamento e por meio de experiências dos profissionais de carreira, os Gerentes de Recursos Humanos das seguradoras declararam em várias oportunidades que mantêm programas de treinamento estruturados de acordo com suas necessidades, por absoluta falta de opção externa.

Não temos, até a presente data, cursos de formação para atender à demanda do mercado de trabalho securitário. Outro fato que nos chama a atenção é a morosidade das instituições de ensino em identificar essa carência e disponibilizar cursos para a formação desse profissional.

As informações coletadas sobre a instituição responsável por fazer a formação do profissional de seguros, a Funenseg, não são favoráveis, quando o foco é a formação do securitário.

Considerando o valor dos repasses efetuados, apenas do seguro obrigatório dos proprietários de veículos, o DPVAT, que no ano de 2001 foi de R\$ 16 milhões (O Estado de São Paulo/2002), esta fundação não corresponde ao que se espera de sua estrutura, de seu potencial financeiro e que tem por propósito o fomento do seguro nacional, principalmente no que se refere ao ensino.

Verifica-se um pequeno movimento na Funenseg, firmando convênios com instituições de ensino superior, ampliando o seu foco de atuação, para fomentar a especialização do profissional securitário.

Considerando a tendência de vários órgãos ligados à estrutura governamental, até mesmo a história das seguradoras nacionais, como descrito no capítulo um, o desvencilhamento da estrutura protetora do Estado poderia provocar uma oxigenação, um movimento dessa organização, o que poderia ser a oportunidade para a Funenseg firmar-se como um centro de estudos, até mesmo por já possuir uma longa história nessa área do conhecimento.

Apesar de serem mantenedoras da Funenseg, as seguradoras movimentam-se para suprir as suas necessidades de formação. Nas entrevistas realizadas, ficou evidente o interesse das organizações em buscar parceiros para atingir esse objetivo.

As seguradoras estruturam-se para fornecer aos seus funcionários, além das bolsas de estudo para a formação acadêmica tradicional (administração de empresas, direito, contabilidade, estatísticas, etc.), programas de desenvolvimento pessoal, englobando as áreas de conhecimento em que ocorram carência na organização.

Entretanto, a oferta de cursos, apesar da necessidade desse mercado, não deve ocorrer de maneira desordenada. Algumas considerações devem ser observadas quando da apresentação de um currículo para a formação desses profissionais.



O currículo nada mais é do que um elenco de disciplinas que formam um curso e sua elaboração não se deve restringir somente a aspectos técnicos, obedecendo a regras rígidas das instituições regulamentadoras. Quando ocorre o processo de estruturação de um currículo, devemos levar em consideração que as disciplinas nele inseridas deverão desenvolver um conjunto de habilidades e garantir o domínio de conteúdos que farão parte da formação desse futuro profissional e cidadão.

Os cursos devem oferecer disciplinas que objetivam:

- a) Formação Geral: inclui os que aportam conhecimentos gerais, periféricos à formação principal, mas que são importantes, como apoio à carreira escolhida.
- b) Formação Complementar: considera as que visam proporcionar conhecimentos em áreas próximas e de interesse direto para o exercício da profissão. Podemos sugerir, para a formação do profissional securitário, a matemática financeira, o direito securitário, noções atuariais, etc.
- c) Formação Específica: são aquelas que focam o conteúdo em temas de formação fundamental para a profissão. Para o securitário, poderíamos citar os ramos de seguro, o gerenciamento de riscos, a análise de sinistralidade, os planos de resseguro, entre outras.

Alguns autores têm considerado a necessidade de se fazer uma adaptação do currículo às novas demandas do mercado. Mas que enfoque que deverá ser dado ao se estabelecer as disciplinas que farão parte do currículo dos cursos oferecidos pelas instituições de ensino superior?

Um dos problemas que temos diante de nós é como conciliar a educação superior com as necessidades do mercado sem perder o

compromisso com a construção do conhecimento, com a prática social, com a crítica e a liberdade investigativa.

