



Universidades Lusíada

Silva, Andreia Alexandra de Oliveira Braga da,
1980-

Risco de compliance: função, consolidação e desafios do mercado global

<http://hdl.handle.net/11067/292>

Metadados

Data de Publicação	2013-07-02
Resumo	O conceito risco de "compliance" é um termo algo recente, mais difundido nuns países do que outros, daí que a literatura seja também algo restrita. A temática do risco de "compliance" surge como modo de analisar e compreender o que nos leva a estar em constante sobressalto quanto à situação da crise financeira mundial, e conseqüentemente estudar os meios e os mecanismos que temos ao nosso alcance para podermos ultrapassar a barreira do risco. Noções tão importantes como risco e "compliance" le...
Palavras Chave	Risco, Avaliação do risco, Crises financeiras
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-11-15T09:23:04Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional
Área Científica de Análise Organizacional

Risco de *compliance*: função, consolidação e desafios do mercado global

Realizado por:

Andreia Alexandra de Oliveira Braga da Silva

Orientado por:

Prof. Doutor Fernando Mário Teixeira de Almeida

Constituição do Júri:

Presidente:

Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

Orientador:

Prof. Doutor Fernando Mário Teixeira de Almeida

Arguente:

Prof. Doutor António Jorge Duarte Rebelo de Sousa

Dissertação aprovada em: 28 de Maio de 2012

Lisboa

2011



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

RISCO DE *COMPLIANCE*

Função, consolidação e desafios do mercado global

Andreia Alexandra de Oliveira Braga da Silva

Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre

Porto – 2011



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

RISCO DE *COMPLIANCE*

Função, consolidação e desafios do mercado global

Andreia Alexandra de Oliveira Braga da Silva

Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre

Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade Lusíada de Lisboa sob orientação do **Professor Doutor Fernando Almeida**

Porto – 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me ter mostrado os caminhos certos para dar apreço ao que a vida me concedeu.

Tens-me dado força para que os meus sonhos se tornem realidade e ensinaste-me a ganhar ânimo e coragem nos momentos difíceis. Em Ti consegui surpreender-me a mim própria.

Pai e mãe obrigado por tudo o que têm vindo a proporcionar, o vosso apoio, dedicação e carinho foram essenciais ao longo desta dissertação, bem como durante todo o meu percurso académico.

Prof. Doutor Fernando Almeida obrigado por me ter concedido o privilégio de ser o meu orientador e de certo modo me ter encorajado a aceitar este desafio.

Índice

Índice de Figuras	IV
Lista de abreviaturas	V
Resumo	VI
Palavras-Chave:	VI
Abstract.....	VII
Key-Words:	VII
Introdução	1

Capítulo I

A história do risco: um conceito do passado que dinamizou o presente

1. O conhecimento, o estudo e a expansão de risco	3
Conclusões.....	25

Capítulo II

O risco: da concepção à aplicação

2. O conceito de risco	27
2.1. O risco e a recompensa.....	31
2.2. O risco e a inovação	32
Conclusões.....	32

Capítulo III

Porque nos preocupamos com o risco?

3. A inquietude do risco	34
3.1. A percepção do risco	35
Conclusões.....	37

Capítulo IV

O risco sob uma nova perspectiva

4. A Gestão dos Riscos.....	39
4.1. A gestão dos riscos nas organizações.....	41

4.2.	Os benefícios da gestão dos riscos	43
4.3.	A classificação dos riscos.....	48
4.4.	Exemplos de tipos de riscos	53
4.5.	O perfil da gestão dos riscos.....	56
4.6.	A gestão eficaz dos riscos	69
4.7.	As aplicações da gestão dos riscos	79
4.8.	Os princípios da gestão dos riscos.....	80
	Conclusões.....	97

Capítulo V

A expansão e a aplicação das boas práticas no governo das sociedades

5.	<i>Corporate Governance</i>	99
5.1.	A expansão das boas práticas de governança corporativa.....	101
5.2.	Os modelos de governança corporativa.....	104
5.3.	A governança corporativa e a gestão dos riscos.....	105
	Conclusões.....	108

Capítulo VI

Entre o risco e o *compliance* – os factos históricos

6.	A emergência do <i>Compliance</i>	110
	Conclusão	114

Capítulo VII

***Compliance* a inovação de um conceito: práticas e perspectivas**

7.	<i>Compliance</i>	117
7.1.	A função de <i>compliance</i>	117
7.2.	Os objectivos e a missão de <i>compliance</i>	119
7.3.	A ética e o <i>compliance</i>	122
7.4.	<i>O compliance</i> e a auditoria interna.....	125
7.5.	<i>Compliance</i> uma função de excelência corporativa	127
7.6.	Os princípios do <i>compliance</i>	130
7.7.	A implementação de um programa de <i>compliance</i>	133
	Conclusões.....	155

Capítulo VIII

O risco de *compliance*: um conceito das sociedades

8. A imagem e a importância do risco de <i>compliance</i>	157
Conclusões.....	159
Conclusão	161

Índice de Figuras

Figura 1 - Curva normal ou curva em sino de Moivre	17
Figura 2 – A dualidade do risco.....	29
Figura 3 – Ideograma chinês da dualidade do risco	30
Figura 4 - Visão do gestor com e sem os conceitos da gestão dos riscos.....	46
Figura 5 – Classificação dos riscos.....	49
Figura 6 – O processo da gestão dos riscos	68
Figura 7 – A relação entre propriedade e assunção de riscos.....	107
Figura 8 – Princípios do Programa de Compliance	134

Lista de abreviaturas

BIS - *Basel Committee on Banking Supervision*

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

PCE's - Profissionais de *compliance* e ética

SCCE - *Society of Corporate Compliance and Ethics*

Resumo

O conceito risco de *compliance* é um termo algo recente, mais difundido nuns países do que outros, daí que a literatura seja também algo restrita.

A temática do risco de *compliance* surge como modo de analisar e compreender o que nos leva a estar em constante sobressalto quanto à situação da crise financeira mundial, e conseqüentemente estudar os meios e os mecanismos que temos ao nosso alcance para podermos ultrapassar a barreira do risco.

Noções tão importantes como risco e *compliance* levam-nos a ampliar a nossa visão sobre o campo da não conformidade das economias e das crises globais. Por ser um conceito muito recente e pouco difundido nas sociedades mundiais, o presente trabalho desafiou a barreira do saber e tomou a assunção de estudar e aprofundar o conhecimento de um conceito de relevante importância para todas as sociedades.

Com as dificuldades com que nos deparamos facilmente compreendemos a importância de estar e agir de acordo com normas, leis e regulamentações que fomentem uma maior segurança e a fiabilidade das organizações neste tempestuoso cenário, ou seja, estar e agir em *compliance*. Estas ferramentas da gestão do risco empresarial são o elemento essencial para a boa governança corporativa. É através da implementação e adopção desta excelência corporativa que, se está a exigir às empresas e aos mercados um rigoroso controlo no cumprimento das normas e das boas práticas em matérias de que possam resultar o risco de *compliance*.

O risco de *compliance* tenderá portanto a ter mais importância e a ser objecto de maior rigor nas sociedades a nível mundial, pois as suas acções tenderão a ser bem mais controladas para que o risco nunca surja como um obstáculo para a tomada de decisões, ou se surgir que seja mitigado.

Palavras-Chave: *Compliance, Corporate governance, Risco, Gestão do risco,*

Abstract

The notion of compliance risk is relatively recent and more prevalent in some countries than in others and, therefore, literature on the subject is limited.

Compliance risk comes up with an analysis methodology and an understanding strategy, which make us continuously aware of the developments of the global financial crisis and, as result, prompt us to study the available means and mechanisms to overcome the barrier of risk.

The fundamental notions of risk and compliance enlarge our vision of non-compliance in global economies and crises. Due to the recent nature of compliance risk, which is less widespread in world societies, this working document dares to challenge the knowledge barrier and to study and deepen the findings on such topic, given its paramount importance to all societies.

Taking into account the difficulties that we easily encounter, we become aware how important is to be and act according to the rules, laws and regulations, i.e., to be and act in compliance in order to foster a greater safety and reliability of organizations and institutions under such hostile scenario. These business risk management tools play a decisive role in promoting good corporate governance. Through the implementation of this corporate excellence, businesses and markets are required to observe strictly the compliance of rules and best practices in domains where compliance risk is more prone to arise.

Compliance risk is likely to be more important and subject of stricter monitoring in global societies, whose actions might be under greater control so that the risk never poses an obstacle to decision-making or, if so, that the effects of such risk might be mitigated.

Key-Words: Compliance, Corporate governance, Risk, Risk Management,

Introdução

A temática do Risco de *compliance* faz-nos perceber o quão importante é para qualquer sector ou área de mercado a dissipação deste conceito nas organizações e nos estados.

Desde os nossos primórdios do século passado que as sociedades globais procuram desenvolver e adoptar sistemas que lhes permitam assegurar a estabilidade e o progresso dos seus mercados, nomeadamente, através do processo de controlo das suas actividades.

São vários os momentos da história mundial em que se verifica a situação eminente de eventos de risco. Essas situações de risco originaram perdas e ganhos, pois em situações de riscos somos confrontados com a dualidade risco/recompensa, ou seja o risco oferece-nos oportunidades ao mesmo tempo que nos expõe a resultados menos desejáveis. São as inovações geradas em resposta a essa dualidade que fazem do risco um tema essencial não apenas para o estudo das finanças, como também dos negócios em geral.

Foi sobretudo a partir dos anos 90, e devido aos importantes acontecimentos económicos verificados à escala mundial, que o ambiente dos mercados internacionais passou a ter uma maior grau de exigência em relação às operações realizadas pelas organizações.

Dada a relevância desses acontecimentos verificou-se que era necessário tomar como precedência o cumprimento de normas, leis e regras que fomentassem a transparência, a conformidade, a confiança e a credibilidade nas organizações dos mercados globais.

No âmbito deste contexto associado ao atendimento às leis, às normas, aos códigos de conduta, e inclusive aos padrões éticos e aos princípios da boa governança corporativa que surge o conceito de *compliance*.

O termo *compliance* derivado da língua inglesa é de difícil terminologia para português, daí que tem vindo a ser entendido como a maneira de agir em conformidade e ou de acordo com determinados padrões. É um conceito de excelência corporativa, pois integra e estabelece o uso de um conjunto de regras e códigos de conduta e directrizes éticas transparentes que determinam conduta e a boa prática das sociedades.

O termo *compliance* é actualmente utilizado em vários contextos da sociedade moderna pois, que abrange um ampla sociedade de mercado, daí que seja aplicado a diferentes áreas de actuação social.

Através da acção (individual ou organizacional) em *compliance* podemos reunir os meios que nos permitem assegurar que as organizações ajam de acordo com as regulamentações e não sofram ou causem danos às partes interessadas.

A execução de acções de *compliance* passa pela criação de um programa de *compliance* que compromete todos os intervenientes de uma organização a tomar a atitude certa perante as diversas situações de que possam ser presentes. Este é um desafio que não prescinde de um conjunto eficaz de técnicas de gestão para a estruturação de um programa de *compliance* eficaz.

A prevenção e a adequada administração dos riscos da actividade de uma organização, através da adopção de regras de *compliance* são uma importante ferramenta do controlo interno da gestão dos negócios. *Compliance*, é em boa verdade, um dos principais pilares de apoio à governança corporativa, e a sua aplicação revela o comprometimento da organização em firmar do seu negócio com bases sólidas, éticas e sustentáveis, contribuindo para aumentar o seu valor e assegurar a sua continuidade, razão basilar dos princípios de governança.

Dada a conjuntura actual dos mercados e a época de turbulência em que vivemos, a emergência de encorajar uma maior *corporate governance* sólida não poderia ser maior em termos de expectativas e fundamentos de cidadania organizacional, mediante a forma como os gestores identificam, avaliam e gerem os riscos de forma a assegurarem que os controlos adequados estão a ser utilizados para prevenir falhas sistémicas e dramáticas.

O desafio e a oportunidade para a gestão consiste em estender os pontos actuais de liderança numa perspectiva transversal a toda a organização, de modo a construir estruturas de risco e de *governance*, e assegurar a capacidade das organizações em ir ao encontro das suas intenções em termos de cidadania e estar em conformidade e não incorrer em risco de *compliance*.

Capítulo I

A história do risco: um conceito do passado que dinamizou o presente

1. O conhecimento, o estudo e a expansão de risco

“O risco é parte de qualquer empreitada humana.”¹ Damodaran² refere-nos que desde o instante em que despertamos pela manhã, que entramos no nosso carro ou usamos o transporte público para a escola ou trabalho, até voltarmos para a cama (e talvez mesmo depois), estamos expostos a riscos de diferentes intensidades. De acordo com o autor o que torna fascinante o estudo do risco, é que simultaneamente ao facto de muito de essa exposição não ser de todo voluntária, ainda corremos o risco de livre arbítrio (como conduzir a alta velocidade nas auto-estradas ou apostar em jogos de azar, por exemplo) e nos divertimos com eles. Defende que apesar de alguns desses riscos parecerem triviais, outros fazem significativa diferença na maneira como vivemos nossas vidas. Entende que é possível defender a tese de que todos os avanços da civilização – da invenção de ferramentas pelo homem das cavernas até à terapia genética – foram possíveis porque alguém se dispôs a correr riscos e a desafiar o estado das coisas de então.

Damodaran elucida-nos que ao longo de grande parte da história da civilização, o risco e a sobrevivência andaram sempre lado a lado. O homem pré-histórico vivia uma vida curta e brutal; a busca por alimento e abrigo expunha-o a perigos de natureza física, diante de animais ferozes e nefastas condições climáticas.³ Ainda que as sociedades

¹ DAMODARAN, Aswath – Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais, 2009, pág. 22

² Aswath Damodaran é um professor de finanças e professor titular da ordem da *Stern School of Business* na Universidade de Nova York, onde lecciona finanças corporativas e avaliação de activos no curso de MBA da *Stern School*. Os seus objectos de pesquisa são a avaliação, gestão de carteiras e as finanças corporativas aplicadas.

³ A esperança média de vida do homem pré-histórico era inferior a 30 anos. Mesmo os antigos gregos e romanos eram considerados velhos quando atingiam os 40 anos de idade.

mais desenvolvidas surgissem na Suméria, na Babilónia e na Grécia, outros riscos (como guerras e doenças) continuavam a dizimar o homem. Contudo, nos primórdios da nossa história, risco físico e recompensa material sempre andaram de mão dadas. O homem das cavernas que corria riscos conseguia alimento, o que se esquivava morria de fome.

Bernstein (1997) considera que o risco afecta os aspectos mais profundos da psicologia, matemática, estatística e história e menciona que literatura é monumental, e as notícias de cada dia trazem vários novos itens de interesse.

*“O que distingue os milhares de anos de história do que consideramos os tempos modernos?”*⁴ Bernstein diz-nos que a resposta transcende em muito o progresso da ciência, da tecnologia, do capitalismo e da democracia.

O autor elucida-nos que o passado remoto foi repleto de cientistas brilhantes, de matemáticos, de tecnólogos e de filósofos políticos, e que a ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que os homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Para o autor, até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos.

Bernstein, no seu conceituado livro, *Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco* conta-nos a história de um grupo de pensadores cuja visão notável revelou como pôr o futuro ao serviço do presente. Ao mostrar ao mundo como compreender o risco, medi-lo e a avaliar as suas consequências, eles converteram o acto de correr riscos num dos principais catalisadores que impelem a sociedade ocidental moderna. *“À semelhança de Prometeu, eles desafiaram os deuses e sondaram as trevas em busca da luz que converteu o futuro, de um inimigo em uma oportunidade.”*⁵

Bernstein, refere-nos que a transformação nas atitudes em relação à administração do risco desencadeada pelas suas realizações canalizou a paixão humana pelos jogos e apostas para o crescimento económico, a melhoria da qualidade de vida e o progresso tecnológico.

O autor sustenta que ao definir um processo racional de enfrentar riscos, esses inovadores forneceram o ingrediente que faltava e que impeliu a ciência e as empresas

⁴ BERNSTEIN, Peter L. – *Desafio aos Deuses: a Fascinante História do Risco*, 1997: pág.1.

⁵ *Ibidem.*

ao mundo da velocidade, do poder, das comunicações instantâneas e das finanças complexas, típicos da nossa própria época. Factos com que nos deparamos no nosso quotidiano. Salienta que as suas descobertas sobre a natureza do risco e sobre a arte e a ciência da opção são centrais à nossa moderna economia de mercado à qual as nações em todo o mundo se apressam a aderir. A capacidade de definir o que poderá acontecer no futuro e de optar entre várias alternativas é central às sociedades contemporâneas. A administração do risco guia-nos por uma ampla gama de tomada de decisões, da alocação da riqueza à salvaguardada saúde pública, da condução da guerra ao planeamento familiar, ao pagamento do prémio dos seguros, ao uso do cinto de segurança, da plantação de milho à venda de flocos de milho.

De acordo com Bernstein a concepção moderna de risco tem suas raízes no sistema de numeração indo-arábico que alcançou o Ocidente há cerca de setecentos a oitocentos anos. Mas destaca que o estudo sério de risco começou no Renascimento, quando as pessoas se libertaram das restrições do passado e desafiaram abertamente as crenças sagradas. Foi uma época em que grande parte do mundo seria descoberta e os seus recursos explorados. Uma época de turbulência religiosa, de capitalismo nascente e de uma abordagem vigorosa da ciência e do futuro.

O autor recorda-nos que em 1654, época em que o Renascimento estava em pleno alvorecer, o cavaleiro de Méré, um nobre francês com gosto pelo jogo e pela matemática, desafiou o famoso matemático francês Blaise Pascal a decifrar um enigma. A pergunta era como dividir as apostas de um jogo de azar entre dois jogadores, que foi interrompido quando um deles estava a ganhar. O enigma confundira os matemáticos desde sua a formulação, duzentos anos antes, pelo monge Luca Paccioli⁶. Segundo

⁶ Luca Paccioli nasceu em Sansepolcro em Itália no ano de 1445. Pouco se sabe da sua infância excepto que recebeu a sua educação de um matemático Dominico Bragadino, e do seu amigo mais velho Piero della Francesca (com quem, alguns anos mais tarde, teve uma disputa devido a ter plagiado alguns dos seus trabalhos. Proveniente de uma família pobre, o futuro de Pacioli avizinhava-se pouco promissor. Juntou-se a um mosteiro Franciscano em Sansepolcro e tornou-se num aprendiz de um homem de negócios local. O jovem Pacioli cedo abandonou as suas aprendizagens para ir trabalhar como matemático para uma escola. No ano de 1470, Pacioli escreveu o seu primeiro manuscrito sobre álgebra, o qual era dedicado aos três filhos de Reimpose. Tinha nesta altura 25 anos. Em 1475, Pacioli tornou-se professor na universidade de Perugia, onde ficou durante seis anos, tendo sido o primeiro a leccionar uma cadeira de matemática nessa universidade. O ano de 1494, publicou o seu famoso livro "*Summa de Arithmetica, Geometria proportioni et propornaliti*" (coleção de conhecimentos de Aritmética, Geometria, proporção e proporcionalidade), conhecido apenas por "*Summa*". Foi também uma outra

refere o autor este foi o homem que trouxe a contabilidade das partidas dobradas à atenção dos homens de negócios da época – e ensinou as tabuadas de multiplicação a Leonardo da Vinci. Pascal pediu ajuda a Pierre de Fermat, advogado que também era brilhante matemático. O resultado da sua colaboração foi pura dinamite intelectual. O que poderia parecer uma versão do século XVII do jogo da Busca Trivial levou à descoberta da teoria das probabilidades, o núcleo matemático do conceito de risco.

O autor foca que actualmente dependemos da superstição e da tradição menos do que as pessoas do passado, não por sermos mais racionais, mas porque a nossa compreensão do risco permite-nos tomar decisões de modo racional. Defende que para julgar até que ponto os actuais métodos de enfrentar riscos são benéficos ou ameaçadores, precisamos conhecer toda a história, desde seus primórdios. Precisamos saber por que os homens do passado tentaram – ou não – dominar o risco, como desempenharam esta tarefa, que modalidades de pensamento e de linguagem surgiram da sua experiência e como as suas actividades interagiram com outros eventos, grandes e pequenos, para alterar o curso da cultura.

Conforme menciona o autor, da qual também concordamos, tal perspectiva trouxe-nos uma compreensão maior de onde nos situamos e para onde podemos estar a rumar.

Peter L. Bernstein esclarece-nos que desde o início da história registada, os jogos de azar – que na sua essência representam o próprio acto de correr riscos – têm sido um passatempo popular e, muitas vezes, um vício. Foi um desses jogos - e não alguma pergunta profunda sobre a natureza do capitalismo ou visões do futuro – que inspirou a incursão revolucionária de Pascal e Fermat pelas leis das probabilidades. Contudo, até aquele momento no decorrer da história, as pessoas entregaram-se a esses jogos sem recorrer a nenhum dos sistemas de probabilidades que determinam nos dias

secção deste livro que tornou Pacioli famoso. A secção de que falamos era a “*Particulario de computies et Scripturis*”, um tratado sobre a contabilidade. Em 1505, foi eleito superior da ordem Franciscana na província romana, e depois foi aceite como membro do mosteiro de Florença em “Santa Croce”. Em 1509, “*De Divina Proportioni*” e os “*Elementos*” de Euclides foram publicados em Veneza. No mesmo ano Pacioli deu uma importante aula sobre proporção e proporcionalidade, uma aula que realçou a relação da proporção com a religião, medicina, direito, arquitectura, gramática, imprensa, escultura, musica e todas as artes liberais. Em 1514, o Papa Leon III chamou Pacioli ao Papado de Roma para este se tornar ai professor. Pensa-se que Pacioli morreu a 19 de Junho de 1517 no mosteiro de Sansepolcro.

de hoje as vitórias e derrotas. O acto de enfrentar o risco era livre, não sendo regido pela teoria da administração do risco.

Vale a pena recordar que *“os seres humanos sempre foram apaixonados pelos jogos, pois ele nos deixa frente a frente com o destino, sem restrições. Ingressamos nessa batalha assustadora por estarmos convencidos de termos um poderoso aliado: a Sorte, que interporá entre nós e o destino (ou as probabilidades) para trazer a vitória para nosso lado.”* (Bernstein:1997, pág.11)

Para Bernstein, Pascal e Fermat detiveram a chave de um método sistemático de cálculo das probabilidades de eventos futuros. Embora não tivessem dado a volta completa, eles inseriram a chave na fechadura. A importância do seu trabalho pioneiro para gestão empresarial, para a administração do risco e, em particular, para os seguros seria percebida por outros – para os quais a *Lógica de Port-Royal*⁷ seria um importante passo inicial. A ideia de prever tendências económicas ou de usar a probabilidade para prever prejuízos económicos era remota demais para que Pascal e Fermat percebessem o que estavam perdendo. É apenas com a visão retrospectiva, que podemos ver quão perto eles chegaram. A incerteza inevitável do futuro sempre nos impedirá de banir totalmente o destino das nossas esperanças e temores; porém, após 1654, a feitiçaria deixaria de ser o método de previsão favorito. (Bernstein: 1997, pág. 71)

O autor conta-nos que Adam Smith, um magistral estudioso da natureza humana, definiu a motivação: *“A vaidade arrogante da maioria dos homens quanto às próprias habilidades e absurda presunção da boa sorte.”* Embora tivesse plena consciência de que a propensão humana em enfrentar riscos impelia o progresso económico, Smith temia que a sociedade sofresse quando essa propensão se descontrolasse. Assim, ele equilibrou cuidadosamente os sentimentos morais com os benefícios do livre mercado. Cento e setenta anos depois, John Maynard Keynes concordou: *“Quando o desenvolvimento do capital de um país se torna subproduto das actividades de um casino, o serviço provavelmente será malfeito.”*

Bernstein comenta que todavia, o mundo seria monótono se faltassem às pessoas a vaidade e a confiança na própria boa sorte. Comenta o autor que Keynes teve de admitir que *“se a natureza humana não caísse na tentação de enfrentar riscos... talvez*

⁷ Pascal reuniu os seus pensamentos sobre a vida e a religião enquanto estava em Port-Royal e publicou-os sobre o título de *Pensamentos*. (Bernstein: 1997, pág.68)

pouco se investisse como resultado da fria avaliação.” Ninguém enfrenta um risco na expectativa do fracasso, refere-nos.

Bernstein refere-nos que para explicar o início de tudo, a mitologia grega recorreu a um gigantesco jogo de dados para explicar o que os cientistas modernos dominam Big Bang. Três irmãos, através dos dados, partilharam o universo: Zeus ganhou os céus, Poseidon, os mares e Hades, o perdedor tornou-se o senhor dos infernos, menciona o autor. A teoria das probabilidades parece uma disciplina sob medida para os gregos, dado seu gosto pela aposta, as suas habilidades como matemáticos, o seu domínio da lógica e sua obsessão com a demonstração. Contudo, embora fossem um povo mais civilizado, jamais se aventuraram por aquele mundo fascinante. A civilização como a conhecemos poderia ter progredido muito mais rapidamente, se os gregos tivessem antecipado o que os seus descendentes intelectuais – renascentistas – viriam a descobrir alguns milhares de anos depois.

O autor defende que apesar da ênfase dos gregos, eles tinham pouco interesse na sua aplicação a qualquer tipo de tecnologia que teria mudado suas visões de controlo do futuro. Com isto, o autor não diz que os gregos não reflectiram sobre a natureza da probabilidade. A palavra grega antiga *eikos* (*eikos*), que significava plausível ou provável, tinha o mesmo sentido do conceito moderno de probabilidade: “*ser esperado com grau de certeza*”. Sócrates define *eikos* como “*semelhança com a verdade*”. Para o autor a definição de Sócrates revela um ponto subtil de grande importância. “*Semelhança com verdade não é o mesmo que verdade*”. Para os gregos, a verdade era apenas o que pudesse ser demonstrado pela lógica e a partir de axiomas. A sua insistência na demonstração contrapôs frontalmente a verdade à experimentação empírica. Os dramas gregos contam uma história após outra sobre a importância do seres humanos à mercê do destino impessoal. O autor refere-nos que quando os gregos desejavam uma previsão do que o amanhã poderia reservar, recorriam aos oráculos, em vez de consultar os filósofos mais sábios. Afirma, que os gregos acreditavam que a ordem só se encontrava nos céus, onde os planetas e as estrelas surgiam nos seus lugares certos com uma regularidade insuperável. Os gregos respeitavam profundamente esse funcionamento harmonioso, e os seus matemáticos estudaram-no intensamente. Mas a perfeição dos céus servia apenas para realçar a confusão da vida na Terra. Além disso, a previsibilidade do firmamento contrastava em cheio como o comportamento dos deuses volúveis e insensatos que habitavam as alturas, alude-nos o autor.

Bernstein menciona que talvez os antigos filósofos talmúdicos judeus se tenham aproximado um pouco mais da quantificação do risco. Mas também neste caso não encontramos indicações de que levaram adiante o seu raciocínio desenvolvendo uma abordagem metódica do risco.

De acordo com Bernstein (1997: pág. 18) os gregos e os talmudistas aproximaram-se tanto da análise realizada por Pascal e Fermat séculos depois que um mero empurrão os teria impellido para o passo seguinte, e elucida-nos que não foi por acaso que esse empurrão não aconteceu. Para que uma sociedade pudesse incorporar o conceito de risco à sua cultura, teriam de ocorrer mudanças, não nas visões do presente, mas nas atitudes quanto ao futuro.

Como nos confere o autor, até à época do Renascimento, as pessoas percebiam o futuro como pouco mais do que uma questão de sorte ou o resultado de variações aleatórias, e a maioria das decisões era motivada pelo instinto.

Bernstein argumenta que sem números, não há vantagens nem probabilidades; sem vantagens e probabilidades, o único meio de lidar com o risco é apelar os deuses e o destino. Sem números, o risco é uma questão de pura coragem. Destaca que vivemos num mundo de números e cálculos, do relógio que consultamos ao acordar ao canal de televisão que desligamos antes de dormir. No decorrer do dia, contamos as medidas de café que pomos na cafeteira, pagamos a empregada, consultamos as cotações de ontem da Bolsa, digitamos o número de telefone de um amigo, verificamos a quantidade de gasolina no depósito, controlamos a velocidade no velocímetro, pressionamos o botão do elevador no prédio do nosso escritório e abrimos a porta com o número do nosso escritório. *E o dia mal começou!* (Bernstein:1997)

O autor realça que é difícil imaginar uma época sem números. Contudo, refere que se conseguíssemos transportar magicamente um homem instruído do ano 1000 até ao presente, ele provavelmente não reconheceria o número zero e certamente seria reprovado num teste de aritmética, e que poucas pessoas do ano 1500 se sairiam muito melhor.

Bernstein afirma que todos temos de tomar decisões com base em poucos dados. Afirmção com a qual concordamos. Salienta que a amostragem é essencial para se enfrentar riscos e que constantemente usamos a amostras do presente e do passado para adivinhar o futuro. “*Na média*” é uma expressão familiar, cita.

O autor questiona-se: “*Mas quão falível é a média a que nos referimos? Quão representativa é a amostra em que baseamos nosso julgamento? O que é “normal”, de*

qualquer modo?” Os estatísticos brincam sobre o homem com os pés no forno e a cabeça no refrigerador: na média, ele sente-se muito bem, refere.

De acordo com o autor a amostragem estatística teve uma longa história, e as técnicas do século XX são muito avançadas em relação aos métodos primitivos de épocas anteriores.

Refere-nos o autor que um esforço mais ambicioso e influente de utilização do processo de amostragem foi relatado em 1662, oito anos após a correspondência entre Pascal e Fermat. Bernstein menciona que a obra em questão foi um pequeno livro publicado em Londres e intitulado *Natural and political observations made upon the bills of mortality* (Observações naturais e políticas sobre os registos de óbito). O livro tinha uma compilação dos nascimentos e das mortes em Londres entre 1604 e 1661, junto com um extenso comentário que interpretava dados. Segundo Bernstein, nos anais da pesquisa estatística e sociológica, o pequeno livro foi um avanço revolucionário, um salto ousado no uso de métodos de amostragem e no cálculo das probabilidades – a matéria-prima de todo método de administração do risco, dos seguros e da medição de riscos ambientais ao projecto dos mais complexos derivativos.

Bernstein refere-nos que o autor, John Graunt, não era estatístico nem demógrafo – naquela época, disciplinas totalmente separadas. Tampouco era matemático, um actuário, um cientista, um professor universitário ou um político. Graunt, então com 42 anos, passara toda a vida adulta como mercador de “aviamentos”, como botões e agulhas, explica-nos.

O autor menciona que segundo John Aubrey, um biógrafo da época, Graunt era “*uma pessoa muito engenhosa e estudiosa... que ia de manhã cedo ao seu escritório antes do horário comercial... muito jocoso e fluente em sua conversa.*” Refere-nos que ele se tornou amigo íntimo de alguns dos mais eminentes intelectuais da época, inclusive William Petty, que ajudou Graunt em algumas dificuldades sobre estatísticas populacionais da obra. Graunt realizou o seu trabalho numa época em que a sociedade essencialmente agrícola de Inglaterra se estava a transformar numa sociedade cada vez mais sofisticada, com possessões e empreendimentos comerciais ultramarinos.

Bernstein alude que muito embora o livro de Graunt forneça dados interessantes para estudiosos de sociologia, medicina, ciência política e história, a sua maior novidade é o uso da amostragem. Descreve-nos que Graunt percebeu que as estatísticas disponíveis representavam uma mera fracção de todos os nascimento e mortes já ocorridos em Londres, mas isso não o impediu de tirar amplas conclusões dos dados

disponíveis. A realização de Graunt foi deveras impressionante. Entre os seus esforços mais ambiciosos, Graunt fez a primeira estimativa racional da população de Londres e destacou a importância dos dados demográficos, para determinar se a população londrina estava a crescer ou a diminuir e se ela se tornara “*suficientemente grande, ou grande demais*”. Ele também reconheceu que a estimativa da população total ajudaria a revelar a probabilidade de um indivíduo sucumbir à peste. Além disso, ele tentou vários métodos de estimativa para verificar a fiabilidade dos resultados.

De acordo com Bernstein, Graunt não usa a palavra “*probabilidade*” em nenhum ponto, mas aparentemente ele conhecia bem o conceito. Por coincidência, ele repetiu o comentário da *Lógica de Port-Royal* sobre temores infundados de temporais: “*Considerando que muitas pessoas vivem com grande medo e apreensão de alguma doença mais formidáveis e notórias, calculei quantas morreram de cada: os respectivos números, comparados com o total de 229.520 (a mortalidade em vinte anos), permitirão a essas pessoas compreender melhor o risco que correm.*” (Bernstein: 1997, pág. 82)

O autor ressalva que uma enorme barreira conceitual teve de ser transportada para se poder passar da identificação de probabilidades matemática inexoravelmente determinada à estimativa da probabilidade dos resultados incertos, da colecta de dados brutos à decisão do que fazer com eles uma vez disponíveis. Refere-nos que os avanços intelectuais desse ponto em diante são, em muitos aspectos, mais espantosos do que os avanços que testemunhamos até agora. Alguns dos inovadores extraíram sua inspiração da contemplação das estrelas, outros, da manipulação do conceito de probabilidade de formas jamais sonhadas por Pascal e Fermat.

Bernstein que fala-nos agora de um matemático chamado Daniel Bernoulli,⁸ o autor do artigo de São Petersburgo, um dos documentos mais profundos já escritos, não

⁸ Daniel Bernoulli pertencia a uma família notável. Do final do século XVII ao final do século XVIII, oito Bernoulli foram reconhecidos como matemáticos célebres. Esses homens geraram o que o historiador Eric Bell descreve como “um exame de descendentes... a maioria dessa posteridade alcançando distinção – às vezes, chegando à eminência – no direito, no mundo académico, na literatura, nas profissões eruditas, na administração e nas artes. Nenhum deles foi um fracasso. Ele foi um dos primeiros, dentre vários sábios destacados, convidados por Pedro, o Grande a vir à Rússia, na esperança de fazer da sua nova capital um centro de actividade intelectual. Segundo Galton, Daniel era “físico, botânico, anatomista e autor de hidrodinâmica muito precoce”. Além disso, foi um poderoso matemático e estatístico, com um interesse especial em probabilidade. Bernoulli foi um protótipo do homem do seu tempo. O século XVIII veio adoptar a racionalidade, em reacção à paixão das guerras religiosas incessantes do século anterior.

apenas sobre o tema do risco, mas também sobre o comportamento humano. Explicamos que, a ênfase de Bernoulli nas relações complexas entre medição e sentimento aborda quase todos os aspectos da vida.

Segundo o autor, o artigo de São Petersburgo de Daniel Bernoulli começa por um parágrafo que expõe a tese que ele deseja atacar: *“Desde que os matemáticos começaram a estudar a medição do risco, tem vigorado um consenso geral sobre esta preposição: ”os valores esperados são calculados multiplicando-se cada ganho possível pelo número de meios pelos quais pode ocorrer, e depois dividindo-se a soma desses produtos pelo número total de casos”*

Bernstein refere que Bernoulli acha falhada esta hipótese como descrição de como as pessoas tomam decisões na vida real, por focalizar apenas os factos; ela ignora as consequências de um resultado provável para uma pessoa que tem de tomar uma decisão quando o futuro é incerto. O preço – e as probabilidades – não são suficientes para determinar o valor de algo. Embora os factos sejam idênticos para todos, *“a utilidade... depende das circunstâncias específicas de quem faz a estimativa... Não há razão para supor que... os riscos estimados, por cada indivíduo devam ser considerados de mesmo valor.”*

O autor elucida-nos que o conceito de utilidade é experimentado intuitivamente. Ela transmite o sentido de utilidade, desejo ou satisfação. A noção que provocou a impaciência de Bernoulli com os matemáticos – *“valor esperado”* – é mais técnica. Como observa em Bernoulli, o valor esperado equivale à soma dos valores de cada um de entre os diversos resultados multiplicados, cada qual, pela sua perspectiva em relação a todas as outras probabilidades. O autor ressalva que, às vezes, os matemáticos ainda usam o termo *“expectativa matemática”* para o valor esperado. Uma vez que Bernoulli estabeleceu a sua tese básica de que as pessoas atribuem ao risco valores diferentes, ele introduziu uma ideia central: *“A utilidade resultante de qualquer pequeno aumento da riqueza será inversamente proporcional à quantidade de bens anteriormente possuídos.”* Depois ele observa: *“Considerando a natureza do homem, parece-me que a*

Quando o conflito sangrento enfim serenou, a ordem e o apreço pelas formas clássicas substituíram o fervor da Contra-reforma e o carácter emocional do estilo barroco nas artes. Um sentimento de equilíbrio e respeito pela razão caracterizou o Iluminismo. Foi nesse cenário que Bernoulli transformou o misticismo da *Lógica de Port-Royal* num argumento lógico, voltado para tomadores de decisões racionais.

hipótese anterior tende a ser válida para muitas pessoas a quem essa espécie de comparação pode ser aplicada.”

Bernstein alude que pela primeira vez na história, Bernoulli está a aplicar a medição a algo que *não pode ser contado*. Ele agiu como intermediário no casamento da instituição com a medição. Enquanto a teoria das probabilidades estabelece as opções, Bernoulli define as *motivações* das pessoas que optam. Essa é uma área de estudos e um corpo teórico totalmente novos. Bernoulli estabeleceu a base intelectual de muito do que se seguiria, não apenas em economia, mas em teorias sobre como as pessoas tomam decisões e fazem escolhas em todos os aspectos da vida. O autor ressalva que para Bernoulli, os jogos de azar e os problemas abstractos não passavam de ferramentas para formular a sua tese principal do desejo de riqueza e oportunidade. A sua ênfase estava na tomada de decisões, e não nos meandros matemáticos da teoria das probabilidades. Ele anuncia de saída que o seu objectivo é estabelecer *“regras pelas quais qualquer um poderia estimar as suas perspectivas em qualquer empreendimento arriscado à luz das suas circunstâncias financeiras específicas.”* Como o autor refere, essas palavras vêm a calhar para todos os economistas financeiros, gerentes de empresas e investidores contemporâneos. Salienta que risco deixou de ser algo por enfrentar; ele se tornou um conjunto de oportunidades abertas à opção.

A inovação mais ousada de Bernoulli, à luz de Bernstein, foi a noção de que cada um de nós – mesmo o mais racional – possui um conjunto de valores único e responde de acordo com ele, mas a sua genialidade esteve no reconhecimento de que tinha de ir mais longe do que isso. Ao formalizar a sua tese afirmando que a utilidade é inversamente proporcional à quantidade dos bens possuídos, descortina uma visão fascinante do comportamento humano e do modo como chegamos às decisões e opções em face do risco.

O autor refere que, segundo Bernoulli, as nossas decisões têm uma estrutura previsível e sistemática. Num mundo racional, todos prefeririam ser ricos a serem pobres, mas a intensidade do desejo de se tornar mais rico é temperada por quão ricos nós já somos. A sequência lógica da visão de Bernoulli leva a uma intuição nova e poderosa sobre o acto de correr riscos, conclui o autor.

Bernstein elucida-nos que Daniel Bernoulli transformou o palco em que é representado o drama de enfrentar o risco. A sua descrição de como os seres humanos empregam tanto a medição como o sentimento na tomada de decisões quando os resultados são incertos foi uma realização notável, refere. Como ele próprio se vangloria

no seu artigo, *“como todas as nossas proposições se harmonizam perfeitamente com a experiência, seria um erro rejeitá-las como abstrações baseadas em hipóteses precárias.”*

De acordo com Bernstein, a primeira pessoa a estudar as ligações entre a probabilidade e a qualidade das informações foi outro Bernoulli mais antigo: Jacob⁹, tio de Daniel que viveu de 1654 a 1705. Jacob Bernestein levantara pela primeira vez a questão de como desenvolver probabilidades a partir de amostras de dados em 1703. Numa carta ao amigo Leibniz, ele comentou que achava estranho sabermos as hipóteses de obter sete em vez de oito com um par de dados, mas não sabermos as probabilidades de um homem com vinte anos sobreviver a um de sessenta. Não poderíamos, indaga ele, encontrar a resposta a esta pergunta examinando um grande número de pares de homens com essas idades?

O autor explica-nos que na resposta a Bernoulli, Leibniz se mostrou pessimista quanto a essa abordagem: “A natureza estabeleceu padrões que dão origem à ocorrência dos acontecimentos”, escreveu, “mas apenas na maior parte. Doenças novas assolam a raça humana; assim, por mais experimentemos que você tenha feito com cadáveres, isso não significa que você tenha imposto um limite à natureza dos eventos, impedindo assim a sua variação futura.” Embora Leibniz escrevesse a carta em latim ele inseriu a expressão “mas apenas na maior parte.” Segundo o autor, talvez o fizesse para enfatizar a sua opinião.

Bernstein refere-nos que Jacob não foi dissuadido pela resposta de Leibniz, mas mudou o método de resolução do problema. A advertência grega de Leibniz não seria esquecida, salienta o autor.

⁹ Jacob era criança quando Pascal e Fermat realizaram seus feitos matemáticos e morreu quando o seu sobrinho Daniel tinha apenas cinco anos. Talentosos como todos os Bernoullis, ele foi um contemporâneo de Isaac Newton e tinha o mesmo mau humor e orgulho dos Bernoulli para se considerar um rival do grande cientista inglês. A mera formulação das questões que Jacob levantou foi um feito intelectual em si mesmo, independentemente das respostas apresentadas. Jacob incumbiu-se dessa tarefa, pelo que nos conta, após ter meditado a respeito por vinte anos; ele só completou o trabalho ao se aproximar dos cinquenta anos, pouco antes de morrer em 1705. Jacob foi um Bernoulli excepcionalmente melancólico, sobretudo no final da vida, embora vivesse na época dissoluta e alegre que se seguiu à restauração de Carlos III, em 1660.

Menciona-nos que o esforço de Jacob em revelar as probabilidades com base em amostras de dados apareceu na sua *Ars conjectandi*¹⁰. O autor historia que o seu interesse foi demonstrar onde termina a arte de pensar – a análise objectiva – e começa a arte da conjectura e menciona que de certo sentido, a conjectura é o processo de estimar o todo a partir das partes. Segundo Bernstein, a análise de Jacob começa com a observação de que a teoria das probabilidades alcançou o ponto onde, para chegar a uma hipótese sobre a probabilidade de um evento, “*basta que se calcule exactamente o numero de casos possíveis e, depois, determine o grau em que um caso é mais provável de acontecer que outro.*” A dificuldade que o autor menciona que Jacob começa a passar a observar, é que as aplicações da probabilidade se limitam quase exclusivamente aos jogos de azar. Até aquela altura, a realização de Pascal pouco mais fora do que uma curiosidade intelectual.

Para Bernstein a contribuição de Jacob Bernoulli ao problema de desenvolver probabilidades a partir de quantidades limitadas de informações sobre a vida real foi dupla. Primeiro, ele definiu o problema nesses termos antes que qualquer outra pessoa sequer tivesse reconhecido a necessidade de uma definição. Segundo, ele surgiu uma solução com apenas uma exigência: temos de supor que, “*sob condições similares, a ocorrência (ou não ocorrência) de um evento surgirá o mesmo padrão observado no passado.*”

O autor revela que o teorema de Jacob Bernoulli para o cálculo *a posteriori* das probabilidades é conhecido como Lei dos Grandes Números, que ao contrário da visão popular, a lei não fornece um método de validação dos factos observados, que não passam de uma representação incompleta da verdade, e tão-pouco ela afirma que um número crescente de observações aumentará a probabilidade de que o que nós vemos é aquilo que obteremos. Refere que a lei não é um projecto para melhorar a qualidade de testes empíricos: Jacob seguiu à risca o conselho de Leibniz e rejeitou a ideia original de encontrar respostas firmes mediante testes empíricos.

Refere-nos o autor que “*Jacob estava em busca de uma probabilidade diferente.*” (Bernstein: 1997, pág.121)

¹⁰ A arte da conjectura obra que o seu sobrinho Nicolaus finalmente publicou em 1713, oito anos após a morte de Jacob.

Bernstein conta que Jacob Bernoulli morreu em 1705 e que o seu sobrinho Nicolaus¹¹ – Nicolaus o Lerdo – levou à frente os esforços do tio Jacob de derivar probabilidades futuras de observações conhecidas, ao mesmo tempo em que gradualmente completava a *Ars conjectandi*. Os resultados de Nicolaus foram publicados em 1713, mesmo ano em que apareceu finalmente o livro de Jacob.

Em 1718, como refere o autor, Nicolaus convidou um matemático francês chamado Abraham de Moivre¹² para se juntar à sua pesquisa, mas este recusou o convite: "*Gostaria de ser capaz de... aplicar a Doutrina dos acasos a Usos Económicos e Políticos, mas de bom grado renuncio à minha parte da tarefa, o favor de melhores Mãos.*"

Bernstein elucida-nos que em 1730, de Moivre se voltou finalmente para o projecto de Nicolaus Bernoulli de determinar a fidelidade com que a amostra de factos representava o universo real de que fora extraída. De Moivre, conforme indica o autor, começou por reconhecer que Jacob Nicolaus Bernoulli "*mostraram grande perícia...*

¹¹ Matemático suíço nascido na Basileia, mais um dos membros da famosa família de matemáticos e físico-matemáticos suíços, os *Bernoullis*, irmão mais velho de Daniel (1700-1782) e Johann II (1710-1790). Primogénito e favorito dos três filhos de Johann Bernoulli (1667-1748), entrou na Universidade de Basel quando tinha só 13 anos de idade e, como muitos outros membros de sua família, estudou matemática e leis, tornando-se licenciado em jurisprudência (1715). Trabalhou como o assistente e secretário particular de seu pai e, em particular, esteve envolvido em escrever a correspondência relativa à disputa da famosa prioridade sobre a invenção do cálculo entre Isaac Newton (1642-1727) e Leibniz (1646-1716), na qual seu pai participou apaixonadamente em favor do germânico. Ele não só respondeu a Brook Taylor (1685-1731) sobre a disputa como também fez contribuições matemáticas importantes trabalhando nos argumentos matemáticos anteriores a disputa. Trabalhou em curvas, equações diferenciais e probabilidade. Com o irmão Daniel viajou pela França e Itália até ambos serem convidados para trabalharem na Universidade de São Petersburgo, com um compromisso de contribuir para o desenvolvimento da matemática e física matemática na universidade local. Infelizmente morreu só 8 meses depois de chegar em São Petersburgo, ainda jovem e com muito futuro, depois de contrair uma febre fatal, aos 31 anos, em São Petersburgo, na Rússia.

¹² De Moivre nascera em 1667 – treze anos após Jacob Bernoulli – como protestante numa França cada vez mais hostil a quem não fosse católico. Em 1685, quando de Moivre tinha dezoito anos, o rei Luís XIV revogou o édito de Nantes, promulgado em 1598 sob o rei Henrique IV, nascido protestante, para garantir aos protestantes – conhecidos como huguenotes – direitos políticos iguais aos dos católicos. Após a revogação, o exercício da religião reformada foi proibido, as crianças tiveram de ser educadas como católicas e a emigração foi proibida. De Moivre passou dois anos na prisão devido às suas crenças. Com ódio à França e a tudo ligado a ela, conseguiu fugir para Londres em 1688, onde a Revolução Gloriosa acabara de banir os últimos vestígios do catolicismo oficial. Ele nunca retornou ao país natal.

contudo, algumas outras coisas eram necessárias”, e em particular a abordagem dos Bernoulli parecia *“tão trabalhosa e de tamanha dificuldade que poucas pessoas enfrentaram a tarefa.”*

Segundo ao autor, o avanço de Moivre está entre as realizações mais importantes da matemática. Refere que baseando-se no cálculo infinitesimal e na estrutura subjacente ao Triângulo de Pascal, conhecida como teorema binomial, de Moivre demonstrou um conjunto de sorteios aleatórios... se distribuiria em torno do seu valor médio.

Como menciona o autor a distribuição de Moivre é conhecida actualmente como uma curva normal ou, devido à semelhança com um sino, curva em sino. A distribuição, quando apresentada como uma curva, mostra o maior número de observações agrupadas no centro, próximas da média do número total de observações.

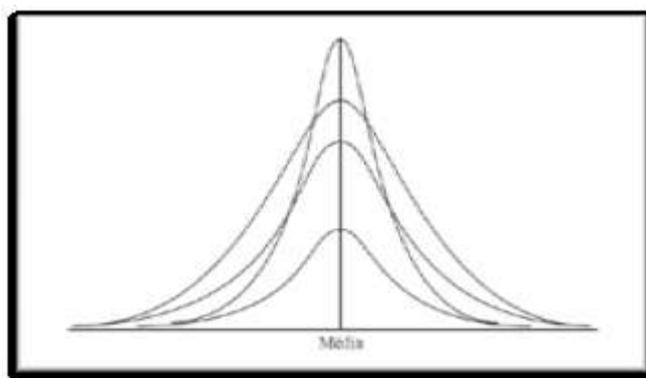


Figura 1 - Curva normal ou curva em sino de Moivre.

Fonte: Luiz Pasquali (artigo sobre a curva normal).

De acordo com Bernstein, a forma da curva de Moivre permitiu-lhe calcular uma medida estatística de dispersão em torno da média, medida agora conhecida como desvio padrão, é importantíssima quando se julga se um conjunto de observações compreende uma amostra suficientemente representativa do universo do que apenas uma parte.

Bernstein alude que a dádiva de Moivre para os matemáticos foi um instrumento que possibilitou a probabilidade de um dado número de observações se situar dentro de algum limite especificado em torno de uma razão real. Ressalva, ainda, que essa dádiva

tem permitido muitas aplicações práticas. De facto podemos concordar com este entendimento pois é muito utilizado no nosso dia-a-dia.

Será de referir que *”Por exemplo, todos os fabricantes temem que os produtos defeituosos possam escapar da linha de produção ate às mãos dos clientes. Uma percentagem de cem por cento é uma impossibilidade prática na maioria dos casos – o mundo como conhecemos parece dotado do hábito incurável de nos negar a perfeição.”*

(Bernestein: 1997, pág. 127)

Bernstein refere-nos agora que um dos tratamentos mais eficazes das questões das probabilidades foi proposto por Thomas Bayes¹³. Bayes em vida, não publicou nada sobre matemática, deixando apenas dois trabalhos, que foram publicados após a sua morte. Contudo, um desses artigos, *Essay towards solving a problem in the doctrine of chances (Ensaio sobre a solução de um problema da doutrina das hipóteses)*, foi uma obra de originalidade impressionante que imortalizou Bayes entre os estatísticos, economistas e outros cientistas sociais. Menciona, ainda, o autor que o artigo estabeleceu a base do moderno método de inferência estatísticas, a grande questão levantada pela primeira vez por Jacob Bernoulli.