A adequação do currículo universitário parece-nos um processo constante. Segundo Lindo (1997), para a formulação de um currículo são necessários muitos diálogos, muitos confrontos, muitas reflexões sobre os temas em questão. Do contrário, poderíamos formular uma mera atualização funcional do currículo, sem consistência teórica e sem o consenso ético necessário.

Torna-se perceptível por este estudo o grande desafio para as instituições que devem acompanhar o surgimento de novas tecnologias, novas necessidades geradas pelas constantes e rápidas alterações no mercado globalizado e que deve abranger às mudanças de culturas, de novos paradigmas, filosofias, enfim, novas transformações sociais.

Para corroborar a necessidade de instituições de educação superior voltadas para as demandas desse importante segmento, à guisa de ilustração, em razão das restrições de dados obtidos ao longo dessa pesquisa, apresentamos um exemplo do sistema espanhol de educação securitária, a Fundação Mapfre, que oferece curso de formação de profissionais securitários que poderíamos sugerir como um dos pilares para a estruturação de um possível currículo.

A Fundação Mapfre de Estudos faz parte do Sistema Mapfre, que atua nas áreas de seguros e atividades afins, como seguridade, prevenção de acidentes, assistência ao segurado, e está, há vários anos, atenta para a formação de profissionais para o mercado de seguros espanhol e mundial. Em 1989, a Fundação Mapfre de Estudos foi criada com o objetivo de facilitar o acesso das pessoas interessadas no estudo das matérias relacionadas com o seguro, a seguridade, práticas gerenciais e atuariais.

Por meio de convênios com universidades, foi possível a organização de cursos de formação em Ciências do Seguro, Administração e Direção de Empresas, Direito com especialização em Finanças de Seguros, e Licenciatura em Ciências Atuariais e

Financeiras e de pós-graduação em Seguros e Gerenciamento de Riscos e Seguros de Pessoas (saúde, previdência, vida e acidentes) e Prática Atuarial.

A fundação ainda oferece cursos de pós-graduação em gestão empresarial, seguridade, formação de peritos para sinistros e cursos a distância (Anexo E).

Podemos destacar, na análise realizada das informações coletadas, a formação abrangente que é oferecida aos alunos nos cursos de graduação, ou seja, além das matérias que fazem parte da estrutura central do currículo, os alunos têm como optar por disciplinas que podem proporcionar uma visão sistêmica das organizações.

Apesar de os cursos estarem concentrados nas disciplinas formadoras de profissionais securitários, eles não estão em nenhum momento negligenciando a formação do profissional na área das ciências sociais ou de disciplinas voltadas para a área financeira e estratégica das organizações.

O apoio recebido das seguradoras, resseguradoras, corretoras e empresas privadas, não somente espanholas mas em nível mundial, é outro fator que merece destaque nesta análise. (Anexo F).

É imprescindível que haja profissionalização na indústria de seguros brasileira. Sem uma formação teórica sólida acompanhada de constante atualização por meio de seminários, congressos e intercâmbio de informações, fica difícil atingirmos os critérios de eficiência exigidos.

Fica evidente a importância da formação profissional não apenas para as empresas ligadas à indústria securitária, mas também para as empresas privadas que são as grandes beneficiadas pelo aprimoramento técnico e de gestão das seguradoras. Traduzindo-se em melhor análise de risco, implantação de sistemas de gerenciamento de riscos, etc.

Um outro aspecto importante observado nos estudos das ciências atuariais para o desenvolvimento das empresas seguradoras, nas quais os cálculos atuariais e as bases estatísticas devem ser precisos, é da

confusão entre as características de um gestor para a empresa de seguros e as características que devem permear a formação do atuário.

Para ilustrarmos, apresentamos o currículo do curso de Graduação em Ciências Atuariais do Centro Universitário Capital – Unicapital (Anexo G). Muitos desses cursos, em várias instituições, encontram-se desativados, talvez por falta de um currículo atualizado que motive a procura dos profissionais das organizações seguradoras.