Segundo o autor Bayes colocou o problema que estava a procurar resolver da seguinte forma: *“Dado que o numero de vezes que um evento desconhecido ocorreu e falhou, pede-se a hipótese de que a probabilidade do seu acontecimento numa única tentativa resida em algum ponto entre dois graus quaisquer de probabilidade que podem ser especificados.”* (Bernestein: 1997, pág. 130)

Para o autor o problema colocado aqui é exactamente o inverso do problema definido por Jacob Bernoulli, Bayes está a perguntar como podemos determinar a probabilidade de que um evento poderá ocorrer sob circunstâncias em que nada sabemos sobre ela, excepto que ocorreu certo número de vezes e que deixou de ocorrer outro certo número de vezes. Por outras palavras o autor explica-nos que um alfinete poderia estar defeituoso ou perfeito. Se identificarmos dez alfinetes deficientes numa amostra de cem, qual a probabilidade de que a produção total de alfinetes – e não apenas qualquer amostra de cem - conterà entre 9% e 11% com defeito?

¹³ Thomas Bayes um dissidente pastor inglês que nasceu em 1701 e viveu em Kent. Era um inconformista. Ele rejeitava a maioria dos rituais cerimoniais que igreja anglicana preservara da igreja católica após a sua separação na época de Henrique VIII. Bayes morreu em 1761 e pouco se conhece de Bayes.

Defende o autor que a principal aplicação do sistema de Bayes está no uso de novas informações para revisar probabilidades baseadas em informações antigas, ou, no linguajar dos estatísticos, para comparar a probabilidade posterior com a anterior. Este procedimento de revisar inferências sobre informações antigas à medida que surgem novas informações emerge um ponto de vista filosófico que torna a contribuição de Bayes impressionantemente moderna: “*num mundo dinâmico, não há uma resposta única sob condições de incerteza.*”¹⁴

Bernstein guia-nos para os biógrafos de Gauss¹⁵ que contam todas as histórias habituais de milagres matemáticos numa idade em que a maioria das pessoas mal conseguia dividir 24 por 12. Refere-nos que a sua memória para os números era tamanha que ele sabia as tábuas de logaritmos de cor, disponíveis a qualquer momento. Explica-nos que aos dezoito anos, ele fez uma descoberta sobre a geometria de um polígono de dezassete lados; nada desse porte acontecera na matemática desde os dias dos grandes matemáticos gregos. A sua tese de doutoramento “*Uma Nova Prova de Que Toda Função Inteira Racional de Uma Variável Pode Ser Resolvida em Factores Reais do Primeiro ao Segundo Grau*” é reconhecida pelos conhecedores como o teorema fundamental da álgebra. O autor elucida que o conceito não era novo, mas a prova sim.

De acordo com Bernstein, Gauss era recluso e obsessivamente reservado. Ele absteve-se de publicar uma grande quantidade de pesquisas matemáticas importantes – tão grande, realmente, que outros matemáticos tiveram que redescobrir trabalhos que ele já realizara. Menciona-nos que além disso, a sua obra publicada enfatizava os resultados, em vez da metodologia, muitas vezes obrigando os matemáticos a procurar o caminho até às suas conclusões. Eric Temple Bell, um dos biógrafos de Gauss, acredita que a matemática poderia ter estado cinquenta anos à frente de se Gauss fosse mais

¹⁴ BERNSTEIN, Peter L., 1997, pág. 131.

¹⁵ Carl Friedrich Gauss, durante os seus vinte e sete anos de vida, encerrada em 1885 aos 78 anos, dormiu apenas uma vez fora de sua casa em Göttingen. Na verdade ele recusara cátedras e distinções das mais eminentes universidades europeias, devido à sua aversão por viagens. A exemplo de muito matemáticos antes e depois dele, Gauss também foi um menino-prodígio – facto que desagradou ao seu pai tanto quanto parece ter agradado à mãe. O seu pai era um trabalhador rude que desprezava a precocidade intelectual do filho e dificultou ao máximo a sua vida. A sua mãe lutou para protegê-lo e encorajar o seu progresso; Gauss permaneceu profundamente devotado a ela, enquanto viveu.

acessível: *“Coisas soterradas durante anos ou décadas no seu diário teriam feito meia dúzia de grandes reputações se tivessem sido publicadas prontamente.”*

Bernstein enuncia-nos que a fama e a reserva combinaram para fazer de Gauss um incurável snobe intelectual. Embora a sua principal realização fosse na teoria dos números, a mesma área que fascinara Fermat, não deu muito valor ao trabalho pioneiro de Fermat. Ele rejeitou o último Teorema de Fermat, um fascinante desafio para os matemáticos por mais de cem anos, como *“uma proposição isolada de pouquíssimo interesse para mim, pois eu poderia facilmente forjar uma multiplicidade dessas proposições que ninguém conseguiria provar nem se desembaraçar delas.”*

O autor expõe que em 1801, aos 24 anos, Gauss publicou as *Disquisitiones arithmetica*, escritas em elegante latim, uma obra pioneira e histórica na teoria dos números. Ele descobriu *“um encanto mágico”* na teoria dos números e gostou de descobrir e depois provar a generalidade de relações como:

$$1 + 1 = 1^2$$

$$1 + 3 = 2^2$$

$$1 + 3 + 5 = 3^2$$

$$1 + 3 + 5 + 7 = 4^2$$

Segundo o autor, Gauss designou-se a demonstrar que o seu trabalho teórico tinha importantes aplicações práticas.

De acordo com Bernstein, Gauss não tinha nenhum interesse específico na administração do risco como tal. Mas ele foi atraído pelas questões teóricas levantadas pelo trabalho com as probabilidades, números grandes e amostragens iniciadas por Jacob Bernoulli e levado adiante por Moivre e Bayes. Refere-nos, ainda, que apesar da sua falta de interesse na administração do risco, as suas realizações nessas áreas formam a essência das técnicas modernas do controlo do risco.

Bernstein (1997, pág. 147-148) faz referência que *“até este ponto, a nossa história tem girado em torno dos números. Os matemáticos ocuparam o primeiro plano, à medida que estudamos as inovações desde os antigos... gregos até Gauss... no século XIX. A probabilidade, e não a incerteza, tem sido nosso tema principal. Agora o cenário deverá mudar. A vida real não é como um jogo de balla de Paccioli, uma seqüência de eventos independentes ou não relacionados. O mercado das acções parece bastante com uma marcha aleatória, mas a semelhança é imperfeita. As médias são guias úteis em certas ocasiões, mas enganadoras em outras. Em ainda outras ocasiões, os números não fornecem nenhuma ajuda, e somos obrigados a rastejar futuro adentro*

guiados por palpites. Isso não significa que os números sejam inúteis na vida real. O segredo está em desenvolver uma sensibilidade de quando são relevantes e de quando não são.”

Para o autor grande acto de correr riscos baseia-se nas oportunidades desenvolvidas a partir de desvios da normalidade. Salienta que à semelhança do conceito de “média”, o conceito de “normal” não foi uma descoberta individual.

O autor fala-nos agora de Francis Galton¹⁶, um cientista amador da Inglaterra vitoriana, tomou o fundamento de que Gauss e os seus predecessores haviam criado um apoio ao conceito de media – a distribuição normal – e ergueu uma nova estrutura para ajudar as pessoas a distinguir entre o risco mensurável e o tipo de incerteza que nos obriga a adivinhar o que o futuro reserva.

Para Bernstein, ele deu uma contribuição primordial à teoria da administração do risco. Galton traz-nos ao mundo da vida diária, onde as pessoas respiram, suam, copulam e pensam no futuro. Estamos agora bem distantes das mesas e dos astros, os meios escolhidos pelos matemáticos anteriores para validar as suas teorias. Galton tomou as teorias como as achou e tentou descobrir o que as fazia funcionar, explica-nos o autor.

Bernstein indica-nos que embora Galton nunca faça alusão a Jacob Bernoulli, a sua obra reflecte a insistência de Bernoulli de que o estudo das probabilidades é uma ferramenta essencial para a análise das doenças, da acuidade mental e da agilidade física. Além disso, ele segue as pegadas de Gaunt e Price, cujo interesse principal era a organização da sociedade humana, e não a ciência da natureza. Refere-nos Bernstein que o que Galton e esses outros inovadores aprenderam com os seus estudos culminou no surgimento dos actuais instrumentos complexos de controlo e de medição do risco nos negócios e nas finanças.

Bernstein elucida-nos que Karl Pearson, o principal biógrafo de Galton, e ele próprio um notável matemático, observou que Galton criara *“uma revolução nas nossas ideias científicas que modificou a nossa filosofia da ciência e a nossa própria filosofia*

¹⁶ Galton (1822-1911) foi um snob que nunca trabalhou para ganhar a vida, excepto um breve emprego num hospital aos vinte e poucos anos. Não foi um cientista em busca de verdades imutáveis. Ele era um homem prático, entusiasmado com a ciência, mas mesmo assim, um amador. As suas inovações e realizações exerceram um impacto duradouro sobre a matemática e a tomada de decisões práticas no mundo quotidiano. Foi um homem orgulhoso, mas nunca sofreu uma queda. As suas várias realizações foram amplamente reconhecidas.

de vida.” Para o autor, Pearson não exagerou: a regressão à média é pura dinamite. Galton transformou a noção de probabilidade, de um conceito estático baseado na aleatoriedade e na Lei dos Grandes Números, num processo dinâmico em que os sucessores dos indivíduos atípicos estão predestinados a aderir.

A regressão à média motiva quase toda a variedade de confronto de riscos e de previsão. Ela esta na base de ditados como *“tudo o que sobe tem de cair”*, *“o orgulho antecede a queda”* e *“o que os pais ganham os filhos dissipam”*. (Bernstein: 1997, pág.169)

Segundo Bernstein, em 1971 Kenneth Arrow conjuntamente com o colega economista Frank Hahn apontou as relações entre o dinheiro, os contratos e as incertezas. Refere-nos que os contratos não seriam firmados em termos monetários *“se considerarmos uma economia sem passado ou futuro.”* Mas o passado e o futuro são para a economia o que a trama e a urdidura são para um tecido. Não tomamos nenhuma decisão sem referência a um passado que compreendemos com certo grau de incerteza e um futuro do qual não temos nenhum conhecimento certo, elucida-nos o autor.

Para o autor a ideia de Arrow de um “mercado completo” baseou-se no seu sentimento de valor da vida humana. O autor explica-nos nas palavras de Arrow que *“O elemento básico em minha visão da sociedade justa”*, escreveu ele, *“é a centralidade dos outros... Esses princípios implicam um comprometimento geral com a liberdade... Melhorar a posição e a oportunidade económicas... é um componente básico do aumento da liberdade.”* Mas o medo do prejuízo às vezes restringe as nossas opções. Por isso, Arrow, expõe o autor, aplaude os seguros e os dispositivos de partilha de riscos como os contratos futuros de mercadorias e os mercados públicos de acções de títulos.

Salienta-nos Bernstein, que Arrow adverte que uma sociedade onde ninguém teme as consequências do acto de correr riscos poderá proporcionar um terreno fértil para a conduta anti-social. Visto a esta luz, Arrow é, ate agora o personagem mais moderno da nossa história, distingue o autor.

Bernstein especifica que o foco de Arrow não recai sobre o funcionamento da probabilidade ou da regressão das observações à média. Pelo contrário, ele focaliza como tomamos decisões sob condições de incerteza e como convivemos com as decisões tomadas. Ele trouxe-nos ao ponto em que podemos examinar mais sistematicamente como as pessoas trilham o caminho entre os riscos a serem contemplado e os riscos a serem enfrentados. Os autores da *Lógica de Port-Royal* e

Daniel Bernoulli sentiram que linhas de análise no campo do risco poderiam fazer adiante, mas Arrow é o pai do conceito de administração do risco como uma fonte explícita de habilidade prática, elucidada nos Bernstein.

O autor assegura que o reconhecimento da administração do risco como habilidade prática repousa sobre um cliché simples, mas de profundas consequências: quando o nosso mundo foi criado, ninguém se lembrou de incluir a certeza. Nunca temos a certeza; somos sempre ignorantes em certo grau. Grande parte da informação é incorrecta ou incompleta, confirma o autor.

Para Bernstein a demanda pela administração do risco cresceu juntamente com o número crescente de riscos e menciona que ninguém foi mais sensível a essa tendência do que Frank Knight e John Maynard Keynes.

O autor explica-nos que até então, os economistas clássicos haviam definido a economia como um sistema sem riscos que sempre produzia resultados ótimos. A estabilidade, prometiam eles, estava garantida. Elucida-nos que tais convicções custaram a morrer, mesmo face aos problemas económicos que emergiram da Primeira Guerra Mundial. Mas poucas vezes se ergueram proclamando que o mundo não era mais o que parecera outrora. Escrevendo em 1921, o economista da Universidade de Chicago, Frank Knight¹⁷, emitiu palavras estranhas para um homem da sua profissão: “*é altamente questionável até que ponto o mundo chega a ser inteligível...Apenas nos casos muitos especiais e cruciais algo como um estudo matemático, pode ser realizado.*” Bernstein conta-nos que durante o abismo da Grande Depressão, John Maynard Keynes¹⁸ ecoou o pessimismo de Knight: “*Defrontamo-nos a cada passo com*

¹⁷ Frank Knight nasceu numa fazenda em White Oak Township, Illinois, em 1885, sendo o mais velho de onze filhos. Embora lhe faltasse o diploma do curso secundário, estudou em duas minúsculas faculdades, talvez o melhor pôde pagar tendo em vista a pobreza da família. Alegou que a razão de se tornar economista foi que arar lhe cansava demais os pés. Knight começou a leccionar economia na Universidade de Iowa em 1919 e mudou para a Universidade de Chicago em 1928. Continuou a leccionar até 1972, ano em que faleceu, com 87 anos. Um homem irascível, dedicado e honesto deplorava as pessoas que se levavam a sério demais. Alegou que a teoria económica não era nada obscura ou complicada, mas que a maioria das pessoas tinha um interesse dissimulado em recusar-se a reconhecer o “*afrontosamente óbvio*”.

¹⁸ Nasceu em 1883 no seio de uma influente e conhecida família britânica. Na descrição de Robert Skidelsky, o seu biógrafo mais recente, Keynes “*não era apenas um homem de instituições, mas parte da elite de cada instituição da qual era membro. Quase sempre, olhava para a Inglaterra, e grande parte do mundo, de uma grande altura.*” Entre os amigos mais íntimos de Keynes estavam primeiros-ministros,

o problema da unidade orgânica e da descontinuidade – o todo não equivale à soma das partes, comparações de quantidades desapontam-nos, pequenas mudanças produzem grandes efeitos e os pressupostos de um continuum uniforme e homogêneo não são satisfeitos.”

O autor alude que face às tensões dos anos do pós-guerra, somente o teórico mais ingénuo poderia fazer de conta que todos os problemas poderiam ser resolvidos pela aplicação racional do cálculo diferencial e das leis da probabilidade com preferências bem ordenadas. Os matemáticos e filósofos tiveram de admitir que a realidade englobava conjuntos inteiros de circunstâncias que as pessoas jamais haviam contemplado antes.

Refere-nos o autor que, Knight e Keynes, foram os dois primeiros a enfrentar seriamente tais questões, foram ambos inconformistas ruidosos; porém, conjuntamente, definiram o risco como veio a ser compreendido actualmente.

Bernstein explica-nos que o cinismo e a preocupação com os valores morais de Knight dificultaram-lhe a aceitar o egoísmo e, com frequência, a violência do capitalismo. Ele desprezava o interesse próprio que motiva tantos compradores como vendedores no mercado, embora acreditasse que somente o interesse próprio nos explica como o sistema funciona. Contudo, permaneceu fiel ao capitalismo, por considerar inaceitáveis as alternativas.

De acordo com o autor, Knight baseia a sua análise na distinção entre o risco e a incerteza: *“A incerteza deve ser tomada num sentido radicalmente distinto da noção familiar de risco, da qual nunca foi apropriadamente separada... Descobrir-se-á que uma incerteza mensurável, ou risco propriamente... é tão diferente de uma imensurável que, na verdade, não chega a ser uma incerteza.”*

Para Bernstein a ênfase de Knight na incerteza dissociou-se da teoria económica predominante da sua época, que enfatizava a tomada de decisões sob condições de perfeita certeza ou sob leis estabelecidas das probabilidades – uma ênfase que perdura em certas áreas da teoria económica actual. Knight, referiu-se à incapacidade do cálculo da probabilidade de, nas palavras de Arrow, reflectir a natureza experimental e criativa da mente humana do desconhecido. Claramente, Knight foi uma criatura do século XX, afirma o autor.

financista, os filósofos Bertrand Russel e Ludwing Wittgenstein, artistas e escritores como Lytton Strachey, Roger Fry, Duncan Grant e Virginia Woolf.

O autor considera que Keynes era do extremo oposto do espectro intelectual e social em relação a Knight. A visão de Keynes da economia gira em torno da incerteza – incerteza sobre quanto uma família poupará ou gastará, incerteza sobre que parte da sua poupança acumulada uma família gastará no futuro (e quando gastará essa parte) e, mais importante, incerteza sobre que lucro dada despesa de bens de capital dará. As decisões tomadas pelas empresas sobre quanto gastar (e quando gastar) em novos prédios, novas máquinas, nova tecnologia e novas formas de produção constituem uma força dinâmica na economia. O facto de que essas decisões são essencialmente irreversíveis torna-as extremamente arriscadas, dada a ausência de qualquer guia objectivo da probabilidade de resultarem conforme o planeado. Keynes não via sentido numa economia hipotética em que o passado, o presente e o futuro estão unificados por uma máquina do tempo impessoal num único momento, elucida-nos o autor.

Segundo refere o autor Keynes e os seus seguidores focalizaram o dinheiro e os contratos para demonstrar que a incerteza, e não a probabilidade matemática, é o paradigma dominante do mundo real. Menciona o autor que Keynes rejeitou as teorias que ignoravam a incerteza. Bernstein destaca que em vez de nos assustar, as palavras de Keynes trazem boas novas: não somos pioneiros de um futuro inevitável a incerteza liberta-nos.

Conclusões

A história do risco é figurada por uma evolução de ideias entre aqueles que defendem que as melhores decisões são baseadas na quantificação e nos números, sendo determinadas pelos padrões do passado, e que fundamentam as suas decisões com os graus de crença mais subjectivos sobre um futuro incerto.

O conhecimento do risco é a ferramenta essencial para que possamos distinguir a conceito do risco dos nossos tempos modernos em relação a um passado obsoleto. Os estudos registados de importantes pensadores das diferentes áreas como a economia, a matemática, a física e a administração, permitiu-nos conhecer melhor o mundo dos negócios, a sua história, e como a humanidade encarou desde os primórdios, o risco.

Observa-mos uma notável libertação do pensamento humano, desde os oráculos e adivinhos, passando pelo uso dos algarismos indo-arábicos, o uso das probabilidades e

da mensuração de riscos nos jogos de azar, mediante as ferramentas da administração do risco disponíveis nos dias de hoje. A expansão das fronteiras intelectuais esclarece-nos os conceitos de probabilidade, amostragem, regressão à média, teoria dos jogos e a tomada de decisões.

O entendimento reflecte-se na visão de que o passado determina o futuro. Não podemos quantificar o futuro, por este ser desconhecido, mas podemos aprender a aplicar os números para procurar identificar o que aconteceu no passado. Mas até que ponto podemos confiar nas indicações do passado? Quando enfrentamos o risco, o mais importante é encarar os factos que presenciamos ou considerar a nossa crença subjectiva? A administração do risco deverá ser considerada uma ciência ou uma arte? Será que conseguiremos encontrar a resposta para riscar a linha que divide estas abordagens?

De facto é uma questão aberta no que respeita a estabelecer e definir o modelo certo a utilizar quando os estudos e as críticas dos nossos pensadores divergem no campo da aplicação prática. Se por um lado temos um modelo matemático que parece explicar todo o raciocínio lógico para actuar, por outro lado surgem-nos as questões que diariamente vivenciamos, as contínuas tentativas, experiências e erros, as situações de incerteza, bem como a forte presença das emoções e manifestações humanas que podem rapidamente destruir o modelo a seguir.

A nossa vida está rodeada de números, é certo que eles não têm emoções e muitas das nossas decisões são automatizadas pelas ferramentas do nosso dia-a-dia.

Relembrando os jogos verificamos que ainda hoje quando os dados e a roleta, em conjunto com os mercados de acções e os mercados de títulos, são o centro de estudo do risco, pois conseguem quantificá-lo, esta linguagem dos números revela muito de nós, continuamos a conter a respiração ao ver a bolinha branca girar pela roleta, o nosso coração pulsa num compasso de números. É engraçado que o mesmo acontece com as situações que resultam do acaso.

O risco é uma constante, mas a interligação dos acontecimentos do passado, do presente e futuro levam-nos a conceber a ideia de que actualmente o risco não precisa de ser tão temido, pois administrar o risco é sinónimo de desafio e oportunidade.

Capítulo II

O risco: da concepção à aplicação

2. O conceito de risco

Damodaran (2009) defende que dada a omnipresença do risco em quase todas as actividades humanas, surpreende o facto de não haver unanimidade acerca de uma definição para o temo risco.

Peter L. Bernstein (1997, pág. 8) afirma que “risco” deriva do italiano antigo *risicare*, que significa “ousar”. Ousar, segundo Baraldi¹⁹, é da natureza humana, desde pequenas acções até tentar empreender com coragem e audácia. Bernestein diz-nos que neste sentido o risco é uma opção, e não um destino.

De acordo com Damodaran, as primeiras discussões sobre o assunto basearam-se na distinção entre o risco passível de ser quantificado de forma objectiva e o risco subjectivo. Refere-nos que em 1921 Frank Knight resumiu a diferença entre o risco e a incerteza: “... *A incerteza precisa ser considerada com um sentido radicalmente distinto da noção aceite de Risco, da qual nunca foi adequadamente separada... O aspecto essencial está no facto de “Risco” significar, em alguns casos, uma variável passível de ser medida, enquanto em outros o termo não aceita esse atributo ale disso, há enormes e cruciais diferenças nas consequências desses fenómenos, dependendo de qual dos dois esteja realmente presente e operante... Está claro que uma incerteza mensurável, ou o risco propriamente dito, na acepção que utilizaremos, é tão diferente de uma incerteza não mensurável, que não se trata, de forma alguma, de uma incerteza.*”

Damodaran, sintetiza que Knight (no seu livro *Risk, Uncertainty and Profit*) definiu apenas a incerteza quantificável como sendo o risco, e ofereceu o exemplo de duas pessoas que retiram uma bola vermelha ou preta de uma urna. Esclarece-nos o autor que a primeira pessoa desconhece o número de cada cor das bolas, enquanto a

¹⁹ BARALDI, Paulo - *Gerenciamento de Riscos: A gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais*: 2004, pág.19.

segunda está ciente de que há três bolas vermelhas por cada bola preta. A segunda pessoa estima (correctamente) em 75% a probabilidade de retirar uma bola vermelha, mas a primeira trabalha com a percepção equivocada de que a hipótese de sortear uma bola vermelha é de 50%. Knight, segundo o autor, argumenta que a segunda pessoa está exposta ao risco, e que a primeira sofre de ignorância.

O autor atende que a ênfase no aspecto subjectivo da incerteza parece-nos mal colocada. É verdade que um risco mensurável tem mais facilidade de ser coberto, por uma apólice de seguro, mas nós preocupamo-nos. De facto, com qualquer incerteza, mensurável ou não.

Aswath Damodaran refere-nos que num artigo ("*Defining Risk*," Financial Analysts Journal, 19-05-2004) sobre a definição do risco, Halton, defende a ideia de que são necessários dois ingredientes para o risco configurar. O primeiro é a incerteza sobre os prováveis resultados de uma experiência, e o segundo é o facto de que os resultados obtidos precisam de ser relevantes em termos de utilidade. Damodaran refere-nos, que o autor observa, por exemplo, que uma pessoa que salta de um avião sem um pára-quedas não enfrenta qualquer risco, já que a morte é certa (não há incerteza), e o que a retirada de bolas de uma urna não expõe o indivíduo ao risco, pois o seu bem-estar ou riqueza não são afectados pela cor da bola retirada.

De acordo com Damodaran "*O risco está incorporado a tantas disciplinas, da indústria de seguros, à engenharia, à teoria da carteiras, que não causa surpresa o facto de ele ter diferentes definições em cada uma dessas áreas da actividade humana.*"

O autor menciona-nos o interesse de analisar algumas dessas diferenças:

- **Riscos versus probabilidade** – enquanto algumas definições para o risco concentram-se apenas na probabilidade de um evento ocorrer, as definições mais abrangentes incluem tanto a probabilidade de ocorrência quanto as consequências desse evento. Assim, a probabilidade de um grande terremoto pode ser pequena, mas as consequências são tão catastróficas que ele seria classificado como evento de alto risco.
- **Risco versus ameaça** – em alguns campos de actuação, estabelece-se um contraste entre risco e ameaça. *Ameaça* é um evento de baixa probabilidade com consideráveis consequências negativas, em que os analistas são incapazes de avaliar a probabilidade de ocorrência. Por outro lado, o *risco* é definido como sendo um evento de maior

probabilidade, acerca do qual há informações suficientes para avaliar tanto a probabilidade quanto as consequências.

- **Todos os resultados versus resultados negativos** – algumas definições de risco tendem a se concentrar apenas nos cenários negativos, ao passo que outras são mais abrangentes e contemplam qualquer variabilidade como risco. Na Engenharia, a definição de risco é dada pelo produto entre a probabilidade de um evento indesejável ocorrer e o prejuízo estimado para a ocorrência desse evento.

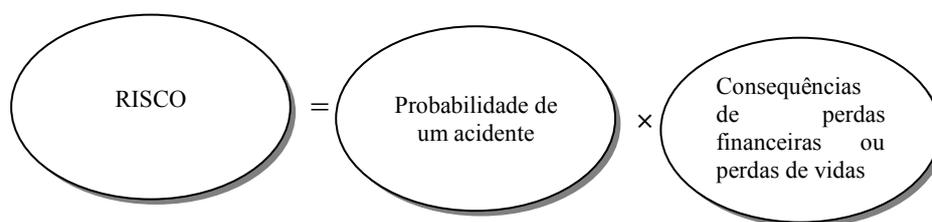


Figura 2 – A dualidade do risco.

Fonte: Damodaran (2009, pág.24).

Paulo Baraldi (2004) alude que os riscos são os elementos incertos e as expectativas, que agem constantemente sobre os meios estratégicos (pessoas, processos, informação e comunicação) e sobre o ambiente e provocam os desastres financeiros e morais, por consequência, se bem geridos, forçam a criatividade e fazem nascer as oportunidades. Desta forma, explica-nos, inclusive que as incertezas e as expectativas, bem geridas causam as oportunidades de ganhos financeiros, de reputação e de relacionamento.

De acordo com Baraldi (2004, pág.26) “*os riscos e oportunidades relevantes podem ser definidos, descritos e classificados de distintas maneiras por distintos autores e intuições.*”

Damodaran neste sentido refere-nos que, no âmbito das finanças o risco é definido em termos da variabilidade dos retornos observados de um investimento em comparação com o retorno esperado do investimento, mesmo quando esses retornos representam resultados positivos.

Com base nesta última distinção, entende o autor que, precisamos de considerar as definições de risco mais abrangentes, que capturem tanto os resultados positivos quanto os negativos.

Segundo o autor o ideograma chinês para o termo “risco” representa bem essa dualidade:



Figura 3 – Ideograma chinês da dualidade do risco.

Fonte: Damodaran (2009, pág. 24).

Damodaran elucida-nos que este ideograma chinês para o termo risco é uma combinação do termo “perigo” (crise) e “oportunidade”, e representa tanto o lado dos riscos de perda quanto o lado dos riscos com oportunidades, numa distribuição de resultados.

Como escreveu o nosso ilustre e conceituado poeta Fernando Pessoa:

*“Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.”*

O risco oferece oportunidades ao mesmo tempo que nos expõe a resultados talvez indesejáveis. A dualidade do risco/recompensa está no cerne da definição do risco, confere-nos o autor.

São as inovações geradas em resposta a essa dualidade que fazem do risco um tema central não apenas para o estudo das finanças, como também dos negócios em geral.

2.1. O risco e a recompensa

De acordo com Damodaran o risco e a recompensa têm vindo a motivar a tomada de riscos ao longo da história.

O autor afirma que a máxima de que “não existe almoço grátis” tem a sua lógica. Entende o autor que aqueles que desejam grandes recompensas precisam também de estar dispostos a se expor a um risco considerável. A relação entre o risco e o retorno fica mais visível aquando da tomada de uma decisão que envolve investimentos; acções são mais arriscadas do que o título da dívida, mas geram retornos do investimento maiores a longo prazo, esclarece-nos.

Para Baraldi os riscos são elementos incertos e as expectativas que agem constantemente sobre os meios estratégicos no ambiente e que provocam os desastres financeiros e morais e, por consequência, se bem geridos, forçam a criatividade e fazem nascer as oportunidades.

Explica-nos que, assim as oportunidades (inclusive os retornos e metas positivas) surgem da gestão dos riscos, principalmente de como nos vamos comportar diante das nossas percepções e acções sobre os riscos que devemos gerir em todas as situações da vida,

Baraldi defende que os meios relevantes para realizar os objectivos estratégicos são as pessoas, os processos e a informação e comunicação. As pessoas são os líderes, os executivos, os profissionais, enfim a equipa que deve jogar consciente e motivada para atingir os objectivos estratégicos mencionados, inclusive para se auto-realizar.

Defende que a presença do risco é menos visível, mas mantém a sua importância quando tomamos decisões que envolvem as nossas carreiras.

Aswath Damodaran conclui que não causa surpresa o facto de as decisões sobre a intensidade e o tipo de riscos que devemos correr serem cruciais ao sucesso de uma empresa. Uma empresa que decide proteger-se contra todos os riscos provavelmente não irá gerar lucros para os seus accionistas. Contudo, uma empresa que se expõe aos tipos errados de risco pode sair-se ainda pior, já que tem maior probabilidade de sofrer prejuízos do que ter lucros por essa exposição. Em suma, o autor, salienta que a essência da boa gestão está em tomar as decisões certas ao lidar com os diferentes tipos de risco.

2.2. O risco e a inovação

Damodaran faz referência ao vínculo, ainda pouco mencionado, entre o risco e a inovação, num cenário em que novos produtos e serviços foram desenvolvidos no intuito tanto de proteger contra o risco quanto de explorá-lo.

Para o autor outro aspecto do risco que precisa ser examinado é o papel que a assunção de riscos desempenha na inovação. Rege-nos que ao longo da história, muitas das nossas mais duradouras e valiosas invenções emergiram tanto do desejo de eliminar o risco, quanto de nos expor a ele. A título de exemplo considera o comércio de especiarias. Os riscos inerentes às viagens marítimas e às forças hostis geraram uma necessidade de equipamentos mais adaptados ao mar, de armas mais poderosas e de mais inovações, especialmente projectadas para explorar riscos, explica.

Alude que os primeiros exemplos concretos de apólices de seguros e de combinação de riscos apareceram quase simultaneamente. Ressalva que existiram tentativas esporádicas anteriores de oferecer seguros, mas a primeira correctora de seguros organizada foi fundada em 1688 por um grupo de mercadores, armadores e subscritores na *Lloyd's Coffe Shop* em Londres, em resposta às crescentes demandas dos armadores por maior protecção contra os riscos.

Damodaran historia-nos que ao longo das últimas décadas, os mercados financeiros viram o aparecimento de inovações a uma velocidade estonteante. Algumas dessas inovações foram concebidas para auxiliar investidores e empresas a protegerem-se contra riscos, mas muitas vêm sendo apresentadas como os meios para explorar os riscos em busca de retornos mais atraentes. Em alguns casos, refere o autor, as mesmas ferramentas (opções e futuros, por exemplo) desempenham papéis tanto de *hedge* como de exploração de riscos, ainda que para diferentes públicos.

Conclusões

O risco faz parte das origens do ser humano e está presente em todas as acções do nosso quotidiano, desde o nosso começo do dia quando acordamos até ao nosso adormecer à noite.

As definições de risco variam dentro de uma ampla visão pessoal e organizacional e estatuí-se nas diferentes áreas de negócio. Tanto de espectro individual como organizacional algumas definições prendem-se essencialmente com a probabilidade da ocorrência de situações negativas, outras porém consideram somente as consequências do evento, no entanto uma visão mais abrangente e real considera tanto o lado das perdas bem como dos ganhos da disposição dos eventos.

Os riscos não podem ser encarados como barreiras, eles são a montanha que temos de dominar para atingir os objectivos, ou seja, correr riscos também nos abre portas para abraçar novas oportunidades. O risco oferece-nos oportunidades mas também nos expõe a situações menos desejáveis que objectivamente temos de vencer.

É esta dualidade risco/recompensa que sustenta a definição do conceito do risco, e advêm as inovações como forma de responder a essa dualidade e que fazem com que o risco seja o tema principal nas distintas áreas de estudo e de negócio.

Aspecto importante a referir é a importância do risco na visão organizacional, pois se as empresas pretendem alcançar o sucesso necessitam de adoptar uma visão mais profunda do conceito de risco, em que passem não só a considerar a forma como se podem proteger contra os riscos, mas também como podem ser explorados e qual a melhor forma para os explorar.

Capítulo III

Porque nos preocupamos com o risco?

3. A inquietude do risco

De acordo com Damodaran “*o homem procura ou evita o risco? Como o risco afecta o comportamento, e quais as consequências para as decisões relativas a empresas e investimentos? As respostas a essas perguntas estão no cerne de qualquer discussão sobre o risco. Muitas pessoas podem ter aversão ao risco, mas elas também se sentem atraídas por ele, e pessoas diferentes reagem de modo distinto diante de um mesmo estímulo,*”²⁰

Damodaran refere-nos que num mundo em que as pessoas praticam pára-quedismo e *bungee-jump* por prazer, e em que os jogos de azar são um negócio de biliões de dólares, está claro que os seres humanos, colectivamente, sentem-se por vezes atraídos pelo risco, e que alguns são mais susceptíveis a essa atracção que outros. História-nos que enquanto os psicanalistas do século XX consideravam o comportamento de procura do risco como uma doença, o facto de esse comportamento ser tão difundido entre nós sugere que o fascínio pelo fenómeno é parte da natureza humana, ainda que nenhuma recompensa racional a essa exposição seja acolhida. Salaria que as sementes desse comportamento podem ter sido plantadas na época em que sobrevivíamos da caça e extraindo da natureza tudo o que podíamos, quando a lei da sobrevivência ordenava a procura pelo risco sem alternativas seguras.

Contudo, refere-nos o autor que, ao mesmo tempo, há evidências de que o ser humano tenta evitar riscos nas suas tarefas tanto na esfera física como financeira. A mesma pessoa que põe em risco a sua vida escalando montanhas é capaz de recusar-se a conduzir um automóvel sem o cinto de segurança ou investir no mercado de acções, pois considera essas actividades arriscadas demais.

Entende Damodaran que algumas pessoas aceitam o risco presente em pequenas apostas, mas expressam maior aversão ao risco em situações que envolvem

²⁰ DAMODARAN, Aswath: 2009, pág. 29.

consequências económicas mais sérias. Além disso, o comportamento da procura do risco pode mudar à medida que as pessoas envelhecem, enriquecem e criam as suas famílias. Em geral, o entendimento do que é o risco e da maneira como lidamos com ele é o primeiro passo para administrá-lo de forma efectiva, elucida-nos o autor.

3.1. A percepção do risco

De acordo com Damodaran a maior parte da teoria económica construiu-se sobre a tese de que somos seres racionais e avessos ao risco. Nesse contexto, afirma que, a noção de utilidade marginal decrescente, introduzida por Bernoulli, permanece no cerne da discussão económica. Ainda que possamos confiar nos argumentos desses economistas, a realidade é muito mais complexa, confirma o autor. Refere o autor que de acordo com a visão alternativa do mundo apresentada por Kahnem e Tversy, existe anomalias sistemáticas no comportamento humano incompatíveis com o exercício da razão. Argumenta o autor, que é possível agirmos como se essas aberrações fossem restritas, como se fossem desaparecer a qualquer momento, mas os perigos desse faz-de-conta são imensos. Se não formos capazes de compreender a maneira como as pessoas vêem o risco, gerimos mal o risco e faremos um mau cálculo do seu valor.

Defende Damodaran que, as evidências sobre a aversão ao risco têm origem numa variedade de fontes, e existem tanto resultados semelhantes quanto diferenças em cada abordagem. Propicia-nos o autor que examinemos todas essas evidências e resumamos o que entendemos ser o consenso emergente sobre a aversão ao risco:

- As pessoas em geral são avessas ao risco, e essa aversão aumenta com o quanto que está em jogo. Apesar das diferenças entre estudos, as evidências apoiam a visão de que as pessoas estão dispostas a investir grandes quantias em activos com risco (aversão absoluta decrescente ao risco) à medida que enriquecem. Contudo as evidências são confusas quanto à aversão relativa. Que apoiam tanto a versão relativa crescente quanto a decrescente ou a constante em diferentes configurações experimentais.

- Há grandes diferenças em termos de aversão ao risco entre diferentes populações, e diferenças observáveis entre subgrupos de uma mesma população. As mulheres tendem a ser mais avessas ao risco do que os homens, e as pessoas idosas mais do que os homens. O mais importante é que há diferenças significativas quanto à aversão ao risco em grupos homogêneos, com alguns indivíduos exibindo aversão ao risco enquanto uma minoria relativamente considerável o busca. Isso pode ajudar a explicar porque os estudos se concentraram nos jogos relatam que um grande percentual (ainda que não seja maioria) dos jogadores mostra comportamento de preferência pelo risco. Parece razoável supor que indivíduos com preferência pelo risco têm maior predisposição para aceitar participar em jogos e lotarias.
- Apesar das evidências sobre a versão ao risco dos indivíduos possam trazer felicidade aos que acreditam na teoria da utilidade esperada, as outras evidências existentes sobre as idiosincrasias sistemáticas do comportamento individual diante do risco não contribuem para isso. Essas evidências mostram sobretudo que:
 - As pessoas são muito mais afetadas pelas perdas do que pelos ganhos equivalentes (aversão à perda), e esse comportamento acirra-se com monitoramento constante (miopia).
 - As escolhas que as pessoas fazem (e a aversão ao risco que manifestam) quando diante de escolhas com risco ou lotarias, dependem de como a escolha é apresentada (do quadro de referências).
 - As pessoas tendem a ser mais predispostas a assumir riscos com o que consideram “dinheiro achado no chão” do que com valores que tiveram de trabalhar para ganhar (o efeito dinheiro da casa).
 - Há dois cenários em que a versão ao risco parece diminuir e até mesmo ser substituída pela preferência pelo risco. O primeiro ocorre quando as pessoas têm a oportunidade de ganhar uma grande quantia com uma pequena probabilidade de sucesso (viés do azar). O outro cenário ocorre quando as pessoas que perderam dinheiro têm diante de si escolhas que permitem rever as quantias

que perderam (efeito da busca do equilíbrio entre perdas e ganhos).

- Quando se deparam com escolhas com risco, quer em experiências ou em *shows* de auditórios, as pessoas muitas vezes cometem erros ao avaliarem as probabilidades dos resultados possíveis, estimando as hipóteses de sucesso. Esse problema grava-se com o aumento da complexidade das escolhas.

Damodaran sucintamente explica-nos que é difícil aceitarmos a noção de um único indivíduo com função utilidade e, coeficiente de aversão ao risco que seja representativo da população como um todo, dadas as diversidade em aversão ao risco e as anomalias entre as pessoas (pelo menos da perspectiva de alguém perfeitamente racional em busca da utilidade), tão difíceis de explicar.

Conclusões

Cada ser humano tem as suas particularidades em relação aos sentimentos sobre o risco e suas consequências. De certa forma, procuramos o risco em algumas das nossas funções, e por vezes sem qualquer tipo de recompensa, mas por outro lado expressamos alguma repulsa em relação ao risco quando nos vimos obrigados a tomar decisões.

A certeza sobre a aversão ao risco na população, adquirida através de várias abordagens, é considerada pela clara prova de que as pessoas temem o risco como ao mesmo tempo o procuram. Estes são claros factores de que os indivíduos de um modo geral são avessos ao risco, embora alguns um pouco mais do que outros. Estas diferenças de comportamento em relação ao risco podem ser atribuídas a condições como: a idade e o sexo.

As formas de actuação de cada indivíduo, perante a situação de risco, em que tem que fazer escolhas, são divergentes quando as consequências são vistas pelo modo como são considerados os possíveis ganhos ou as possíveis perdas e do quadro de referência em que as escolhas são expostas.

A forma de medirmos e gerirmos o risco é diferente em cada situação e para cada indivíduo. Esta situação pode assim ser vista como uma condição normal do ser humanos e do meio em que está inserido. Contudo, por muito que não queiramos estar expostos ao risco ele surge em cada passo do nosso quotidiano. Ele existe sempre, queiramos ou não.

Capítulo IV

O risco sob uma nova perspectiva

4. A Gestão dos Riscos

Aswath Damodaran argumenta *“não há dúvida sobre a importância do risco, mas quais os aspectos envolvidos na sua gestão? Por muito tempo entregamos a definição e os termos da gestão do risco ao que fazem o hedge, pessoas que interpretam a finalidade da gestão do risco como a de eliminar ou reduzir a exposição ao risco.*

O autor numa visão mais abrangente entende que se o fascínio do risco está no facto de ele oferecer um lado de ganhos potenciais, a gestão do risco tem de contemplar mais do que o *hedge* do risco. As empresas que se mantêm constantemente na defensiva diante do risco não são capazes de avaliar o cenário em que estão e aí encontrar os riscos que são capazes de assumir.

O autor alude que de facto, todas as empresas de maior sucesso da era em que vivemos – desde a General Motors no início do século XX até à Microsoft, a Wal-Mart e a Google hoje, chegam ao auge depois de descobrir riscos específicos que tinham mais capacidade do que os seus concorrentes para explorar.

Expõe-nos o autor que *“os seres humanos são avessos ao risco, ainda que por vezes se comportam idiossincraticamente diante da incerteza, e o risco afecta o valor. As ferramentas necessárias para diagnosticar o risco ganharam sofisticação com o passar do tempo, mas os riscos que enfrentamos tornaram-se mais variados e complexos. Porém, a linha divisória entre sucesso e fracasso nos negócios é a capacidade de julgar de forma criteriosa os riscos a serem repassados aos investidores, os riscos que precisam ser evitados e os riscos a serem explorados.”*

De acordo a norma AS/NZS 4360:2004²¹ a gestão de riscos é um processo de negócio muito importante nos sectores público e privado em todo o mundo.

²¹ Norma elaborada pelo Comité OB-007 de Gestão de Riscos, da Standards Austrália e Standards New Zealand, como revisão da norma AS/NZS 4360:1990. Esta norma fornece uma estrutura genérica para

A implementação correcta e eficaz da gestão de riscos faz parte das melhores práticas de negócios, tanto no âmbito corporativo quanto no estrangeiro, e é também uma maneira de procurar a melhoria das actividades operacionais.

estabelecer os contextos e para a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos. Esta Norma revista incorpora as lições aprendidas com a utilização da edição de 1999 e também a visão actual sobre a gestão de riscos. A norma conjunta australiana – neozelandesa AS/NZS 4.360, inicialmente editada em 1995, foi a primeira a tratar a gestão de riscos. Desde cedo atraiu a atenção da comunidade internacional, em razão da consciência, à época, da necessidade de se formalizar um processo de gestão voltado para a governança corporativa em um ambiente de incertezas.

Normas técnicas reflectem o progresso da ciência, da tecnologia e de sistemas, razão pela qual são periodicamente revistas. A AS/NZS 4.360 sofreu sua primeira revisão em 1999, sob influência da norma canadense equivalente, editada em 1997, que preconizava a necessidade da comunicação e da consulta a *stakeholders*. Esse conceito foi então considerado pelo comité que reviu a AS/NZS 4.360 no ano de 1999. Algumas mudanças em relação à edição de 1999 incluem:

- Maior ênfase na importância de incorporar as práticas de gestão de riscos à cultura e aos processos da organização.
- Maior ênfase na gestão dos ganhos potenciais e também das perdas potenciais.
- Expansão e transformação dos exemplos indicativos num novo manual.

Com esse refinamento, a norma tornou-se, de fato, um padrão mundial de referência, sendo então adoptada por diversas empresas de actuação global, por órgãos públicos de natureza diversa, em programas governamentais e na gestão de risco corporativo. A revisão mais recente da AS/NZS 4.360 ocorreu em 2004, na qual se ressaltou a importância de se disseminar as práticas de gestão de risco na cultura das organizações e em seus processos. Além disso, foram expandidos e transferidos para um manual de referência exemplos de aplicação da norma.

A norma fornece um guia genérico para gerir os riscos. Pode ser aplicada a uma grande gama de actividades, decisões ou operações de qualquer empresa pública, privada, grupo ou indivíduo. A norma descreve um processo que pode ser aplicado tanto às perdas quanto aos ganhos potenciais. O objectivo desta norma é fornecer orientações a fim de possibilitar que entidades públicas, privadas ou comunitárias, grupos e indivíduos possam:

- Ter uma base mais sólida e segura para tomada de decisão e planeamento;
- Identificar melhor as oportunidades e ameaças;
- Tirar proveito de incertezas e variabilidades;
- Ter uma gestão pró-activa em vez de reactiva;
- Tornar mais eficaz a alocação e o uso de recursos;
- Melhorar a gestão de incidentes e reduzir perdas e custos com riscos, incluindo prémios de seguros comerciais;
- Melhorar a segurança e a confiança das partes envolvidas;
- Melhorar a conformidade com a legislação pertinente e governança corporativa.

Como refere a norma a gestão de riscos tem como finalidade a procura do equilíbrio apropriado entre o reconhecimento de oportunidades de ganhos e a redução de perdas. Ela é parte integrante das boas práticas de gestão e também um elemento essencial da boa governança corporativa. É um processo interactivo composto por etapas que, quando realizadas em sequência, possibilitam a melhoria continua da tomada de decisões e facilitam a melhoria contínua do desempenho.

De acordo com a mesma norma a gestão de riscos envolve o estabelecimento de uma infra-estrutura e cultura apropriadas e a aplicação de um método lógico e sistemático para estabelecer os contextos, bem como para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos associados a qualquer actividade, função ou processo de modo a possibilitar que as organizações minimizem as perdas e maximizem os ganhos.

A norma AS/NZS 4360:2004 indica-nos que, para que seja mais eficaz a gestão de riscos deve passar a fazer parte da cultura da organização e deve estar inserida na filosofia, nas práticas e nos processos de negócio da organização, em vez de ser vista ou praticada como uma actividade em separado. Quando isso é alcançado, todas as pessoas da organização passam a se envolver com a gestão de riscos. Embora o conceito de risco seja frequentemente interpretado em termos de perigo ou impacto negativo, esta norma vê os riscos como a exposição às consequências da incerteza ou como potenciais desvios do que foi planeado ou do que é esperado. O processo aqui descrito aplica-se à gestão tanto dos ganhos potenciais quanto das perdas potenciais.

Conforme a norma AS/NZS 4360:2004 (pág. 4) *“as organizações que gerem os seus riscos de maneira eficaz e eficiente têm maior probabilidade de atingir seus objectivos, a um custo total menor.”*

4.1. A gestão dos riscos nas organizações

De acordo com Mariana Fernandez (2009) de modo a cumprir o seu compromisso a sociedade, os accionistas, os colaboradores directos e indirectos, as empresas devem posicionar a sua gestão de riscos como um desafio indispensável para as operações do negócio, bem como para manter e desenvolver o seu valor corporativo.

Em nenhum tipo, tamanho ou segmento de organização a gestão de riscos é algo dispensável. Em qualquer empresa, o seu gestor deve actuar na gestão dos riscos da mesma.

Segundo António Celso Ribeiro Brasileiro, especialista em gestão dos riscos, e Director Executivo da empresa Brasileiro & Associados, mesmo que comece por áreas específicas, “*em princípio a gestão de riscos tem que ser implantada na empresa como um todo*”, ou seja, tem permear a empresa por inteiro. Essa premissa deve-se à concepção de que a gestão de riscos é um processo que deve ser executado com a mesma preocupação com que se prima pela qualidade. Brasileiro destaca a comparação justificando a procura pela qualidade “*desde empresas pequenas até grandes corporações pois a filosofia é a mesma.*”

Para Mariana Fernandez conclui, portanto, que não há como gerir os riscos apenas de áreas específicas ou em projectos isolados da empresa.

Refere-nos que o estabelecimento de uma política de gestão de riscos deve ser norma de conduta para qualquer organização. Porque, a política é uma directriz onde a empresa (accionistas, *stakeholders*, conselho de administração, proprietários) vai estabelecer o seu processo de gestão de riscos, a metodologia eleita, ou seja, quais serão os critérios para se estabelecer os níveis de crítica.

Segundo Brasileiro, é importante estabelecer na política de gestão de riscos o apetite ao risco da empresa, que é a definição do nível de risco que a organização está disposta a assumir, para se saber o quanto se poderá arriscar, tanto positivamente como negativamente.

Balizar as decisões e procedimento dos colaboradores, é para isso que serve a política de gestão de riscos, elucida-nos a autora. Seguindo as normas contidas na política de gestão de riscos da empresa, na utilização de determinada ferramenta, Brasileiro exemplifica que “*se o risco cair no quadrante vermelho por exemplo, ele (gestor) sabe que tem de tratar, porque ele não pode simplesmente deixar o risco naquele quadrante porque é política da empresa que não tenha risco no quadrante vermelho.*”

De acordo com a norma AS/NZS 4360:2004 a política é um documento sucinto, de nível superior, que aprova uma abordagem para a gestão de riscos e também cria ligações com outras estratégias da empresa. Ela deve ser incorporada às demais políticas da gestão da organização.

Conforme nos explica Mariana Fernandez a função do documento é ser um balizador de conduta e procedimento de apoio à decisão. Por isso a importância de ser um documento formal, que possa ser implementado, elaborado, que vá para a alta gestão da empresa onde é assinado e depois propagado para todos os *stakeholders* para que esses assumam conscientemente as directrizes da gestão do risco da corporação.

De acordo com a autora a política de gestão de riscos deve ser integrada à filosofia de gestão da organização porque é um documento que tem que estar alinhado com os objectivos estratégicos da empresa, e não antagónico, contraditório. Para isso, salienta, que é necessário que se respeite a estrutura da organização, que se esteja de acordo com o seu pensamento e com o perfil dos seus colaboradores.

Pode-se conceber uma estrutura de gestão de riscos descentralizada ou centralizada, ou pode-se mesmo implantar um auto-controle. Há diversas formas de se fazer uma gestão, e é na política que devem estar escritas essas formas escolhidas. Por isso é importante que a política de gestão de riscos esteja alinhada com as outras políticas, refere a autora.

A política de gestão de riscos deve, primeiramente, estar alinhada ao objectivo estratégico da empresa. Em segundo lugar, deve seguir as boas práticas de mercado.

4.2. Os benefícios da gestão dos riscos

Conforme é descrito da norma AS/NZS 4360:2004 *“a gestão dos riscos é parte integrante das boas práticas empresariais. Aprender a gerir riscos de maneira eficaz possibilita que os gerentes melhorem os resultados através da identificação e da análise de uma gama mais ampla de questões, fornecendo uma forma sistemática de tomar decisões embasadas em informações.”*

Refere-nos a referida norma que uma abordagem de gestão de riscos estruturada também estimula e aumenta a identificação de melhores oportunidades para a melhoria contínua através da inovação. Os princípios inerentes à gestão são genéricos na sua natureza e amplamente independentes de qualquer tipo de estrutura organizacional.