Para o gestor das empresas de seguros, familiarizar-se com essa área de conhecimento é de extrema importância, em razão dos conceitos que são abrangidos e da sua relação com a atividade securitária, conforme apresentado nos cursos analisados no capítulo anterior.

O atuário é definido como “o técnico especializado em matemática superior que atua, de modo geral, no mercado econômico-financeiro, promovendo pesquisas e estabelecendo planos e políticas de investimento e amortizações e, em seguro privado e social, calculando probabilidades e fixando prêmios, indenizações, benefícios e reservas matemáticas”. ( Fonte: site [www.iba.org.br](http://www.iba.org.br)).

A importância do atuário na estruturação, na implantação, no acompanhamento dos planos a serem operacionalizados e na assessoria à administração das empresas seguradoras é inquestionável.

Entretanto, na análise dos cursos MBA IBMEC, MBA Funenseg e da formação oferecida pela Fundação Mapfre de Seguros, as ciências atuariais fazem parte do currículo de formação com a carga horária entre 28 e 30 hs e de dois anos respectivamente, no caso da formação específica.

Este trabalho não tem a pretensão maior do que despertar a atenção dos diversos segmentos envolvidos na formação dos profissionais qualificados para o mercado segurador.

Seja por meio de fundações, instituições de ensino públicas ou privadas, parcerias entre instituições de ensino superior e organizações privadas, enfim, o principal é que seja estabelecido um programa e/ou curso para essa formação tão necessária.

Este trabalho encerra-se com a esperança de ter contribuído para que outros projetos acadêmicos, nos diferentes questionamentos levantados neste trabalho, prossigam mediante a realização de novas pesquisas que possam estabelecer as bases para a criação de cursos para a formação e a gestão das atividades securitárias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- As 50 Maiores Seguradoras, por Prêmios. *Exame Melhores e Maiores*. São Paulo, Jul. 2001, p.139.
- ALONSO, Emilson. *Visão e Capacitação Estratégica das Empresas Seguradoras Brasileiras*. São Paulo, 1990. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- ANDREZO, A F., Lima I.S. *Mercado Financeiro. Aspectos Históricos e Conceituais*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BERNSTEIN, Peter L. – *Desafio aos Deuses – A Fascinante História do Risco*. São Paulo: Campus, 1997.
- DAVYT, A. Figaredo F. – *Dos Enfoques Sobre la Educación Superior – Educación Superior y Sociedad* – v. 8, n.1. p.119-132 , 1997.
- FERREIRA A. Antônio, REIS Ana C.F., PEREIRA Maria I. – *Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*. Pioneira, 1998.
- FLEURY, M.T.L. *Desafios e Impasses na Formação do Gestor Inovador*. In Davel, E. e Vasconcelos, J. (orgs.) *Recursos Humanos e Subjetividade*, Vozes, 1995, p.187-196.
- FRANCO, M.L.P.B. - *A Prática de Avaliação de Curso: Algumas Reflexões*. *Estudos em Avaliação Educacional* nº 21, p. 147-166

- FRANCO, M.L.P.B., METS, L. A – *Avaliação de Currículos e de Programas*. In: Curso de Especialização em Avaliação a Distância, v.3 – Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- FRIEDMAN Brian, HATCH James e WALKER, David M. – *Capital Humano – Como Atrair, Gerenciar e Manter Funcionários Eficientes*. São Paulo: Futura, 2000.
- FUNENSEG, Fundação Escola Nacional de Seguros – *Teoria Geral do Seguro* , 1994.
- GALIZA, Francisco – *Novas Projeções Econômicas de Seguros*, 2000 em [www.seguros.com.br/estrut/serv/trends/artigos/artigo72.asp](http://www.seguros.com.br/estrut/serv/trends/artigos/artigo72.asp).
- LINDO, A P. *El Currículo Universitario Frente a los Cambios en los Sistemas de Ideas y Ciencias*. Educación Superior y Sociedad, v.7, nº 3, p. 73-88, 1996.
- LUPORINI, Carlos E. M. *Avaliação de Cias Seguradoras: Insuficiências dos Critérios Atuais e Proposta de um Novo Modelo*. São Paulo, 1993. 193p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- MONTEIRO, M. D. F. *O Currículo Universitário Frente às Mudanças na Sociedade: Análise da Evolução do Currículo do Curso de Administração de Empresas em Nível de Graduação da FEA-USP* – Revista Administração On Line – Vol. 1 n ° 3 – Julho, Agosto/Setembro – 2000.
- MILKOVICH, George T. , BOUDREAU, John W. – *Administração de Recursos Humanos*. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