A norma alude que as técnicas de gestão de riscos fornecem às pessoas em todos os níveis, uma abordagem sistemática para a gestão dos riscos que são parte das suas

responsabilidades. Alguns dos benefícios específicos da gestão e riscos consistem são (Norma AS/NZS 4360:2004, pág. 8 – 9):

a) Redução das surpresas

O controlo dos eventos adverso é aprimorado através da identificação e da tomada de acções para minimizar a sua probabilidade e reduzir os seus efeitos. Mesmo quando tais eventos não podem ser prevenidos, a organização pode atingir um grau de flexibilidade através do planeamento e da preparação.

b) Aproveitamento das oportunidades

O comportamento de procurar as oportunidades é aprimorado se as pessoas têm confiança no entendimento dos riscos e têm a capacidade necessária para geri-los.

c) Melhoria do planeamento, desempenho e eficácia

O acesso a informações estratégicas sobre a organização, as suas operações e o seu ambiente possibilitam um planeamento mais adequado e eficaz. Isso, por sua vez, aumenta a habilidade da organização de capitalizar as oportunidades, mitigar resultados negativos e obter um melhor desempenho.

d) Economia e eficiência

Os benefícios na economia e na eficiência podem ser obtidos quando se direccionam os recursos, protegendo os activos e evitando os erros que gerem custos.

e) Melhoria das relações com as parte envolvidas

A gestão dos riscos motiva a organização a identificar interna e externamente as partes envolvidas e a desenvolver um diálogo de mão dupla entre elas e a organização. Esse canal de comunicação traz à organização informações sobre como as partes envolvidas reagirão a novas políticas, produtos ou decisões, e permite às partes envolvidas compreender porque determinadas acções foram tomadas.

f) Melhoria das informações para a tomada de decisão

A gestão de riscos fornece informações e análise mais precisa para a tomada de decisões estratégicas, tais como em grandes investimentos, fusões e aquisições.

g) Melhoria na reputação

Os investidores, credores, seguradores, fornecedores e clientes são cada vez mais atraídos para organizações que reconhecidamente têm um processo satisfatório de gestão de riscos.

h) Protecção dos directores e dos gerentes

A boa gestão de riscos facilita a melhoria dos discursos dos directores e gerentes da empresa, através do aumento da consciencialização dos potenciais riscos e da demonstração de um nível apropriado de diligência.

i) Responsabilidade, garantia e governança

Pode-se obter benefícios demonstrando-se e documentando-se a abordagem da gestão adoptada, e colocando-se o foco de cada nível da organização na conformidade com requisitos e na melhoria do desempenho organizacional.

j) Bem-estar pessoal

A gestão eficaz dos riscos pessoais normalmente melhora a saúde e o bem-estar das pessoas que a praticam e de outras pessoas.

De acordo Carlos Diego Cavalcanti²² existem muitas variáveis motivadoras para a aplicação da disciplina de gestão de riscos como ferramenta no processo decisório e directivo. Por se tratar de uma abordagem subjectiva, alguns desses ganhos são tácitos, porém de grande valia para o desenvolvimento da organização. A grande maioria, porém, de identificação clara após a implantação de uma estrutura integrada de gestão de riscos. Alguns desses benefícios são:

- Entendimento do ambiente corporativo a partir de uma visão estruturada de processos de negócio;
- Instrumentos de controlo adequados frente aos eventos de incerteza negativa inerentes ao contexto;

²² Carlos Diego Cavalcanti é licenciado em Análise de Sistemas pela UNIBRATEC (União dos Institutos Brasileiros de Tecnologia), pós-graduado em Administração Financeira pela UPE (Universidade de Pernambuco) e Mestrando em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco. Gerente de Tecnologia da Informação do grupo industrial Fiabesa, professor universitário da Faculdade Maurício de Nassau e presidente do IIBA (*International Institute of Business Analysis*). Membro do PMI - *Project Management Institute*. Membro do IIBA - *International Institute of Business Analysis*. Membro da Comissão de Gestão de Riscos da ABNT (GT03 – Riscos Positivos e GT05 – Riscos em Projectos).

- Conhecimento quanto à possibilidade de perda pela exposição aos riscos;
- Identificação de condições de recuperação de perdas no caso de materialização;
- Eliminar fontes de incertezas negativas, provendo a geração de oportunidades;
- Garantir da continuidade do negócio;
- Geração de valor como consequência da boa gestão dos riscos;
- Estruturação da cadeia de valor, condições internas e externas no mercado no qual a empresa está inserida.

Mesmo que os benefícios e os aspectos positivos sejam elucidados, velhos paradigmas interpolam e muitas vezes inviabilizam a implantação de uma estrutura de gestão de riscos. Alguns gestores visualizam o tratamento de riscos como uma actividade específica sob demanda, restrita a áreas como Controlo e Contabilidade, fragmentada quanto aos padrões, onde cada departamento actua da forma que achar por bem. Entretanto, refere-nos o autor que os resultados são evidenciados através da prática contínua, com a inclusão de todas as áreas e processos de negócio da organização, considerando aspectos como: operação, mercado, regulamentações, ambiente, activos e toda e qualquer variável relevante.

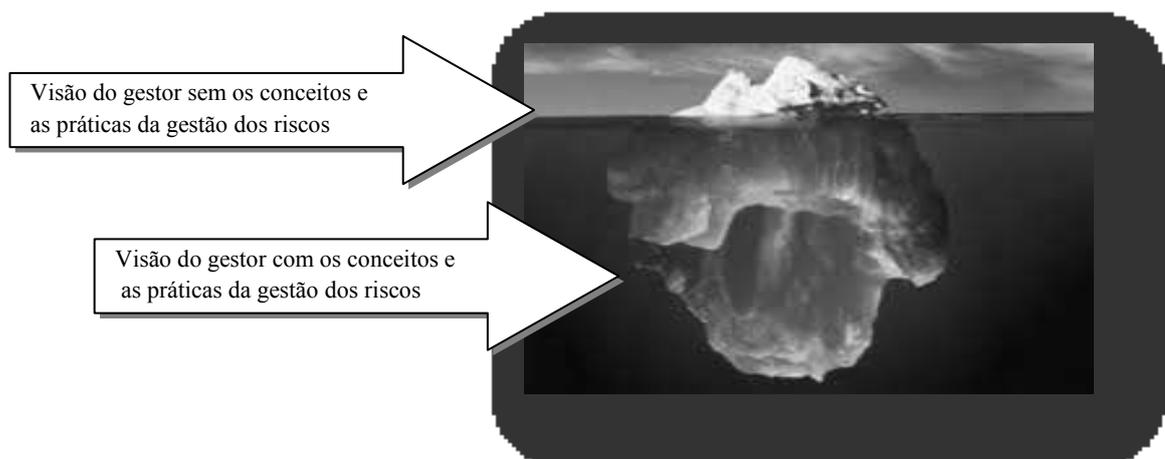


Figura 4 - Visão do gestor com e sem os conceitos da gestão dos riscos.

Fonte: criação própria adaptada do artigo de Carlos Diego Cavalcanti, pág.7.

Defende Cavalcanti que um dos principais motivadores das discussões quanto à aplicabilidade dos conceitos de gestão de riscos está entre evidenciar a ténue linha entre a diferença de “perda” para o “não ganho”, ou no pior dos mundos, onde ambas as situações ocorrem conjuntamente. Entretanto, explica-nos que se considerarmos que todas as organizações trabalham sob o prisma das projecções, certamente o que se perde é apenas uma parte do que se deixa de ganhar. No entanto, ressalva que considerar os benefícios trazidos pela gestão de riscos, porém, não é algo fácil.

Elucida-nos Cavalcanti que a prática de gerir incertezas não é nova. O mercado financeiro foi pioneiro nesse sentido. Por se tratar de um sector com diversas variáveis condicionais, principalmente subjectivas, gerir riscos é uma consequência. Entretanto, outrora os analistas não viam a disciplina com bons olhos, principalmente por associá-la à burocracia. As críticas eram grandes. Trazendo esse cenário para os dias actuais, a realidade é bem diferente: hoje praticamente nenhum analista de investimento deixa de considerar riscos em suas aplicações, afirma o autor.

Sustenta que outra grande dificuldade para os gestores visualizarem os benefícios da gestão de riscos é atrelá-la a custos e despesas em vez de investimento. Grande parte das publicações que abordam a prática de riscos utiliza-se do termo “criação de valor”. Esse movimento está relacionado com a resposta às críticas frente à gestão dos riscos, visto anteriormente como custo.

O autor questiona: *“Considerando essas assertivas, qual é a real demanda de uma organização para uma área de gestão de riscos? Qual o tipo de problema que uma empresa tem que justifique tal prática?”* (Cavalcanti: 2009, pág.7)

Por outro lado explica-nos que um dos grandes motivadores é o conhecimento quanto e até que ponto o objecto gerido aumenta a capacidade de entender as incertezas existentes. É na compreensão dos problemas, das incertezas, que se passa a conhecer as oportunidades, exemplifica.

Nessa direcção, a gestão de riscos evoluiu e aborda conceitos como a “Gestão de Oportunidades”, a qual não só considera a gestão dos riscos como variáveis geradoras de problemas, mas principalmente, as oportunidades criadas a partir da boa gestão incertezas.

Cavalcanti ao analisar o ambiente corporativo, elucida-nos que são restritos os casos onde planeamentos de longo prazo são eficazes.

Ressalva que trazendo isso para a realidade da gestão de riscos, onde é preciso ir além de meramente lidar com a incerteza presente, é necessário considerar

profundamente as incertezas futuras, o autor confere que é justamente nesse ponto que é criada uma grande barreira.

Todo e qualquer trabalho estratégico possui um exaustivo pleito de mapeamento e moldagem do negócio. Isso demanda tempo e investimento, duas palavras que alguns empresários não podem nem ouvir falar. Contudo, quando bem geridas e planeadas, a soma dessas variáveis gera uma terceira: o resultado.

4.3. A classificação dos riscos

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), de entre os vários critérios alternativos para a classificação, existem dois componentes que se inter-relacionam: as Pessoas – principalmente como causas – e a Reputação – principalmente como consequência – da boa ou má gestão de riscos.

O IBGC refere que o risco associado às pessoas é uma componente causal presente na maioria dos riscos de organização. Por exemplo, a falha na formulação de objectivos claramente entendidos, aceites e positivamente encarados dentro da organização como um todo, é um risco que acarreta perda de sinergia e valor empresarial. Por outro lado, a eficácia na formulação e/ou execução desses objectivos acarretarão o ganho de sinergia e de valor empresarial.

Segundo o IBGC não há um tipo de classificação de riscos que seja consensual, exaustivo e aplicável a todas as organizações; a classificação deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada organização, contemplando as particularidades da sua indústria, mercado ou sector de actuação. Por exemplo: os stocks de materiais de consumo são menos relevantes para um banco do que para uma indústria, onde pode representar um dos principais factores de riscos.

Analogamente, as variáveis relacionadas com o risco de mercado são cruciais para um banco e podem não ser tão relevantes para determinada organização manufactureira.

Cavalcanti também nos explica que quando se trata de incertezas que circundam o ambiente gestor de qualquer organização, existem aspectos da conjuntura geral que

precisam ser considerados e contemplados no processo de análise para a identificação dos eventos de risco.

Conforme refere o IBGC, também Cavalcanti entende que as variações quanto à classificação dos riscos podem ocorrer dependendo da organização, do mercado de actuação, além de uma série de outros factores.

De acordo com o IBGC é importante classificar a natureza dos riscos, o que permite a sua agregação de uma forma organizada e de acordo com a sua natureza, em função da(s) área(s) da organização que é(são) afectada(s) pelos eventos.

O IBGC faz-nos a abordagem de três grandes classificações de riscos:

- Riscos Estratégicos;
- Riscos Operacionais;
- Riscos Financeiros (mercado, crédito e liquidez).

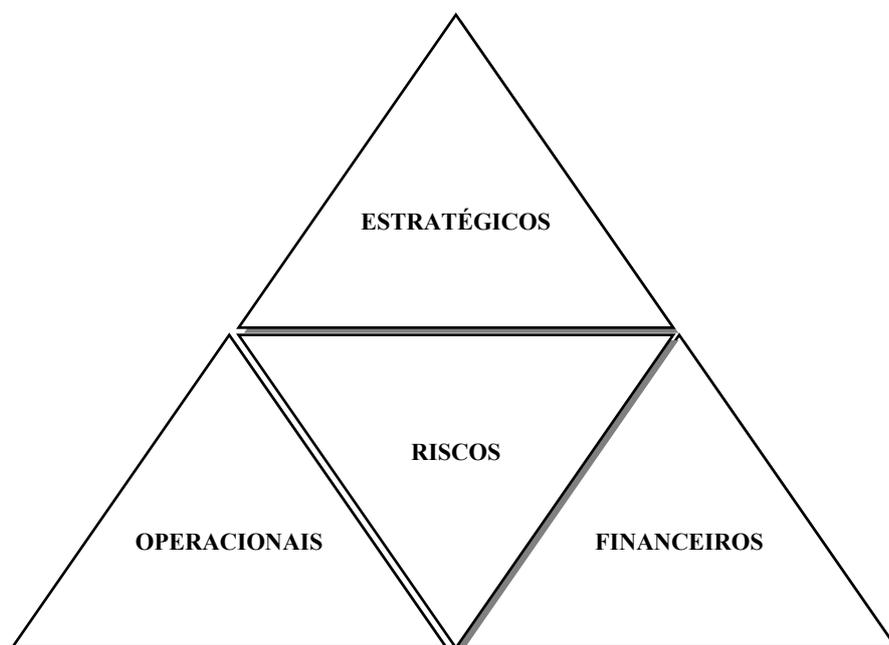


Figura 5 – Classificação dos riscos.

Fonte: reprodução própria adaptada do artigo de Cavalcanti: 2009, pág. 9.

Riscos estratégicos

De acordo com o IBGC “*os riscos estratégicos estão relacionados com a tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor económico da organização.*” Fábio Claro Coimbra indica-nos que riscos estratégicos podem ser avaliados como consequência de decisões estratégicas erradas ou de situações nas quais a implantação da estratégia é complexa ou inviável.

Elucida-nos o IBGC que os riscos decorrentes da má gestão empresarial podem muitas vezes resultar em significativas fraudes nas demonstrações financeiras, como por exemplo falhas na antecipação ou reacção ao movimento dos concorrentes causadas por fusões e aquisições, diminuição da procura no mercado por produtos e serviços da empresa causada por obsolescência em função do desenvolvimento de novas tecnologias/produtos pelos concorrentes. Fábio Claro Coimbra esclarece-nos que não é difícil visualizar que as diversas formas e tipos de riscos estão representados nos riscos estratégicos. Optar pelo lançamento de um novo produto ou pela retirada das operações de um mercado são essencialmente decisões estratégicas, devendo ficar bem claro que uma decisão determina quais os riscos que serão envolvidos e quais destes deverão ser geridos.

A fonte das mudanças verificadas no ambiente estratégico envolve diversos aspectos, como os regulamentares, tecnológicos e de resistência. A tecnologia é um fantástico potencializador da criação de novos produtos, ressalva o autor.

Após o reconhecimento da existência do risco estratégico, surge, então, a necessidade de o avaliar. A estratégia corporativa adoptada define um determinado perfil em relação aos riscos operacionais e financeiros, uma vez que estabelece a forma de actuação e o comportamento da empresa. Ou seja, a estratégia é cúmplice do padrão ou perfil de risco corporativo, aquele que, influencia o posicionamento competitivo. Consequentemente, a avaliação estratégica deve considerar o perfil de risco da empresa.

Na verdade, embora as classificações sejam muito importantes para facilitar a análise e a formulação de estratégias, abordagens distintas conduzem a diferentes definições sobre os diversos tipos de risco. Assim, é essencial compreender que os tipos de risco estão profundamente ligados entre si, e que cada um pode ser desencadeado por outros ou até mesmo ocorrerem simultaneamente.

Riscos operacionais

Baraldi (2004) elucida-nos que “o Comité da Basileia, em 2011, definiu os riscos operacionais como sendo os riscos resultantes de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos falhados ou adequados.”

Explica-nos com mais detalhe, o IBGC, que os riscos operacionais estão associados à possibilidade da ocorrência de perdas (produção, de activos, de clientes, de receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, bem como dos eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e actos terroristas.

Cavalcanti explicita que os riscos operacionais relacionam-se com perdas resultantes de: processos internos, pessoas e tecnologia. O princípio do risco operacional trata a reacção em cadeia dos eventos internos e externos. Por exemplo, o mau atendimento ao cliente é resultado de uma serie de ocorrências de processos internos, tais como: o erro no desenvolvimento do produto, falta de formação da equipa de atendimento, inexistências de política de procedimentos internos, inoperância do sistema de informação. Os riscos operacionais tratam as situações de incertezas e fontes geradoras de problemas dentro do processo, tratando as pessoas que interagem com esses assim como os sistemas que os suportam, refere-nos Cavalcanti.

Baraldi defende que uma das formas de gerir os riscos operacionais é estimar efeitos e probabilidades de ocorrências de erros com base nas particularidades de cada empresa, e daí criara bases históricas e de busca de metas para a melhoria do desempenho. Entretanto, salienta, que a forma mais eficaz de administrar os riscos operacionais é ter uma metodologia de gestão de riscos desenvolvida, implementada e actualizada.

Riscos financeiros (mercado, crédito e liquidez)

Conforme nos indica o IBGC os riscos financeiros são aqueles que estão relacionados com a exposição das operações financeiras da organização.

É o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados efectivamente para maximizar a geração da caixa operacional, gerir os riscos e os retornos específicos das transacções financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas definidas.

Existem diferentes tipos de riscos financeiros, tais como:

1. O risco de crédito, risco da contraparte não cumprir com seus compromissos;
2. O risco de liquidez que corresponde ao risco de não conseguir manter os passivos aquando da ocorrência de dificuldades de caixa;
3. O risco de mercado, que se caracteriza pelo risco de perdas na sequência das flutuações das taxas de juros, das taxas de câmbio, dos preços de acções e das *commodities*²³.

Os riscos financeiros são de relevante importância quer pela própria natureza das actividades e dos produtos comercializados pelas instituições financeiras, quer pelo facto de que os bancos integram o sistema de pagamentos da economia, havendo, portanto, influência nos depósitos na base monetária, além da necessidade de prevenir o risco sistémico.

Segundo o IBGC que existem também outras categorias do risco relacionadas à combinação ou ocorrência de eventos e riscos já descritos, mas que não foram geridos da forma mais apropriada.

De acordo como o IBGC é comum que se destaque como uma das categorias – principalmente na literatura dedicada ao cumprimento da Lei *Sarbanes-Oxley*²⁴ - o risco

²³ *Commodities*, termo inglês, significa mercadoria (pressupõe que em quantidade quase inesgotável ser padrão de qualidade uniforme). As *commodities* são bens básicos (a maior parte das vezes matérias-primas - minérios e géneros agrícolas produzidos em larga escala e comercializados a nível mundial) que são usados sobretudo como input na produção de bens e serviços. As *commodities* são negociadas em bolsas de mercadorias, e portanto os seus preços são definidos a nível global, pelo mercado internacional. São por isso susceptíveis a oscilações nas cotações de mercado, em virtude das perdas e ganhos nos fluxos financeiros no mundo.

²⁴ Em resposta ao escândalos corporativos do início do século XX (Enron, WorldCom, entre outros), surge em 2002 nos Estados Unidos da América a Lei de *Sarbanes-Oxley* (“SOX”). Esta lei formulada por dois congressistas americanos, Paul Sarbanes e Michael Oxley, fez realçar o fundamental papel dos controles internos e permitiu que as boas práticas de governança corporativa se transformassem numa exigência legal.

²⁴ Director Executivo do QSP - Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade, criado em Fevereiro de 1991 por um grupo de empresas, professores universitários e consultores. O QSP é uma associação técnico-científica, sem fins

associado à credibilidade das informações transmitidas nos relatórios financeiros divulgados pelas organizações.

Para o IBGC é igualmente importante referir a qualidade das informações que circulam internamente, destacando-se como categoria de risco as informações para tomada de decisão (estratégicas, financeiras e operacionais). As incertezas que possam ocorrer sobre a relevância e a confiança das informações que dão suporte ao processo decisório, e que devem estar disponíveis em momento oportuno, podem ser fontes de risco. Assim deve pois, existir também um fluxo adequado de informações que assegure à alta administração que nenhuma informação indispensável deixou de ser considerada.

4.4. Exemplos de tipos de riscos

Vagner Pereira de Araújo no seu trabalho sobre Riscos Operacionais elucida-nos que a base de qualquer gestão de riscos está subordinada à correcta identificação dos riscos inerentes à organização, visando à detecção, correcção ou prevenção de situações irregulares que possam comprometer as metas e objectivos da empresa, bem como das incertezas empresariais, com a implantação de medidas essenciais de combate e controle aos riscos e ameaças existentes.

De acordo com o autor os riscos estão sempre presentes nas organizações, principalmente quando se trata da sustentação do negócio. Os riscos podem ser identificados por séries históricas baseadas na tabulação de eventos ocorridos, pela análise de experiências efectuadas em cenários simulados, ou pela aplicação de métodos variados para identificação de zonas de convergência.

No ambiente empresarial existem riscos relacionados com os negócios actuais e com as novas oportunidades de negócios, como o lançamento de um produto, com

lucrativos, que actua no Brasil e em outros países latino-americanos através de uma equipe de instrutores, auditores e consultores. O QSP é uma das primeiras instituições do mundo cuja missão é contribuir com as organizações na busca da excelência dos seus produtos e serviços, tendo como principais objectivos a capacitação do alto nível de profissionais nas áreas da qualidade, gestão dos riscos e responsabilidade social, e o apoio técnico a organizações privadas, públicas e do sector terciário na integração e melhoria contínua de seus sistemas de gestão e na busca da sustentabilidade empresarial.

geração de custos sem certeza de retorno adequado, ou a entrada em novos mercados sem familiaridade com as estruturas políticas, económicas e até mesmo empresariais.

Porém quando identificados e classificados adequadamente, mediante pesquisas e suporte especializado, os riscos de o empreendimento não ser bem sucedido podem ser, não extintos, mas sim significativamente reduzidos, e o sucesso poderá não somente ocorrer, mas ainda, gerar uma substancial vantagem competitiva.

O conhecimento claro dos tipos de riscos que afectam a organização é de extrema importância para assegurar a utilização de uma linguagem comum dentro da entidade, pois a descrição ampla dos riscos deve ser considerada.

Dentro deste contexto, Vagner Pereira de Araújo, apresenta-nos alguns dos principais riscos relacionados com a organização:

a) Riscos Intencionais - estes tipos de risco correspondem às ameaças que possam estar direccionadas tanto para os activos, como para os elementos pessoais da empresa, e em que se verifique uma intenção premeditada. Nesse tipo de risco podemos incluir os seguintes eventos:

- Fraude
- Furto
- Agressão
- Roubo
- Extorsão

O impacto destes eventos pode estar relacionado tanto com os elementos, como com os visitantes da empresa, podendo ocorrer dentro das suas instalações.

A ocorrência destes eventos pode desencadear a perda total ou parcial dos bens devido ao prejuízo, a interrupção dos negócios da empresa, a revelação de informações confidenciais da empresa e da base de dados dos clientes em arquivo, bem como prejuízos quanto à reputação da empresa e no relacionamento com clientes, os fornecedores e a sociedade.

b) Riscos operacionais - estão associados aos recursos da organização, como a mão-de-obra, a tecnologia os materiais e os equipamentos, oriundos do desenvolvimento das actividades da organização. Neste tipo de risco podemos incluir:

- Acidentes de transporte
- Acidentes industriais
- Abastecimento de energia
- Falhas na comunicação
- Falhas nos equipamentos
- Acidentes de trabalho/doenças profissionais

c) Riscos sociais - comportam as ameaças permanentes das variações de carácter interno e externo da organização, e que podem interditar as actividades e desencadear prejuízos financeiros. Neste tipo de riscos podemos destacar:

- Greve dos trabalhadores
- Greve dos clientes e fornecedores
- Tumultos

d) Riscos naturais - a ameaça natural é aquela que resulta de desastres que não podem ser controlados pelo ser humano. No elenco de ameaças naturais podem ser observados os seguintes elementos:

- Terramoto
- Tempestade
- Furacão

O impacto desse tipo de ameaça pode provocar a interrupção da actividade da organização e a perda de vidas e bens.

e) **Riscos ambientais** - as ameaças ambientais estão relacionadas com a gestão inadequada dos processos internos, que directa ou indirectamente suportam as acções que agridem o meio ambiente, provocando danos à sociedade, a interrupção da actividade da organização, a perda de vidas e bens e prejuízos financeiros. Como ameaças ambientais podem-se destacar:

- Poluição do ar
- Contaminação do solo e da água potável
- Lixos e resíduos
- Ruído
- Iluminação
- Inundações

Nestas situações a empresa fica impossibilitada de operar até que a causa do dano ambiental seja solucionado ou remediado.

f) **Riscos de regulamentares/conformidade** - são aqueles derivados das leis, normas, decretos, portarias, resoluções, entre outros, procedente da entidade governativa, e associados com a capacidade e a habilidade da organização em cumprir as regulamentações. Caso exista alguma discordância por parte da organização, estes podem ameaçar os interesses e objectivos da empresa.

4.5. O perfil da gestão dos riscos

De acordo com Damodaran (2009) para administrarmos os riscos, é preciso primeiro entender os riscos aos quais estamos expostos. A gestão dos riscos é uma parte complementar para a boa administração.

Refere-nos que este processo de desenvolver um perfil de riscos requer um exame não só dos riscos imediatos gerados pela competição e pelas mudanças no

mercado, mas também dos efeitos mais indirectos acarretados pelas forças macroeconómicas.

De acordo com a AS/NZS 4360:2004 as principais etapas para desenvolver um processo de gestão dos riscos são:

1. Comunicação e consulta;
2. Estabelecimento de contextos;
3. Identificação dos riscos;
4. Análise dos riscos;
5. Avaliação dos riscos;
6. Tratamento dos riscos;
7. Monitoramento e análise crítica.

1. Comunicação e a consulta

A comunicação consiste na troca de informações e opiniões, em que são envolvidas diversas mensagens sobre a natureza e a gestão dos riscos. É aplicada internamente à organização, ao departamento ou a unidades de negócio, ou ainda externamente às partes envolvidas.

Nesta fase é importante criar um plano de comunicação para as partes envolvidas, quer internas quer externas, logo no início do processo. O plano deverá englobar questões relacionadas com o risco em si e quanto ao processo para a sua gestão

A comunicação deve ser ágil e adequada com as diversas partes interessadas, accionistas, reguladores, analistas financeiros e com outras entidades externas e tem a finalidade de permitir avaliações mais rápidas e objectivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização. Assim, será possível garantir que os responsáveis pela implementação da gestão dos riscos, tal como aqueles que têm interesse nela, compreendam a base sobre a qual as decisões são tomadas e porque certas acções são essenciais.

O conteúdo da comunicação com o ambiente externo e interno reflecte as políticas, a cultura e as atitudes desejadas e valorizadas pela alta administração.

Por sua vez a consulta é um processo de comunicação informativa entre a organização e as partes envolvidas, isto antes de ser tomada uma decisão ou de ser definida uma posição em relação a determinada questão.

A comunicação e a consulta são elementos ligados entre si e deveras importantes, tanto que deve ser sempre contemplados em cada etapa do processo de gestão dos riscos. Estes elementos devem sempre incluir o diálogo entre as partes envolvidas, dando-se prioridade à consulta em vez do fluxo de informação de “mão única” dos responsáveis pela tomada de decisão para outras partes envolvidas.

2. Estabelecimento dos contextos

A organização está e estará sempre envolvida por um conjunto de eventos externos, sobre os quais está constantemente exposta e não consegue ter total controlo, e internos, em que a entidade pode adoptar políticas e procedimentos para os gerir, e que influenciam os objectivos estratégicos da mesma, daí que o processo de identificação e análise dos riscos deve ser continuamente orientado e aperfeiçoado. Assim, é essencial que se determine a origem dos acontecimentos, externo e internos, de forma a auxiliar a abordagem a ser utilizada pela organização. Assim, esta etapa consiste em definir o contexto externo, interno e da gestão dos riscos nos quais se desenvolverá o processo.

Relativamente ao contexto externo este é definido pela relação entre a organização e o seu ambiente externo, podendo incluir por exemplo:

- O ambiente empresarial, natural, social, sectorial, regulamentar, cultural, competitivo, financeiro e político;
- Os pontos forte e os pontos fracos;
- As oportunidades e as ameaças da organização;
- A liquidez do mercado;
- O nível das taxas de juro;
- As tecnologias emergentes;
- As acções da concorrência;
- As mutações do cenário político;

- O aquecimento global;
- As catástrofes ambientais;
- Os actos terroristas;
- Os problemas de saúde pública;
- Os principais motivadores do negócio.

De um modo geral a organização não consegue intervir directamente sobre estes factos e tem, por isso, que ter predominantemente uma actuação reactiva. No entanto, isto não significa que os riscos externos não possam ser geridos, muito pelo contrário, é fundamental que a organização esteja muito bem orientada e preparada para que possa assertivamente reagir aos eventos externos.

O estabelecimento do contexto externo é fundamental para garantir que as partes envolvidas e os seus objectivos sejam tomados em consideração quando forem criados os critérios da gestão dos riscos, e que as ameaças e oportunidades originadas externamente sejam totalmente consideradas.

Quanto ao contexto interno importa referir que antes de se iniciar qualquer actividade de gestão dos riscos, e a qualquer nível, é sempre e fundamental compreender a organização. Algumas das principais áreas são:

- A cultura da empresa;
- A conformidade;
- As partes internas envolvidas;
- A estrutura organizacional;
- A capacidade de recursos (pessoas, sistemas, processos e capital) ;
- Os objectivos e as metas;
- Estratégias a utilizar.

Os riscos internos são eventos que ocorrem dentro da própria estrutura da organização, pelos seus processos, pelo seu quadro de pessoal ou pelo seu ambiente tecnológico. A organização de modo a evitar e combater este risco deve interagir directamente tomando uma postura proactiva e no seu campo interno de actuação.

Esta etapa refere-se ao entendimento do histórico da organização e dos seus riscos, à definição do seu objecto das actividades de gestão de risco que estão a ser

efectuadas e ao desenvolvimento de uma estrutura para a gestão dos riscos subsequentes. Esta etapa é importante para:

- Esclarecer os objectivos organizacionais;
- Identificar o ambiente onde são procurados os objectivos;
- Especificar o propósito e os objectivos para a gestão dos riscos, as condições limitativas e os resultados indispensáveis;
- Identificar o conjunto de critérios tendo por base os riscos que serão mensurados;
- Definir o conjunto de elementos principais para a estruturação do processo de avaliação dos riscos.

Portanto, o estabelecimento destes critérios permitem definir os parâmetros essenciais nos quais os riscos devem ser geridos. É muito importante para garantir que os objectivos para o processo de gestão do risco tenham em consideração tanto o ambiente organizacional, como o ambiente externo.

3. Identificação dos riscos

No contexto organizacional ocorrem riscos relacionados com os negócios actuais e com as novas oportunidades de negócios, como o lançamento de um produto, com geração de custos sem certeza de retorno adequado, ou a entrada em novos mercados, sem estarem familiarizados com as estruturas políticas, económicas e até mesmo empresariais. No entanto, se os riscos forem identificados e qualificados de modo adequado, o risco do negócio poder vir a falhar ou a não ser bem sucedido pode efectivamente ser minimizado, e o sucesso poderá não só ocorrer como também proporcionar uma considerável vantagem competitiva.

Esta etapa tem como objectivo identificar os riscos que vão ser geridos. É essencial efectuar uma identificação abrangente utilizando um processo sistemático e metódico, pois um risco não identificado aquando desta etapa pode ser excluído em análise posteriores.

Esta identificação deve incluir todos os riscos, estejam eles sob controlo ou não da organização. O objectivo consiste em criar uma lista abrangente de fontes de risco e eventos que possam causar impacto no alcance de cada um dos objectivos identificados no contexto. Após a identificação do que pode acontecer, devem ser consideradas as possíveis causas e cenários, pois um evento pode acontecer de diversas maneiras. Por isso, é importante que não seja omissa nenhuma causa significativa. O risco pode estar relacionado:

- A uma fonte de risco ou perigo – potencial intrínseco a prejudicar ou auxiliar. Exemplo: produto químico perigoso, os concorrentes, o governo.
- A um evento - algo que acontece de tal modo que a fonte do risco tem um impacto envolvido. Exemplo: um despejo, um concorrente que expande ou abandona o seu segmento de mercado, regulamentação nova ou revista.
- A uma consequência – resultado ou impacto em relação a diversas partes envolvidas. Exemplo: danos ambientais, perda ou aumento de mercado e ou lucros, regulamentações que fomentam o aumento ou a diminuição da competitividade.
- A uma causa (o quê e porquê) – trata-se geralmente de uma série de causas directas e intrínsecas para a presença do perigo ou a ocorrência do evento. Exemplo: a intervenção humana, o financiamento, a previsão ou a falha em prever a actividade do concorrente.
- Aos controlos e os seus níveis de eficácia – como os sistemas de detecção, de depuração, as políticas, a segurança patrimonial a pesquisa e o acompanhamento dos mercados.
- A quando o risco poderia ocorrer e onde poderia ocorrer.

As diferentes envolventes do risco não devem ser confundidas e por isso têm de ser necessariamente identificadas separadamente.

A grande finalidade da identificação dos riscos consiste em incrementar uma lista abrangente de fontes de risco e eventos que possam vir a ter impacto no alcance de cada um dos objectivos ou elementos-chave identificados nos contextos. A lista deve ser abrangente, tanto quanto o possível, pois os riscos não identificados podem tornar-se

numa ameaça à organização ou fazer com que se percam oportunidades únicas e importantes. Esta etapa visa identificar onde, quando porque e como os eventos podem impedir, atrapalhar, atrasar ou melhorar o alcance dos objectivos.

Os diferentes tipos de riscos que a que as organizações estão sujeitas dependem de factores como a política do país onde actuam, do desenvolvimento da indústria, do nível do envolvimento global, entre muitos outros factores. Assim, podemos determinar que os riscos que ocorrem numa organização dependem do contexto externo e interno em que actua. Como exemplo da nossa realidade actual podemos referir a preocupação dos bancos sobre os riscos do crédito e de mercado. As actuações bancárias estão a ser cada vez mais orientadas para o risco operacional, e que se deve sobretudo aos seus importantes e relevantes novos acordos com a Basileia²⁵ II.

Basileia II define o risco operacional como o risco das perdas resultantes de processos internos inadequados ou falhados, das pessoas, dos sistemas e dos eventos externos.

A Basileia II refere as sete áreas principais do risco operacional como sendo:

1. As fraudes internas – actividades não autorizadas, fraudes e roubos.
2. As fraudes externas - segurança externa, fraudes e roubos.
3. As práticas dos funcionários – a relação dos e com os empregados, o ambiente de trabalho, a diversidade e a discriminação.
4. Os clientes, os produtos, e os processos do negócio – negócios ou mercados impróprios para o produto e que dão origem à ocorrência de falhas.
5. Ocorrência de danos dos recursos físicos - os desastres e outros eventos.
6. O incumprimento e fracasso dos negócios e as falhas no sistema.
7. A execução, a entrega, e a gestão dos processos - orientação e exposição, documentação regulamentar incompleta e gestão da conta do cliente.

A estratégia organizacional trata de definir o campo de actividade de uma empresa e a forma como ela pode atingir bons resultados, orientando as decisões de topo de modo a que consiga manter e desenvolver as suas vantagens competitivas.

²⁵ A Basileia é a cidade sede do Banco de Compensações Internacionais (um espécie de banco central dos bancos centrais) e por isso baptiza também o acordo que trata da normalização dos procedimentos bancários.

A estratégia é pois, entendida como um processo formal e racional que pretende criar as condições para a produção do valor numa empresa, ou seja, representa a capacidade que uma organização tem de gerar bons resultados, e os objectivos estratégicos orientam o modo como a organização se estrutura para alcançar o valor.

4. Análise dos riscos

A análise dos riscos pretende promover o entendimento do nível de risco e da sua natureza, ou seja, procura compreender o risco. Fornece as informações para saber se os riscos necessitam de ser tratados, e para que sejam identificadas as estratégias de tratamento mais adequado e económico, e irá ajudar a definir as prioridades e as opções de tratamento. O nível de risco é criado pela combinação das consequências e da probabilidade.

São identificados os processos, dispositivos ou práticas existentes que agem de modo a minimizar os riscos ou para fazer destacar os riscos positivos, e são avaliados os seus pontos fracos e fortes. A importância das consequências de um acontecimento, caso este ocorra, e a probabilidade do evento e as suas consequências são avaliadas no contexto da eficácia das estratégias e controlos então existentes. As consequências e a probabilidade podem ser avaliadas através de análises e cálculos estatísticos. As escalas e os métodos adequados para tal combinação deverão ser compatíveis com os critérios definidos quando os contextos forem estabelecidos. Assim, a análise consiste em identificar e avaliar os controlos existentes, determinar as consequências e a probabilidade e o nível de risco.

Nesta etapa devem ser usadas fontes técnicas de informação adequada à análise das consequências e das probabilidades.

As fontes de informação podem compreender:

- Registos anteriores;
- Práticas e experiências pertinentes;
- Publicações importantes;
- Pesquisas de mercado;

- Resultados de consultas públicas;
- Modelos económicos, de engenharia;
- Opinião de especialistas e peritos.

As técnicas podem-se destacar através:

- Entrevistas estruturadas com especialistas da área de interesse;
- Uso de grupos multidisciplinares de especialistas;
- Avaliações individuais recorrendo a questionários;
- Utilização de modelos e simulações.

O tipo de análise a utilizar deve ser consistente com os critérios de avaliação dos riscos desenvolvidos aquando do estabelecimento dos contextos.

Os tipos de análise que podem ser utilizados são:

- **Análise qualitativa** - Esta forma de análise recorre às palavras para descrever a gravidade das eventuais consequências, e a probabilidade subjectiva de essas sequências poderem vir a suceder. A análise quantitativa pode ser utilizada como uma actividade de selecção primária para a identificação dos riscos que exigem uma análise mais detalhada, quando este tipo de análise for apropriado para as decisões, e quando os dados numéricos ou os recursos forem inadequados para realizar a análise quantitativa. Este tipo de análise deve ser fundamentada por informações e dados factuais, quando estes estiverem disponíveis.
- **Análise semi-quantitativa** - Neste tipo de análise são atribuídos valores às escalas qualitativas como as referidas anteriormente. Tem a finalidade de criar uma escala classificatória mais ampla, e não sugerir valores realísticos como se pretende com a análise quantitativa. Deve ser tomado um especial cuidado com o uso desta análise, pois os números escolhidos podem não reproduzir adequadamente os aspectos relativos, o que se pode traduzir em resultados incoerentes, anómalos ou incorrectos.
- **Análise quantitativa** - Na análise quantitativa são usados valores numéricos, em vez das escalas descritivas utilizadas nas análises

anteriores, tanto para as consequências como para as probabilidades, recorrendo a dados de diversas fontes. A qualidade da análise está dependente da precisão dos valores numéricos e da validade dos modelos utilizados. As consequências podem ser estabelecidas pela moldagem dos resultados de um evento ou conjunto de eventos, ou ainda, através da exploração de estudos experimentais ou de dados anteriores. As consequências podem ainda ser expressas em termos de critérios de impacto monetário, técnico ou humano, aos tipos de risco e à forma como os níveis de risco são revelados. Esta análise irá variar de acordo com o tipo de risco e com a finalidade para o qual está orientado o resultado do processo de avaliação dos riscos a ser utilizado. A incerteza e a variabilidade quer das consequências como da probabilidades devem ser consideradas na análise, bem como serem comunicadas de modo eficaz.

5. Avaliação dos riscos

A avaliação dos riscos faz uso da compreensão dos riscos, obtida através da análise dos riscos para a tomada de decisões sobre futuras acções.

As decisões podem compreender se um determinado risco necessita de tratamento, se uma dada actividade dever ser ou não realizada, e quais as prioridades de tratamento. Ou seja, o objectivo da avaliação dos riscos é a tomada de decisões baseadas nos resultados da análise dos riscos, sobre quais riscos necessitam de ser tratados e as suas prioridades de tratamento. Nesta fase procede-se à comparação dos níveis de riscos estimados com os critérios determinados previamente e considerar o balanço entre os potenciais benefícios e os resultados desfavoráveis, o que permite que possam ser tomadas decisões relativamente à extensão e à natureza dos tratamentos essenciais e quanto às prioridades.

As decisões devem tomar em consideração o contexto mais amplo do risco e devem incluir a tolerância aos riscos assumidos pelas demais partes, além da organização, e que dele se beneficiam. Em algumas circunstâncias, a avaliação dos riscos pode levar à decisão de serem efectuadas análises complementares.

6. Tratamento dos riscos

O tratamento de riscos pretende identificar uma série de opções estratégicas para o tratamento dos riscos, avaliar tais opções, elaborar planos de tratamentos e implementá-los de modo a aumentar os potenciais benefícios e reduzir os custos.

Tipos de identificação:

1. A identificação das opções para o tratamento dos riscos com resultados positivos (oportunidades) inclui:

- A procura cativa de uma oportunidade através da decisão de iniciar ou continuar uma actividade que provavelmente irá, tanto quanto o possível, criar ou manter tal oportunidade;
- Mudar a probabilidade da oportunidade de modo a aumentar a probabilidade dos resultados mais benéficos;
- Mudar as consequências de forma a ampliar a extensão dos ganhos;
- Compartilhar uma oportunidade;
- Reter as restantes oportunidades.

2. A identificação das opções para o tratamento dos riscos com resultados negativos inclui algumas opções como:

- Evitar o risco, decidindo-se a não iniciar ou continuar a actividade que o gera;
- Mudar a probabilidade do risco para reduzir a probabilidades dos resultados;
- Mudar as consequências de forma a reduzir o volume das perdas;
- Compartilhar o risco;
- Reter o risco.

As opções de tratamento dos riscos devem ter em consideração os valores e as percepções das partes envolvidas e os meios mais adequados de comunicação entre estas. Se após o tratamento houver um risco residual, dever-se-á decidir se os riscos será retido ou, então se o processo de tratamento dos riscos será repetido.

O tratamento dos riscos pode, em si, induzir novos riscos, que precisarão de ser novamente identificados, analisados, avaliados, tratados e controlados.

Os planos de tratamento servem para documentar como as opções seleccionadas serão implementadas e devem ser integrados aos processos orçamentais e de gestão da organização.

Os planos de tratamento devem incluir:

- Acções propostas;
- Requisitos de recursos;
- Responsabilidades;
- Prazos;
- Medidas de desempenho;
- Requisitos de relato e controlo.

7. Monitoramento e análise crítica

O monitoramento proporciona o acompanhamento rotineiro do desempenho real, para que se possa ser comparado ao desempenho esperado ou requerido. A análise crítica envolve a investigação periódica da situação actual, e geralmente com um foco específico.

O monitoramento e análise crítica são parte integrante e essencial da gestão dos riscos, e são umas das etapas mais importantes do processo de gestão de riscos no âmbito organizacional. É necessário que sejam monitorados os riscos, a eficácia e a adequação das estratégias e dos sistemas de gestão estabelecidos para a implementação do tratamento dos riscos, bem como o plano e o sistema de gestão de riscos como um todo. Os processos de garantia e monitoramento devem ser contínuos e dinâmicos. Não basta somente confiar nas análises críticas e nas auditorias ocasionais.

A análise crítica contínua é fundamental para assegurar que o plano de gestão se mantém pertinente. Factores que possam afectar a probabilidade e as consequências de um resultado podem mudar, tal como os factores que afectam a adequação ou o custo das opções de tratamento.

A confrontação do progresso real com os planos de tratamentos dos riscos proporciona uma importante medida de desempenho e deve ser agregada ao sistema de gestão, medição e descrição do desempenho da organização.

Estes processos devem ser contínuos e dinâmicos pois são muito importantes para a melhoria contínua.

A gestão dos riscos pode, efectivamente, ser aplicada aos diversos níveis da organização:

- Ao nível da estratégia;
- Ao nível tático e operacional;
- A projectos específicos, isto para ajudar na tomada de decisões específicas ou até mesmo para gerir as áreas específicas de risco conhecidas.

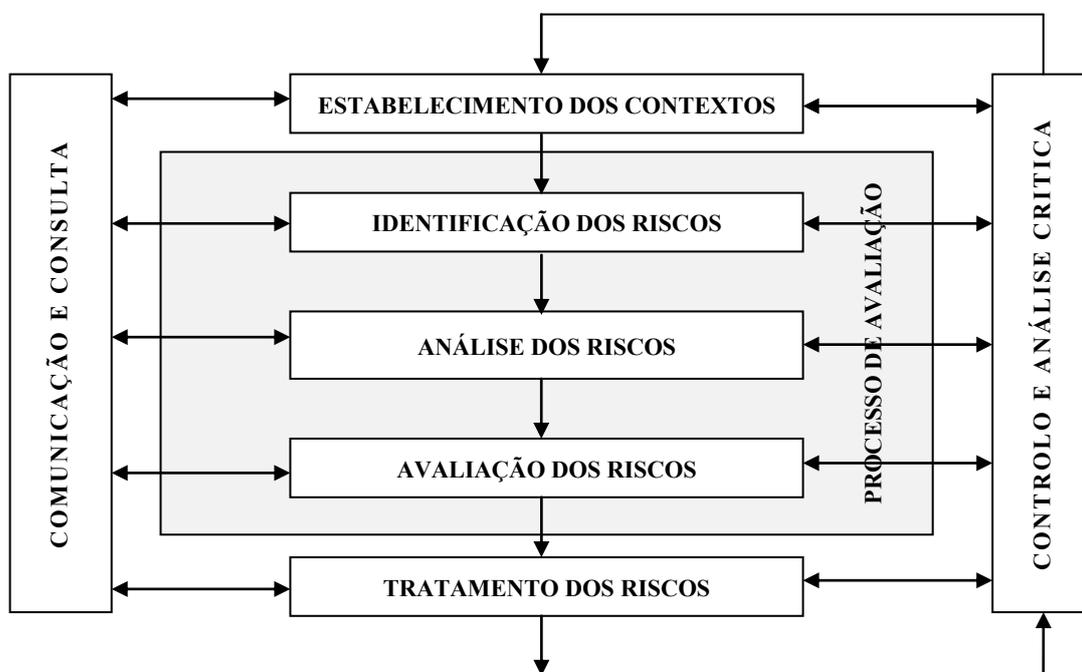


Figura 6 – O processo da gestão dos riscos.

Fonte: Norma AS/NZS 4360:2004, pág. 14.

Para cada etapa do processo de gestão dos riscos devem ser efectuados registos de todas as hipóteses, métodos, fontes de dados, análise, resultados, e justificação para as decisões, de modo a facilitar que as decisões sejam vistas como parte do processo de melhoria contínua. O registo destes processos são deveras significantes para a boa governança corporativa.

As decisões relativas ao estabelecimento e manutenção dos registos devem considerar as necessidades legais e empresariais dos registos, o custo para o estabelecimento e manutenção dos registos, e os benefícios da reutilização da informação.

4.6. A gestão eficaz dos riscos

De acordo com a norma AS/NZS 4360:2004, a gestão dos riscos é a componente central na gestão da estratégia de qualquer organização. Trata-se do processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de identificação, estimativa e controle dos mesmos, através de medidas para evitar, reduzir, assumir os riscos com o objectivo de criar valor para a empresa.

A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às actividades passadas, presentes e, futuras de uma organização.

A gestão dos riscos deve ser integrada na cultura da organização com uma política eficaz e um programa conduzido pela direcção de topo, deve traduzir a estratégia em objectivos tácticos e operacionais, atribuindo responsabilidades na gestão dos riscos a toda a organização, como parte integrante da respectiva descrição de funções.

Esta prática sustenta a responsabilização, a avaliação do desempenho e respectiva recompensa, promovendo desta forma a eficiência operacional em todos os níveis da organização.

Segundo AS/NZS 4360:2004 (pág.86 – 91) o modo como podemos desenvolver, estabelecer e manter uma gestão de riscos sistemática deve ter em consideração os seguintes factores:

1. Política da organização;
2. Comprometimento da direcção;
3. Responsabilidade e autoridade da empresa;
4. Recursos e infra-estruturas;
5. Mudança de cultura;
6. Monitoramento e análise crítica da eficácia da gestão dos riscos;
7. Desafio dos líderes – Integração;
8. Desafio dos gerentes – Liderança;
9. Desafio de todos – Melhoria contínua;
10. Mensagens e perguntas chave para os gerentes.

1. Política da organização

A gestão de riscos deve ser adaptada à filosofia de gestão da organização. É da competência da direcção ou dos executivos sénior o estabelecimento de uma política de gestão de riscos, onde estão descritos os seus objectivos e o seu comprometimento com a gestão de riscos. A política da gestão dos riscos da organização pode incluir:

- Os objectivos e fundamentos da gestão dos riscos;
- As relações entre a política e os planos estratégicos da organização;
- A extensão e os tipos de riscos que a organização terá a considerar, e as formas como irá gerir as ameaças e as oportunidades;
- Os processos a serem utilizados para gerir os riscos e as directrizes sobre o que deve ser considerado como risco aceitável;
- Identificar quais são os responsáveis pela gestão dos riscos;
- Os apoios disponíveis e conhecimento especializado disponíveis para auxiliar os responsáveis pela gestão dos riscos;

- O nível de documentação requerido;
- Menção de como o desempenho da gestão de riscos pode ser medido e exposto;
- O comprometimento com a análise crítica contínua do sistema de gestão de riscos;
- Os requisitos para monitorar e analisar criticamente o desempenho organizacional em relação à política;
- A menção ao comportamento do principal executivo e dos directores da organização com a política.

A política é um documento sucinto, de nível superior, que aprova uma abordagem para a gestão de riscos e também cria as ligações com outras estratégias da empresa.

Esta política deve ser incorporada às demais políticas de gestão da organização.

Fazer a publicação e a comunicação de uma política deste tipo demonstra o comprometimento da alta direcção da organização para com a gestão dos riscos.

2. Comprometimento da direcção

Os programas de gestão de risco eficazes nem sempre são fáceis de implementar na organização, daí o papel da direcção ser deveras importante. O seu sucesso depende muitíssimo do patrocínio e apoio da alta direcção e da equipe executiva sénior.

A gestão de riscos tem de ser parte integrante da filosofia, dos objectivos e das práticas de toda a organização. Deve ser a principal componente dos planos de negócios e programas de preparação da empresa.