- *O Estado de São Paulo*, Os Beneficiários do DPVAT, São Paulo, 17 de fevereiro de 2001. Caderno Economia, p. B7.
- PEÇANHA, Dóris L. – *Contribuições Psicológicas e Sistêmicas para a Formação de Gestores*. Caderno de Pesquisa em Administração, v.2, nº 5, 2º sem/97.
- PORTER, Michael E. – *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. São Paulo: Campus, 1990.
- SENGE, Peter – *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller , 1990.
- SOUZA, Ubiratan J. I. *Uma Análise do Mercado de Seguros no Brasil 1947/1985* – IBMEC – Centro de Estudos Econômicos, 1987.
- WEBER, Max - *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1987.



## **ANEXO A**

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA DO PERFIL DO GESTOR DE SEGURO**

#### 1 – Discussão e análise do conceito de gestor de seguro

##### 1 Perfil Profissional

- a) Qual a formação acadêmica necessária para exercer a função do gestor. Caso seja mencionada a exigência de pós-graduação esclarecer em qual área do conhecimento.
- b) É exigido conhecimento da área securitária? Sim ou não. Por que?
- c) As pessoas que atuam neste cargo, nesta empresa, tem este perfil? Sim ou não? Por que?
- d) A seguradora mantém algum curso de formação ou aprimoramento para estes gestores?

##### 2 Perfil Profissional/Pessoal

- a) É necessário experiência profissional anterior na área securitária?  
Sim ou não. Por que?
- b) Quais são as características pessoais necessárias para assumir este cargo?
- c) No que difere o gestor ( Diretor) do Ger. Geral/Superintendente?
- d) Quais são as áreas subordinadas de cada um deles?
- e) Qual a participação de cada um deles na estratégia da empresa?

### 3 Áreas com maior necessidade

- a) Qual a área de seguradora que tem maior necessidade de pessoal?
- b) Os atuais gestores apresentam ou apresentaram alguma dificuldade com os aspectos técnicos ou de informações específicas da área securitária?
- c) Há algum programa para suprir esta deficiência, caso haja?

### 4 Dificuldades para seleção do gestor

- a) Há critérios estabelecidos para a seleção do gestor? Seleção interna ou externa?
  
- b) Foi realizada alguma contratação recente? Em caso afirmativo, como foi realizada a seleção deste gestor?
  
- c) As pessoas selecionadas têm permanecido na empresas? Sim ou não Por que?
  
- d) Como o Ger. de RH tem visto o mercado securitário. Estão ocorrendo mudanças significativas?
  
- e) Há alguma característica que mereça ser destacada no processo seletivo das seguradoras?
  
- f) No que difere a seleção de um gestor ( Diretoria) de um Ger. Geral/Superintendente?