Deste modo, como em qualquer outra situação na qual é introduzida uma nova iniciativa no âmbito organizacional, a gestão eficaz da mudança será necessária para a coordenação dos planos e das actividades de toda a organização. Para tal, é fundamental o envolvimento de todo o pessoal das diferentes áreas operacionais intervenientes no processo, com a finalidade de se obter uma boa coordenação e estruturar uma boa base para uma gestão de riscos eficaz.

A cultura organizacional predominante pode agir ou não como um estímulo à gestão de riscos.

Os gerentes seniores devem tratar a implementação da gestão de riscos como uma oportunidade de mudança cultural benéfica. Tal mudança deve influenciar gerentes e supervisores a encorajar seus colaboradores para que tenham um comportamento adequado para gerir riscos, e para que todo o pessoal aceite o desafio de administrar os seus próprios riscos.

Depreende-se portanto que, uma liderança eficaz fazer moldar a cultura através do estímulo à aplicação da gestão de riscos por meio de sistemas de reconhecimento e recompensas.

3. Responsabilidade e autoridade

Os directores e executivos seniores são os principais responsáveis pela gestão dos riscos na organização. Assim, estes devem delinear uma clara e precisa responsabilidade para:

- Integrar a gestão dos riscos nos processos da organização e garantir que vigore uma cultura apropriada;
- Administrar o processo de gestão de riscos dentro da estrutura organizacional;
- Gerir as ameaças e oportunidades específicas identificadas e implementar as acções de tratamento.

Todos os colaboradores são responsáveis pela gestão de riscos no âmbito das suas áreas de controlo, e isso pode ser facilitado através da definição dos responsáveis pela gestão dos riscos ou categorias de riscos específicos, pela implementação de estratégias de tratamento, pela manutenção e controlo dos riscos, pelo estabelecimento de processos de medição e descrição do desempenho, e pela garantia de níveis adequados de reconhecimento, recompensa, aprovação e autorização.

4. Recurso e Infra-estrutura

O plano de gestão de riscos esclarece o nível de recursos e a infra-estrutura necessária para uma gestão eficaz dos riscos. Os recursos devem ser fornecidos e aprovados pela direcção ou pela gerência sénior. Os recursos e as infra-estrutura são fundamentais para:

- Dar suporte e conhecimento aos responsáveis pela gestão dos riscos, mesmo quando forem necessários fornecedores externos;
- Adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias para gerir riscos
- Incorporar o exercício da gestão dos riscos nos programas de desenvolvimento do pessoal interno;
- Integrar os princípios da gestão de riscos aos procedimentos e práticas existentes;
- Comunicar e dialogar com toda a organização sobre a gestão dos riscos e sobre a filosofia da empresa;
- Garantir que os sistemas de recompensas, reconhecimento e penalidades do pessoal incluam a gestão de riscos;
- Garantir que os programas de análise crítica interna e de avaliação (exemplo: auditorias internas) tenham em consideração, aquando da avaliação do desempenho, a filosofia da organização em relação à gestão de riscos;
- Incorporar as questões de gestão de riscos no planeamento e na delineação dos negócios;
- Coordenar a interface entre a gestão de riscos e a garantia da qualidade.

5. Mudança de cultura

O processo requerido para o estabelecimento de uma eficaz gestão dos riscos considerada como parte dos negócios do quotidiano organizacional e,

consequentemente, aos níveis operacional, de projecto e de equipa, pode naturalmente exigir uma mudança de cultura em muitas organizações.

As actividades que dão suporte à mudança de cultura compreendem:

- A garantia do apoio da alta direcção;
- O desenvolvimento de uma filosofia de gestão de riscos e de uma consciência em relação a riscos a todos os níveis de direcção. Isto pode ser facilitado pela preparação, educação e instrução geral da alta direcção executiva, e através da análise e comparação de como os riscos foram geridos no passado;
- As histórias de sucesso, que devem ser desenvolvidas e ‘vendidas’;
- Pessoa e/ou equipa com autoridade, ao nível sénior, nomeada para patrocinar ou ser o coordenador da iniciativa;
- Os gerentes que estimulam e apoiam os colaboradores a gerirem os riscos.

Estas actividades são de extrema importância, pois as falhas que eventualmente possam ocorrer ao gerir os riscos podem resultar em grandes perdas de oportunidades, constituir uma ameaça para os colaboradores, bem como os objectivos da organização.

6. Monitoramento e análise crítica da eficácia da gestão de riscos

À direcção sénior cumpre garantir que a gestão dos riscos se encontra bem delineada e alinhada com as medidas críticas de desempenho da organização. Isso pode levar a inúmeras perguntas pertinentes à abordagem da gestão de riscos, tais como:

- Os objectivos da organização são válidos e mensuráveis?
- A abordagem da gestão de riscos é consistente com os objectivos e o contexto organizacional?
- Os relatórios sobre a gestão dos riscos estão a ser considerados e usados nos processos de tomada de decisões da organização?

Essas e muitas outras questões são parte de um processo interactivo de gestão, com as abordagens de gerência, sendo continuamente desenvolvidas de modo a ir ao encontro das estratégias de negócios e dos programas de trabalho. A gestão de riscos dá oportunidade aos gerentes e aos colaboradores de, a todos os níveis, aperfeiçoarem seu desempenho constantemente, o que contribui para um melhor desempenho dado que:

- Proporciona uma abordagem mais estruturada para a tomada de decisões;
- Estimula a análise de uma maior variedade de opções do que seria possível de outro modo;
- Promove a identificação de novas oportunidades;
- Proporciona um foco maior nos resultados;
- Analisa criticamente ‘as maneiras tradicionais’ de se fazer as coisas e identifica os meios para simplificar os processos;
- Enfatiza o uso mais eficaz, eficiente e apropriado dos recursos.

As melhorias devem ser estimáveis, de forma a se tornarem atingidas e poderem ser comunicadas a todas as partes envolvidas.

7. Desafio dos líderes – integração

A gestão de riscos será mais eficiente e eficaz se estiver integrada com outras actividades de gestão. Haverá maior eficiência integrando as actividades de gestão de riscos, para diferentes tipos de riscos que estão intimamente relacionados, ou diferentes tipos de actividades de gestão de riscos que abranjam o mesmo risco. Por exemplo:

- Os riscos de danos a pessoas, propriedades e ao meio ambiente envolvem o comportamento humano e o ambiente físico. Verifica-se, neste caso, uma superposição importante nos controlos essenciais para gerir esses riscos.

- Os planos de continuidade e seguro dos lucros cessantes ajudam a gerir o risco de interrupção dos negócios. A integração dessas actividades provavelmente reduzirá custos.
- Tradicionalmente, alguns tipos de actividades de gestão de riscos são realizadas sem serem reconhecidas como de ‘gestão de riscos’, e o resultado é que, em alguns casos, o rigor do processo de gestão de riscos não é aplicado naquela actividade.
- A experiência adquirida na gestão de riscos da qualidade inadequada (isto é, garantia da qualidade) não é totalmente utilizada para auxiliar na melhoria da gestão de outros riscos.

Podem ser exigidas habilidades diferentes para essas actividades, mas ainda assim é desejável que exista uma abordagem completa do risco. Por isso, é indispensável que haja inter-representação e comunicação, se houver diferentes departamentos ou indivíduos envolvidos.

8. Desafio dos agentes - liderança

O desafio dos gerentes está determinado em dar sustentação e estimular a gestão de riscos prudente da seguinte forma:

- Exercendo um papel activo, e não simplesmente exigindo a produção de relatórios;
- Dando poder de decisão aos colaboradores para gerirem eficazmente os riscos;
- Reconhecendo, premiando e divulgando a boa gestão de riscos;
- Criando processos que permitam aprender com os erros, ao invés de punir;
- Estimulando o debate e a análise de resultados inesperados, tanto positivos quanto negativos;

- Não exagerando nas reacções a problemas, como a introdução de controlos restritivos.

9. Desafio de todos – melhoria contínua

A gestão dos riscos é parte integrante das boas práticas empresariais.

Aprender a gerir os riscos de modo eficaz possibilita que os gerentes melhorem os seus resultados através de uma diversidade muito maior de questões, fornecendo um modo sistemático de tomar decisões baseada em boas informações. A gestão dos riscos é um processo que pretende levar à melhoria contínua de uma organização. Acontece que, quanto mais consistentemente o processo for aplicado e quanto maior a maturidade da prática da gestão de riscos, maiores serão os benefícios.

10. Mensagens e perguntas - chave para os gerentes

Os gerentes devem constantemente lembrar e referir que:

- A gestão de riscos é um dever de todos;
- A gestão de riscos é parte integrante dos negócios, não um trabalho extra ou uma carga adicional;
- O processo de gestão de riscos é lógico e sistemático, e deve tornar-se numa a prática habitual.

As mensagens chave abrangem:

- Os riscos a serem geridos em todas as actividades;
- A responsabilidade de todos em gerir os riscos e as suas actividades.
- As pessoas que devem ser estimuladas e apoiadas pelos seus líderes a gerirem os riscos;

- Uma estrutura ou abordagem sistemática para a tomada de decisões sobre como melhor gerir os riscos;
- Devem ser considerados os requisitos legais e os ambientes político, social e económico ao gerir os riscos;
- As acções para gerir os riscos devem ser integradas e não separadas dos planeamentos e processos operacionais existentes nos diferentes níveis;
- A gestão de riscos eficaz depende de informação com qualidade.

As principais perguntas que os gerentes devem colocar são:

- ✓ Os objectivos da gestão de riscos estão alinhados com os objectivos de desempenho e com os valores organizacionais?
- ✓ Os resultados da gestão dos riscos podem ser medidos nesses termos?
- ✓ É possível determinar se a gestão de riscos tem agregado valor para a organização?
- ✓ Tomaria a decisão de expandir ou restringir os programas de gestão de riscos baseados nessa informação?
- ✓ Os programas de gestão de riscos reflectem a realidade do ambiente em que opera?
- ✓ É possível repassar informações, de forma clara e concisa, para avaliação pela alta direcção e gerências, quando apropriado?

A organização deve desenvolver uma política, um plano e providências de apoio à gestão dos riscos. Isto possibilita que a implementação da gestão dos riscos seja eficaz. O plano deve incluir estratégias para integrar a gestão dos riscos aos sistemas, aos sistemas e às práticas da organização.

4.7. As aplicações da gestão dos riscos

De acordo com a norma AS/NZS 4360:2004 (Directrizes para a implementação) o processo da gestão dos riscos pode ser aplicado às decisões de todos os tipos de organização e em todos os seus diferentes níveis (isto é, à organização como um todo, a um departamento, a uma equipa ou a um indivíduo) bem como pode ser aplicado a uma actividade ou função.

No que concerne a qualquer decisão os riscos podem ser considerados formais ou informais. Em regra, o processo da gestão dos riscos deve ser aplicado durante o planeamento e a tomada de decisões sobre questões importantes, como por exemplo a consideração de mudanças em alguma política, a introdução de novas estratégias e procedimentos, gerir projectos, gerir diferenças organizacionais internas, gerir questões particularmente delicadas ou gastar importantes somas de dinheiro.

De acordo com a referida norma a gestão dos riscos possui uma vasta gama de aplicações, tais como:

- O planeamento estratégico, operacional e de negócios;
- A gestão de activos e planeamento de recursos;
- A interrupção e continuidade dos negócios;
- A mudança: organizacional, tecnológica e política;
- O projecto e responsabilidade pelo produto;
- A responsabilidade civil de directores e dirigentes;
- O desenvolvimento de políticas públicas;
- As questões ambientais;
- As questões relativas à ética, à fraude, à segurança patrimonial e integridade;
- A alocação de recursos;
- O risco público e a responsabilidade civil geral;
- Os estudos de viabilidade;
- A conformidade;
- A saúde e segurança;
- As operações e sistemas de manutenção;

- A gestão de projectos;
- A gestão de compras e de contratos.

4.8. Os princípios da gestão dos riscos

De acordo com Damodaran (2009) à medida que as sociedades foram evoluindo pelo meio das interconexões cada vez mais complexas entre as economias e os sectores, as organizações tornaram-se continuamente mais expostas ao risco, daí que a necessidade de gerir esse risco tenha aumentado simultaneamente. Ainda que esta crescente exposição à mudança tenha colocado as empresas em risco, ela também abriu novas fronteiras que podem ser exploradas com vista ao lucro. É neste contexto que Damodaran defende os dez princípios que devem regular tanto o diagnóstico como a gestão do risco:

1. O risco está em todos os lugares;
2. O risco é uma ameaça e uma oportunidade;
3. Somos ambivalentes em relação ao risco mas nem sempre racionais na forma de avaliar ou lidar com ele;
4. Os riscos não gerados de uma única maneira.
5. O risco pode ser mensurado;
6. Boa mensuração, identificação o avaliação dos riscos devem possibilitar melhores decisões;
7. A chave para uma boa gestão de riscos está em decidir quais riscos devem ser evitados, quais devem ser repassados e quais devem ser explorados;
8. A recompensa da melhor gestão dos riscos é um maior valor para a empresa;
9. A gestão dos riscos é um trabalho de todos.
10. As organizações que assumem riscos com sucesso não chegam lá por acaso.

1. O risco está em todos os lugares

“ Primeiro princípio da gestão do risco: os nossos maiores riscos têm origem em lugares onde menos se espera, e assumem formas que não previmos. A essência da correcta gestão dos riscos consiste em desenvolver a capacidade de diminuir o seu impacto e seguir em frente quando nos vimos confrontados com o inesperado.”

Para Damodaran as pessoas e as empresas têm apenas três opções para lidar com o risco.

A primeira consiste em negá-lo, não reconhecemos a sua existência, e esperamos que ele desapareça. Nesta visão idealizada do mundo, os actos e as suas consequências são lógicos, e surpresas desagradáveis não ocorrem.

A segunda é o medo: tomamos a via oposta e permitimos que os riscos governem todos os aspectos do nosso comportamento. Refere o autor que nos escondemos atrás da protecção dos seguros e derivativos, esperamos ser poupados das suas piores manifestações.

Nenhuma dessas alternativas nos coloca em posição de tirar proveito do risco. Mas, como menciona o autor, existe um terceiro caminho: aceitar a exigência do risco, ser realista sobre as suas hipóteses de ocorrência e dos desfechos a esperar, e delinear a melhor maneira de lidar com ele.

Segundo o autor, este é o caminho para tornar o risco como um aliado, não como um adversário.

Para Damodaran *“parte do fascínio no estudo do risco está no facto de a sua natureza ter mudado e continuar mudando ao longo dos anos, o que deixa ultrapassados os velhos remédios e requer constante reinvenção.”* Refere-nos que nos últimos 20 anos, três grandes tendências apareceram na cambiante paisagem do risco:

- **O risco está globalizado** – à medida que as empresas, as economias e os mercados se globalizam, assim também aconteceu com o risco.
- **Risco esparrama-se entre sectores** – em comparação com outros tempos, quando os riscos tendiam a se concentrar em sectores, o que hoje

ocorre em um tende cada vez mais a contaminar outros ramos de actividade.

- **O risco origina-se cada vez mais nos mercados financeiros** – à medida que as empresas acorreram em massa aos mercados financeiros para obter capital pela emissão de dívidas e acções, e se tornaram cada vez mais sofisticadas no uso dos mercados de derivativos, elas também se tornaram mais vulneráveis a esses mercados. Uma empresa com operações saudáveis pode ter de partir para a defensiva em função de uma turbulência imprevista nos mercados financeiros. Ao redor desses mundos, as empresas estão a descobrir que o risco pode e muitas vezes de facto origina-se em mercados financeiros, não em mercados de produtos.

Na visão do autor *“uma vez que os riscos se tornaram mais internacionais, espalhando-se entre os sectores e afectando tanto os mercados financeiros quanto os de produtos, não causa surpresa que as empresas encontrem cada vez menos portos e portos menos seguros.”*

Alude o autor que há apenas 20 anos, algumas empresas ainda operavam em ambientes relativamente calmos, protegidas por governos ou pela geografia contra a competição. Elas conseguiam prever as suas receitas e os seus lucros com um bom grau de precisão, e eram capazes de tomar outras decisões sobre quanto dinheiro obter emprestado ou pagar dividendos de acordo com isso. Os Estados Unidos, grandes sectores da economia viviam protegidos do risco.

Na Europa, a protecção contra a competição estrangeira permitiu que as empresas domésticas, preservassem as suas fatias de mercado e os seus lucros, ainda que diante de competidores mais eficientes no estrangeiro.

Damodaran defende que é preciso ainda considerar um último ponto acerca da omnipresença do risco. Sobretudo, na última década, é possível defender a ideia de que o equilíbrio de poder entre empresas e consumidores decididamente se deslocou a favor dos últimos. Equipados com informação de qualidade e maior número de escolhas, os consumidores vêm obtendo melhores condições, o que reduz os lucros e aumenta o risco para as empresas.

2. O risco é uma ameaça e uma oportunidade

“Segundo princípio da gestão do risco: o risco é uma mescla de possibilidades de ganhos e de possibilidades de perdas. A boa gestão do risco não diz respeito a buscar ou evitar o risco, mas a manter o correcto equilíbrio entre as duas escolhas.”

À luz de Damodaran a volatilidade do mercado é capaz de nos arruinar ou de nos deixar ricos.

As preferências dos consumidores conseguem destruir ou aumentar a nossa fatia de mercado. Falências e grandes prejuízos vêm da exposição a grandes riscos, mas o mesmo acontece com os lucros e os sucessos duradouros.

De acordo com o autor o problema com a gestão do risco é que as pessoas vêm apenas um lado ou outro do fenómeno, e reagem de acordo com essa visão.

Aquelas que observam o seu ruim – isto é, o lado do perigo – ou defendem que ele seja evitado, ou forçam a adopção de medidas de protecção (com estratégias de *hedge* ou com seguros) contra ele.

Do outro lado estão aqueles que vêm o risco com optimismo, defendendo que se devem assumir mais riscos, não menos.

Sem dúvida, estas perspectivas tão diferentes do risco levam esses grupos a se posicionarem em pólos opostos de todo o debate sobre o assunto, com os seus integrantes tachando-se de “mulas empancadas na lama” ou de “imprudentes”, dependendo da visão que defendem.

Para Damodaran *“o risco é uma combinação de prováveis ganhos com significativas perdas, e requer uma abordagem mais nuances. Se aceitarmos a hipótese de que não podemos ter um (o lado positivo) sem o outro (o lado negativo), então podemos ser mais realistas sobre qual a abordagem a adoptar diante do fenómeno. Além disso é possível chegar-se a um consenso acerca de quais os riscos que devemos buscar porque o lado positivo excede o negativo, e quais os riscos que devemos evitar, não porque não queremos corre-los, mas porque o lado negativo excede o positivo.”*

3. Somos ambivalentes em relação ao risco mas nem sempre racionais na forma de avaliar ou lidar com ele

“Terceiro princípio da gestão do risco: A gestão do risco é uma empreitada do ser humano, e um sistema de gestão de riscos será tão bom quanto o são as pessoas que o manejam.”

Conforme nos explica Damodaran, em função do risco ser uma combinação de perigo e de oportunidade, nós, como seres humanos, nutrimos sentimentos contraditórios sobre a sua existência. Por um lado, tememos as suas consequências; por outro, buscamos o risco, na esperança de lucrar com ele. Isso observa-se no comportamento dos investidores e das empresas, num vaivém entre um excesso de riscos assumidos num dado período e um mínimo em outro período.

Salienta o autor que, muito embora a teoria tradicional sobre os riscos se tenha construído sobre a premissa do investidor racional “avesso ao risco” com uma função bem-comportada das suas preferências, os estudos do verdadeiro comportamento diante do risco sugerem que as nossas atitudes para com ele são mais complexas. Para começar, é verdade que em geral somos avessos ao risco, mas o grau de aversão varia muito entre as pessoas, refere.

O mais problemático, no entanto, é que a aversão ao risco parece variar também para um mesmo indivíduo, dependendo da maneira como as suas escolhas são formuladas e das circunstâncias de cada uma delas.

Por exemplo, *“uma pessoa que em condições normais mostra-se avessa ao risco pode passar a buscá-lo quando tiver a hipótese de recuperar um dinheiro perdido em uma aposta anterior.”* (Damodaran: 2009, pág.365)

Menciona-nos o autor que na verdade, a economia e as finanças comportamentais desenvolveram-se como disciplinas muito em função de descobertas como estas, que sugerem que o nosso comportamento, quando confrontado pelo risco, nem sempre é racional, ao menos que tal como definido pela economia clássica, e que muitas vezes as nossas atitudes são previsíveis.

4. Os riscos não são gerados de uma única maneira

“Quarto princípio da gestão do risco: Para administrarmos o risco da maneira correcta, é preciso adoptar a perspectiva correcta sobre ele e manter consistência com ela, alongo do processo. Em outras palavras, se decidirmos enxergar o risco com os olhos dos investidores na empresa, avaliaremos o fenómeno de forma diferente, e termos de nos comportar de acordo.”

O risco brota através de diferentes fontes, assume diversas formas, e traz diferentes consequências. Contudo, os riscos não são gerados de uma única maneira, isto quando se trata da forma do modo como afectam o valor e o caminho através do qual devam ser administrados, sustenta Damodaran.

Como exemplo concreto, Damodaran, referencia-nos o facto de que a maioria dos modelos tradicionais de risco e retorno, traça uma linha divisória entre os riscos que afectam uma ou algumas poucas empresas e que assim, são passíveis de diversificação, se o risco que afecta muitas ou todas as empresas e que, portanto, não é diversificável. Somente o segundo tipo é recompensado nesse tipo de modelos, sob a hipótese de que os investidores diversificam os seus investimentos e podem mitigar a sua exposição ao primeiro tipo.

De acordo com Damodaran, é possível classificar os riscos que têm implicações para a sua gestão numa variedade de outras dimensões:

- **Riscos pequenos vs riscos grandes** – os riscos podem ser grandes ou pequenos, dependendo do impacto potencial que têm no valor de uma empresa. Um risco pequeno pode ser ignorado ou repassado aos investidores, com pouca ou nenhuma preocupação, mas um grande risco talvez precise de ser diagnosticado e administrado com cautela, em função do seu potencial em levar à falência a empresa. Dado que o tamanho é algo relativo, é perfeitamente possível que o mesmo risco possa ser pequeno para uma empresa e grande para outra.
- **Riscos simétricos vs riscos assimétricos** – embora tenhamos descrito o risco como uma combinação de perigo e oportunidade, o lado positivo e o lado negativo não são necessariamente assimétricos. Alguns riscos

oferecem pequenas hipóteses de “enormes” vantagens e altas probabilidades de “prejuízos limitados”, ao passo que outros oferecem a combinação oposta. “*Qual a importância disso?*” - questiona o autor. Além de alimentar algumas das idiosincrasias estabelecidas sobre a aversão ao risco (aversão a perdas e preferência por grandes resultados positivos, por exemplo), isso traz implicações sobre se o risco será administrado (riscos com significativos lados positivos mais provavelmente terão seguro, mesmo que a probabilidade de ocorrência seja baixa) e sobre como será administrado (se adoptamos opções, futuros ou seguros).

- **Riscos de curto prazo vs riscos de longo prazo** – alguns riscos manifestam-se no curto prazo, enquanto outros levam mais tempo para afectar o valor da empresa. Dependendo de como interpretam as suas vantagens competitivas, as empresas poderão explorar os riscos de longo prazo para se protegerem contra os de curto prazo.
- **Riscos contínuos vs riscos discretos** – há um tipo de risco ao qual as empresas estão constantemente expostas e que têm consequências mesmo em curtos intervalos de tempo - as taxas de câmbio podem mudar e as taxas de juros podem subir ou descer no próximo minuto. Outros riscos, como o de um ataque terrorista ou de um furacão, ocorrem com pouca frequência e podem causar danos significativos. Ainda que diferentes ferramentas de *hedge* contra o risco estejam disponíveis para cada caso, é possível argumentar que os riscos discretos causam mais prejuízos e são mais difíceis de administrar.

Para o autor, esta divisão dos riscos e dos seus componentes - riscos específicos a uma empresa ou ao mercado, riscos pequenos ou grandes, simétricos ou assimétricos (e, neste caso, em que direcção), riscos contínuos e discretos, de curto ou longo prazo permite estabelecer uma linguagem e uma ferramenta mais útil para gerir e administrar os riscos. Menciona o autor que “*a máxima que diz que o risco está nos olhos de quem o vê de facto deve ter o seu fundamento.*” Afinal, pode-se examinar o risco com os olhos dos tomadores de decisões imediatas (os gerentes de linha), dos seus supervisores (a alta administração), ou dos investidores na empresa (que muitas vezes são fundos mútuos ou fundos de pensão). De um modo geral, o autor, defende que os riscos que parecem

imensos para gerentes em posições intermediárias na empresa talvez não sejam tão expressivos para aqueles da alta administração, que têm uma perspectiva do processo do ponto de vista da composição de carteiras, e podem mesmo ser insignificantes para os investidores, que gozam do luxo de deixar a diversificação fazer das suas maravilhas em prol dos seus interesses.

5. O risco pode ser mensurado

“Quinto princípio da gestão do risco: Para escolhermos a ferramenta correcta para identificar e avaliar o risco, temos de entender o que essas ferramentas têm em comum, o que elas fazem de diferentes umas das outras, e como empregar os resultados gerados por cada uma delas.”

Segundo Damodran, existe uma crença generalizada, mesmo entre os gestores de riscos, de que alguns riscos têm carácter excessivamente qualitativo para permitirem a sua identificação e avaliação. Esta noção de que alguns riscos não podem ser avaliados – tanto devido à probabilidade da ocorrência ser baixa ou por terem consequências imprevisíveis – pode ser perigosa, pois são exactamente esses tipos de riscos que têm o potencial de causar danos. Para o autor, o debate deveria versar sobre quais as ferramentas a empregar para identificar e avaliar o risco, em vez de discutir se ele pode ser de facto identificado e avaliado. Ainda que possamos parecer dogmáticos, todos os riscos podem e deveriam ser identificados e avaliados, mesmo que a facilidade e o método de identificação e avaliação variem entre os tipos de risco.