**ANEXO B**

**MATRIZ DOS INDICADORES =FRANCO**

**ANEXO C****MBA EXECUTIVO EM SEGUROS = IBMEC**

**ANEXO D**

**MBA GERENCIAMENTO DE RISCO = FUNENSEG**

**ANEXO E**

**CURSO DA FUNDAÇÃO MAPFRE**

**ANEXO F****EMPRESAS COLABORADORAS = FUNDAÇÃO MAPFRE**



**ANEXO G = CURRÍCULO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS  
ATUARIAIS = UNICAPITAL**

Semestre	Disciplina	Carga Horária
1	Comunicação e Expressão	36
	Cálculo I	72
	Estatística Geral I	72
	Metodologia da Pesquisa Científica I	36
	Inglês Instrumental I	36
	Informática Aplicada I	72
	Contabilidade Básica I	36
	TOTAL	360
2	Comunicação e Expressão II	36
	Cálculo II	72
	Estatística Geral II	72
	Metodologia da Pesquisa Científica II	36
	Inglês Instrumental II	36
	Informática Aplicada II	72
	Contabilidade Básica II	36
	TOTAL	360
3	Cálculo III	72
	Probabilidade I	72
	Introdução ao Seguro e Previdência I	36
	Matemática Financeira I	72
	Economia para Atuários I	36

	Estatística Descritiva I	72
	TOTAL	360
4	Cálculo IV	72
	Probabilidade II	72
	Introdução ao Seguro e Previdência II	36
	Matemática Financeira II	72
	Economia para Atuários II	36
	Estatística Descritiva II	72
	TOTAL	360

5	Matemática Atuarial e Fund. de Mat.	72
	Seg.Priv. I	72
	Demografia para Atuários I	36
	Amostragem I	72
	Contabilidade de Seguros I	72
	Econometria I	36
	Capitalização e Sorteios I	360
	TOTAL	
6	Matemática Atuarial e Fund. de	72
	Mat.Seg Priv. II	72
	Demografia para Atuários II	36
	Amostragem II	72
	Contabilidade de Seguros II	72
	Econometria II	36

	Capitalização e Sorteios II	360
	TOTAL	
7	Matemática Atuarial e Fund. de Mat.	72
	Seg Social I	72
	Direito e Legislação de Seguros e Prev. I	36
	Teoria e Gerência do Risco I	36
	Contabilidade Gerencial I	36
	Trabalho de Conclusão de Curso I	36
	Estatística Multivariada I	36
	Práticas Atuariais em Seguros I	360
	Práticas Atuariais em Pensões I	
	TOTAL	
8	Matemática Atuarial e Fund. de Mat.	72
	Seg Social II	72
	Direito e Legislação de Seguros e Prev. II	36
	Teoria e Gerência do Risco II	36
	Contabilidade Gerencial II	36
	Trabalho de Conclusão de Curso II	36
	Estatística Multivariada II	36
	Prática Atuariais em Seguros II	360
	Práticas Atuariais em Pensões II	
	TOTAL	

Total: 2.880 h/a.

## **GLOSSÁRIO**

**Cosseguro** : É o seguro relativo ao mesmo bem ou a riscos relativos ao mesmo bem, realizado por duas ou mais seguradoras cotizantes, denominadas cosseguradoras.

**Prêmio ou Prêmio Total** : É o pagamento efetuado pelo segurado ao segurador, ou seja, é o preço do seguro para o segurado, considerando as despesas administrativas e os impostos.

**Prêmio Líquido** : É o pagamento efetuado ao segurador, descontando as despesas administrativas e os impostos.

**Resseguro** : É um tipo de pulverização onde o segurador transfere a outrem, parcialmente, o risco assumido, ou seja, é a operação de que se vale um ou mais seguradores para transferir a resseguradora o excesso de responsabilidade que ultrapassa o limite de sua capacidade econômica de indenizar.

**Risco** : É o evento aleatório cuja ocorrência acarreta prejuízo de ordem econômica. Nas operações de seguros, o Risco é a probabilidade de um determinado evento atingir um bem que representa um interesse econômico para o segurado ou beneficiário .

**Seguro** : Denomina-se contrato de seguro aquele que estabelece para uma das partes, mediante o recebimento de um prêmio da outra parte, a obrigação de pagar a esta, ou a pessoas por ela designada, determinada importância no caso da ocorrência de um evento futuro e incerto ou de data incerta, previsto no contrato.