O autor indica-nos que são dois os aspectos essenciais de uma boa identificação e avaliação dos riscos. O primeiro é a informação oportuna e de melhor qualidade sobre os riscos, colectada à medida que eles se desenvolvem, pois assim o elemento surpresa é amenizado. O segundo é a ferramenta a utilizar, como taxas de desconto ajustadas para o risco, simulações, análise de cenários, para converter dados brutos em medidas de risco. Para ambos os aspectos, podemos afirmar que hoje estamos em melhores condições do que estavam as gerações passadas. Hoje existem mais informações disponíveis aos tomadores de decisão, muitas das quais são disponibilizadas em tempo

real. Além disso, com a ajuda da tecnologia, as ferramentas disponíveis ficaram mais acessíveis e sofisticadas.

Conforme sustenta o autor, os avanços na identificação e avaliação dos riscos não devem levar a uma falsa complacência ou à conclusão de que a gestão do risco se tornou mais fácil, devido a três razões.

A primeira, conforme observamos anteriormente, diz que os riscos que estão a ser identificados e avaliados estão também a tornar-se mais globalizados e complexos, e, nesse sentido é interessante conjecturar se as melhorias na disponibilização das informações e nos métodos de identificação e avaliação estão a acompanhar a evolução do risco. A segunda diz que a gestão do risco continua a ser um jogo relativo. Por outras palavras, não se trata meramente de quão bem um investidor ou uma empresa identifica e avalia os riscos que interessam, mas de quão bem esse diagnóstico é conduzido em relação aos concorrentes. De acordo com Damodaran, a democratização da informação e das ferramentas nivelou o campo de jogo, possibilitando às empresas de pequeno porte competir com concorrentes de maior peso e mais preparados em termos de recursos. A terceira razão é que tanto os dados quanto as ferramentas utilizadas no processo tornaram-se mais abundantes, e a escolha da ferramenta correcta para identificar e avaliar o risco (e ela pode ser diferente para diferentes riscos) hoje é o componente mais crítico do sucesso na sua gestão.

6. Boa mensuração, identificação e avaliação dos riscos devem possibilitar melhores decisões

“Sexto princípio da gestão do risco: As ferramentas utilizadas para identificar e avaliar o risco e os resultados desse diagnóstico é que devem ser adaptadas ao processo de tomada de decisão, não ao contrário.”

Damodaran explica-nos que mesmo as informações de qualidade superior e as melhores ferramentas de identificação e avaliação são de pouca valia se não possibilitarem melhores decisões quando estivermos diante do risco. Para muitas empresas, as pessoas que identificam e avaliam os riscos não são necessariamente as

mesmas que tomam decisões (frequentemente baseadas nesses mesmos diagnóstico dos riscos), e essa divisão pode ser problemática. Em termos mais específicos, explica o autor, as ferramentas para identificação e avaliação muitas vezes não são adaptadas para tender às necessidades dos tomadores de decisão, sem mencionar o facto de com frequência poderem ser mal interpretadas ou mal utilizadas em consequência disso.

Confere o autor que estes problemas têm as suas raízes, em primeiro lugar, no porquê de identificarmos e avaliarmos os riscos. Alguns acreditam que identificar e avaliar riscos equivale à sua eliminação, e sentem-se mais seguros com um diagnóstico que tenha suporte de uma avaliação detalhada e sofisticada. Outros recorrem à identificação e avaliação de riscos não para tomarem melhores decisões, mas como uma cobertura para o caso de as coisas não saírem como o previsto. Outros, ainda, julgam que uma identificação e avaliação de riscos os fará sentirem-se mais confortáveis, ao tomarem as suas decisões finais. Para o autor, a verdade é que a identificação e avaliação dos riscos nos consciencializam acerca deles, mas não os eliminam, e não podem ser empregadas como desculpa para as decisões equivocadas. Por fim, ressalva Damodaram que, *“ a ironia é que uma boa identificação e avaliação dos riscos está no facto de elas na verdade aumentarem o nosso desconforto na pele de tomadores de decisão, em vez de aliviarem a nossa tensão. Mais informações não raro levam a mais incertezas em vez de menos.”*

De acordo com o autor, para que a identificação e avaliação dos riscos nos conduzam a decisões mais acertadas, é preciso fazer melhorar três aspectos:

- Se a identificação e avaliação dos riscos e a tomada de decisão são feitas por entidades diferentes, cada uma delas tem de estar ciente das exigências e preferências da outra. Assim, aqueles que identificam e avaliam os riscos precisam de entender o que os tomadores visualizam como principais problemas, adaptando tanto as ferramentas escolhidas quanto os resultados obtidos a essas necessidades e restrições. Ao mesmo tempo, aqueles que tomam as decisões precisam reconhecer as falhas e as limitações nas informações utilizadas por quem diagnostica os riscos e entender no mínimo o contorno mais amplo dos instrumentos que estão a ser utilizados para o diagnóstico dos riscos.
- As ferramentas para identificação e avaliação têm de ser construídas em torno dos riscos que interessam, não para a totalidade dos riscos.

Conforme já foi comentado, deparamo-nos com dezenas de riscos, de diferentes tipos e com diferentes consequências, e alguns deles são mais relevantes do que outros. Se mantivermos a identificação e avaliação dos riscos concentradas naquelas que importam, elas serão mais úteis aos tomadores de decisão. A identificação e avaliação sucintas e concentradas são mais proveitosas do que aquelas que são abrangentes porém incoerentes.

- A identificação e avaliação dos riscos não devem tornar-se num exercício para testar apenas o lado negativo ou ruim do fenómeno, ainda que seja este o lado que mais preocupa os tomadores de decisão. Uma boa identificação e avaliação dos riscos deverá contemplar com fidelidade uma medida completa dos riscos, e oferecer uma imagem dos seus lados positivos e negativos.

Sucintamente, o autor elucida-nos que, para que a identificação e avaliação dos riscos funcione, os tomadores de decisão precisam de entender e envolver-se no seu processo, e aqueles que identificam e avaliam os riscos não podem ser excluídos do processo decisório.

7. A chave para uma boa gestão de riscos está em decidir quais riscos devem ser evitados, quais devem ser repassados e quais devem ser explorados

“Sétimo Princípio da gestão do risco: Proteger-se contra riscos não passa de uma pequena parcela no processo da sua gestão. A determinação de quais os riscos que deveriam ter protecção, quais não e quais devam ser usados em vantagem da empresa é um aspecto chave para o sucesso da gestão do risco.”

De acordo com Damodaran, os investidores e as empresas enfrentam uma infinidade de riscos, e essa contingência pode dominar-nos com facilidade. Uma boa gestão de risco deve contemplar o repasse de alguns dos riscos aos investidores e o uso de instrumentos de protecção ou de seguros contra outros, enquanto há riscos que

devem ser procurados e utilizados como fonte de vantagem competitiva. As empresas que conseguem colocar os riscos com que se defrontam no caminho certo estão em melhor posição de obter sucesso.

Para Damodaran, os fundamentos subjacentes a essas escolhas não são complexos. Segundo o autor, começam com a escolha de qual o risco, ou riscos, desejamos explorar por acreditarmos que ofereça vantagens – informações de qualidade, reacções mais rápidas maior flexibilidade e melhores recursos – contra a concorrência. Ao examinarmos os riscos que não queremos explorar, temos de pesar os custos da protecção contra eles, com relação aos prováveis benefícios da protecção adoptada – incentivos fiscais, menores custos de dificuldades financeiras e um processo de tomada de decisão mais racional. Refere-nos que existem riscos que talvez possamos reduzir ou eliminar no curso natural das nossas operações, e que não têm o custo da protecção. Em contrapartida, contra outros riscos é necessária protecção, que é dispendiosa. Para esses, a escolha torna-se complicada, sobretudo para empresas de capital aberto, pois essas empresas precisam de comparar os custos que enfrentariam com os custos que os seus investidores teriam de assumir para eliminar os mesmos riscos. Essa comparação levaria à conclusão de que as empresas de capital aberto em geral estariam em melhores condições de repassar a parcela expressiva dos seus riscos específicos e até do risco de mercado aos seus investidores, em vez de incorrer em custos para se proteger contra esses riscos. Contudo, para alguns tipos de riscos, é a empresa que está em melhor posição para avaliar e fazer as operações de *hedge*, e não os seus investidores, refere Damodaran.

8. A recompensa da melhor gestão dos riscos é um maior valor para a empresa

“Oitavo princípio da gestão do risco: Para administrarmos os riscos da maneira correcta, precisamos entender as alavancas que determinam o valor de um negócio.”

Damodaran elucida-nos que os gestores de riscos são avaliados e julgados numa variedade de dimensões, mas a única que de facto importa é o impacto da gestão dos

riscos no valor da empresa. Uma boa gestão de riscos aumenta o valor da empresa, ao passo que uma má gestão diminui. Qualquer outra medida ou objectivo só pode distorcer o processo. O autor considera algumas alternativas. Se o sucesso da gestão de riscos for aferido em termos do quanto o risco é neutralizado, o resultado lógico é que pouquíssimo risco será explorado e haverá excessiva protecção. É por isso que as empresas concentradas na redução da volatilidade dos lucros ou do preço das suas acções, ou ainda no desvio em relação às previsões dos analistas, acabam por administrar mal o risco. E o que dizer de um maior preço das acções? É verdade que, num mercado eficiente, o preço das acções e o valor do património movem-se lado a lado, mas existem dois problemas com o foco no preço das acções.

O primeiro é que num mercado ineficiente, em que os investidores talvez se concentrem nos resultados de curto prazo ou nas variáveis erradas (variação nos lucros, por exemplo), é possível que ocorra uma reacção positiva do mercado diante de decisões equivocadas tomadas na gestão do risco. O segundo é que o valor de uma empresa inclui o valor para os seus accionistas e para outros detentores de direitos sobre ela (credores, sobretudo). As decisões relacionadas ao risco muitas vezes alteram o equilíbrio entre dívida e capital próprio e podem por vezes deixar os accionistas em melhores condições, às expensas de credores. Portanto, como refere o autor, o foco deveria ser colocado no valor da empresa como um todo, e não apenas dos accionistas.

Questiona o autor: “*Assim, como relacionar a gestão do risco ao valor?*”

Segundo Damodaran, para começar é preciso dispor de métodos de avaliação muito mais ricos do que os utilizados actualmente, que tendem a centrar-se inteiramente na taxa de desconto (ao menos quando se trata do risco).

O valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e objectivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno dos investimentos e os riscos a elas associados, e para explorar os seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objectivos da organização.

Os objectivos estratégicos da gestão dos riscos organizacionais, segundo os princípios da metodologia COSO²⁶ são:

²⁶ COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nas empresas. Inicialmente criado como *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, a comissão era formada por representantes das principais associações de classes de profissionais ligados à área financeira. O primeiro objecto de estudo da comissão foram os controlos internos das empresas. Essa comissão tornou-se posteriormente num *comité* e passou a chamar-se COSO - *Committee of*

- Alinhar o apetite do risco com a estratégia adoptada – os administradores avaliam a ambição do risco para a organização ao analisar as estratégias, definindo os objectivos a elas relacionados e desenvolvendo mecanismos para gerir esses riscos;
- Fortalecer as decisões em resposta aos riscos – a gestão dos riscos de riscos possibilita o rigor na identificação e na selecção de alternativas de respostas aos riscos, tais como evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos;
- Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais – as organizações adquirem melhor capacidade para identificar os eventos em potencial e estabelecer respostas para estes, fazendo com que sejam reduzidas as surpresas e custos ou prejuízos associados;
- Identificar e administrar múltiplos riscos e entre empreendimentos – toda organização enfrenta uma série de riscos que podem afectar diferentes áreas da organização. A gestão de riscos possibilita uma resposta eficaz a impactos inter-relacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos;
- Aproveitar oportunidades – pelo fato de considerar todos os eventos como potencial, a organização posiciona-se de forma a identificar e aproveitar as oportunidades de forma proactiva;
- Optimizar o capital – a obtenção de informações adequadas a respeito dos riscos possibilita que a administração efectue uma avaliação eficaz das necessidades de capital como um todo e aprimorar a alocação desse capital.

Ressalva o autor que deste modo é possível compreender qual o verdadeiro impacto sobre o valor da maior exposição a determinados riscos, e quais a consequências que resultam da protecção e da transmissão a outras partes.

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité das Organizações Patrocinadoras). O COSO é uma organização sem fins lucrativos, dedicada a melhoria dos relatórios financeiros, sobretudo pela aplicação da ética e efectividade na aplicação e cumprimento dos controlos internos.

9. A gestão do risco é um trabalho de todos

“Nono princípio da gestão do risco: A gestão correcta do risco é a essência da prática correcta dos negócios, e é responsabilidade de todos.”

Segundo nos explicita o autor, por décadas a gestão do risco foi entendida como sendo uma função das finanças, em que existia o director financeiro que desempenhava o papel de medidor, identificador e avaliador do risco, e que tratava de todo o processo de gestão do risco. Em consonância com essa definição, a gestão dos riscos passou a concentrar-se inteiramente na identificação e avaliação do risco e na protecção contra ele.

A importância da gestão estratégica do risco ou da gestão do risco empresarial nas empresas, com a sua disposição de considerar o seu lado positivo, trouxe também, desafortunadamente, um custo. Muitas empresas têm uma pessoa ou um grupo de pessoas encarregadas da gestão do risco, que têm como responsabilidade principal a coordenação e gestão do risco em toda a organização. Ainda que aplaudamos o reconhecimento dado para a gestão dos riscos, ele também levou outras partes actuaes na empresa, em especial as outras áreas funcionais, a pensar que a existência de um grupo de gestão específico para riscos as liberou da responsabilidade de ter um papel na gestão de riscos.

Refere-nos o autor que mesmo havendo alguns aspectos da gestão do risco – a mecânica da sua identificação e avaliação e das actividades de protecção – que podem estar relacionados às finanças, e portanto ser logicamente inseridos nas tesourarias, existem muitos aspectos da gestão dos riscos, sobretudo a assunção dos riscos, que se espalham entre as áreas funcionais.

Resumidamente o autor salienta que, *“toda a decisão tomada em qualquer área funcional de uma empresa tem um componente de risco. Apesar de necessitarmos de um grupo central para agregar esses riscos e examinar a carteira, os tomadores de decisão individualmente têm de estar cientes de como as suas decisões se manifestarão no âmbito mais amplo da corporação.”*

10. As organizações que assumem riscos com sucesso não chegam lá por acaso

“Décimo princípio da gestão do risco: Para termos sucesso na gestão de riscos, temos de disseminá-la na organização por meio da sua cultura e através de toda a sua estrutura.”

Damodaran refere-nos que algumas pessoas atribuem o sucesso das empresas ao factor sorte, mas isso pode explicar o êxito das empresas que fazem sucesso apenas uma vez – com um único produto ou serviço vitorioso. Empresas vencedoras são capazes de voltar à fonte, repetidas vezes, multiplicando o seu êxito com novos produtos e em novos mercados. Para isso, elas precisam de ter um modelo de abordagem para lidar com o risco que lhes confira algumas vantagens sobre a concorrência.

Conforme nos explica Damodaran, as organizações podem encorajar ou desencorajar a assunção de riscos com base no seu porte e na maneira como estão estruturadas. Além disso a cultura da organização actua como incentivo ou impedimento a assumir riscos. Um aspecto importante, no âmbito da estrutura da empresa, diz respeito ao grau de departamentalização da organização. Observa-se que nas organizações que lidam continuamente com o risco, as linhas divisórias entre as diversas funções e áreas tendem a ser menos definidas, porque lidar com o risco exige que colaborem entre si e disponham uma resposta adequada. Por outro lado as organizações que não têm de lidar seguidas vezes com o risco tendem a fazer uma separação mais rígida entre as diferentes áreas. Como refere o autor, a cultura da empresa actua como força propulsora para ela assumir riscos de forma sensata. Algumas empresas são claramente mais abertas a assumir riscos e as suas consequências, tanto as positivas como as negativas. Um dos principais factores na assunção do risco é a maneira como a empresa lida com o fracasso, não com o sucesso, já que os que assumem riscos raramente são penalizados por lograrem êxito.

As organizações eficientes ao assumir riscos tratam fracasso e sucesso não como opostos, mas como complementos, como lados de uma mesma moeda que não existem um sem o outro. Ainda que todos gostaríamos de ter sucesso nas nossas empreitadas, a ironia é que as hipóteses de sucesso aumentam à medida que as empresas passam a tolerar o fracasso. As lideranças que toleram o fracasso envolvem os seus funcionários e

empregam os resultados de experiências arriscadas, sejam positivos ou negativos, em proveito da companhia. Damodaran apresenta-nos alguns dos ingredientes de uma organização que consistentemente assume riscos com sucesso:

- **Alinhamento de interesses** – o principal desafio em qualquer empresa, sobretudo nas de capital aberto, é o de fazer com que o processo de tomada de decisão se espalhe por toda a organização e que diferentes tomadores de decisão tenham diferentes interesses. Uma maior probabilidade de a gestão dos riscos ter êxito dependerá do quanto os interesses dos diferentes tomadores de decisão na empresa possam estar alinhados aos proprietários, quer sejam motivados pela atribuição de prémios (pagamentos em acções) ou de ligação (uma governança corporativa mais forte).
- **Informações de qualidade e oportunas** – a informação é o lubrificante para a boa gestão do risco. Se informações confiáveis forem fornecidas oportunamente aos tomadores de decisão, eles poderão tomar melhores decisões.
- **Análise consistente** – a informação, ainda que confiável e oportuna, não passa de dados. Esses dados têm de ser analisados e apresentados de modo a possibilitar melhores decisões. Ter acesso a ferramentas analíticas, tais como árvores de decisão e simulações, é parte do processo, mas o entendimento de como as ferramentas funcionam e a escolha da melhor de entre elas é o componente mais difícil do sucesso.
- **Flexibilidade** – se existe um tema em comum compartilhado por todos aqueles que assumem riscos com sucesso, este é o de que têm flexibilidade nas suas respostas à mudança. Eles adaptam-se a novas circunstâncias com maior rapidez do que os seus concorrentes, ou porque embutem flexibilidade nos seus planos originais, ou porque têm a capacidade tecnológica e financeira para tanto. Ter uma estrutura organizacional horizontal, ser uma organização menor, ou ter menos investimentos em tecnologias existentes parecem todos ser factores que se somam para a flexibilidade.

- **Pessoas** – por fim, uma boa gestão do risco depende de termos as pessoas certas nos lugares certos quando as crises atacam. As organizações que assumem riscos com sucesso procuram pessoas que reagem bem a eles e retêm-nas com uma combinação de recompensas financeiras (maiores salários e maiores bónus) e incentivos não financeiros (dinâmicas culturais e de equipa).

Conclusões

A administração dos riscos é uma actividade crítica e corrente para a sustentabilidade de qualquer organização.

Dado o mundo globalizado, a expansão tecnológica, o fluxo internacional de capitais e o aumento do factor competição fazem com que a gestão dos riscos seja uma actividade cada vez mais complexa e de extrema importância.

Numa visão mais ampla do risco, podemos conceber a ideia de que o risco é uma escolha que envolve a tomada de uma decisão que, por sua vez, importa consequências importantes para o futuro das empresas. A tomada de decisão é uma posição que deve ser baseada em critérios lógicos e mensuráveis, de onde emerge a necessidade de medir e gerir o risco.

Normalmente, quando se fala em risco, as empresas tendem a dar mais importância à sua protecção, deixando para um segundo plano a gestão dos mesmos. Ora, ambas as situações são importantes e devem ser consideradas na gestão dos riscos, pois o cerne da gestão dos riscos consiste em proteger a empresa de eventuais perdas, actuando para que o risco seja evitado ou minimizando. Neste âmbito mostramos apenas uma parte da visão do risco: o risco encarado como uma ameaça. No entanto, salientamos que a acção estratégica da gestão dos riscos permite explorar um outro aspecto essencial: o risco enquanto oportunidade, tratado a coerente utilização da gestão do risco como um instrumento de construção de vantagem competitiva.

A gestão dos riscos envolve um conjunto de disposições e cultura próprias, a incrementação e aplicação e de um método lógico e sistemático para definir os contextos, de modo a que organização reduza as suas perdas e aumente os seus ganhos, desenvolva valor. Daí que é da responsabilidade da organização estimular ou não a

assunção dos riscos tendo como suporte base a forma como está estruturada. Além da estrutura, também a cultura da organização funciona como um incentivo ou impedimento para assumir os riscos.

Existem diversas formas de fazer uma boa gestão dos riscos e, é sobretudo na política da empresa, integrada com a filosofia da gestão da mesma, que devem estar escritas as formas escolhidas para actuar perante a situação de risco.

Nunca, em outro tempo, se falou tanto sobre os riscos que podem ocorrer no ambiente corporativo e podemos mesmo considerar que actualmente é pouco provável encontrar um tomador de decisões que não tenha a correcta noção dos estragos que a organização pode colher devido a um tratamento inadequado de situações potencialmente perigosas, sejam elas de carácter estratégico, operacional ou financeiro (mercado, crédito e liquidez).

A essência da gestão dos riscos não está em evitá-lo ou eliminá-lo, consiste sim em decidir quais os riscos a explorar, quais os riscos a repassar aos investidores, e quais o que devem ser evitados ou afastados com a estratégia de *hedge*.

A realidade mundial, está cada vez mais permeada por incertezas e por redefinições no papel das organizações, o que demanda uma visão mais ampla sobre o entendimento e a prática da gestão de riscos. Neste contexto mundial conseguimos compreender o desenvolvimento de um crescente esforço para serem providas as informações precisas sobre os pontos críticos do negócio e principalmente sobre o modo como são administrados. Agora, com a importância do risco já incorporada nas mentes e acções daqueles que definem as estratégias das organizações, uma nova visão sobre o tema está a ser projectada.

Capítulo V

A expansão e a aplicação das boas práticas no governo das sociedades

5. *Corporate Governance*

De acordo com o Livro Branco sobre *Corporate Governance* em Portugal, as empresas podem ser definidas e conceptualizadas de muitas formas. Uma das vias possíveis consiste em configurá-las como conjuntos de contratos e de relações jurídicas que permitem, pelo menos em determinadas formas societárias, limitar a responsabilidade dos seus proprietários. Com a existência e a criação de sociedades anónimas pretende-se separar a esfera patrimonial inerente à actividade prosseguida pela empresa (tanto no que diz respeito a activos, como no que se refere a passivos) da esfera patrimonial individual dos seus accionistas. Além disso, uma das explicações tradicionais para a existência de empresas consiste em dizer que há situações em que é mais vantajoso realizar internamente, no seio de uma unidade económica e sob um determinado comando hierárquico, certas actividades produtivas, do que proceder à sua contratação externamente em contexto de mercado. Assim, conjugando ambos os elementos, as empresas podem ser vistas como esferas jurídicas autónomas (nexos contratuais), no âmbito das quais se procede à realização de actividades económicas decididas e organizadas de acordo com uma determinada estrutura hierárquica de tomada de decisões.

Como menciona o livro supracitado, “*a expressão «governo da sociedade» designa, precisamente, o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objectivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, actividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência*”²⁷.

²⁷ Ao utilizar a fórmula «governo da sociedade» em vez da designação «governo da empresa», «governança corporativa» ou outra para exprimir o conceito que em terminologia anglo-saxónica é identificado pela expressão «*corporate governance*», adere-se à tradução proposta pela CMVM (CMVM

De acordo com o livro quer isto dizer que o governo da sociedade compreende todos os mecanismos que respeitam à determinação da vontade da empresa e à sua concretização, seja ao nível da definição do tipo de actividades económicas a desenvolver, seja no que se refere à organização operacional dessas actividades, seja na tomada de decisões de financiamento dos respectivos investimentos, seja no que respeita à devolução dos recursos investidos aos seus proprietários ou à sua remuneração sob a forma de dividendos. Paralelamente com as estruturas que tomam decisões em nome da empresa, integram o governo das sociedades.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a “*Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Directoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar o seu acesso ao capital, e contribuir para a sua perenidade*”.

Este conceito de *corporate governance*, termo inglês, de governança corporativa, ou, em português, o governo das sociedades trata o sistema pelo qual as organizações são dirigida e controladas através do conjunto de processos, costumes, políticas, leis e entidades que afectam o modo como uma organização é dirigida, controlada e mantida responsável.

Conforme refere o Livro Branco sobre *Corporate Governance* em Portugal importa notar que o alcance da expressão governo das sociedades não se limita a abarcar o conjunto de estruturas de decisão e de fiscalização internas há empresas (tais como o órgão de administração, o órgão de fiscalização, etc.). Neste conceito devem também englobar-se todas as restrições que lhes são impostas externamente, designadamente aquelas que se referem ao escrutínio e ao juízo de valor que é feito pelos diversos agentes do mercado de capitais. De salientar, ainda, que nem todos os mecanismos de governo internos à empresa resultam da livre escolha desta: alguns são fruto de imposições legais ou regulamentares.

(1999)). Todavia, convém notar que o que importa para os propósitos deste documento são as empresas cotadas, pelo que, neste contexto, o conceito de sociedade deve ser entendido como restrito às sociedades comerciais com fins lucrativos e com capital accionista aberto ao investimento do público, e não todo e qualquer tipo de sociedades civis ou comerciais, *in* Livro Branco sobre *Corporate Governance* em Portugal, pág. 12.

A necessidade de mecanismos de tomada de decisões no seio das empresas é por demais evidente, não carecendo de considerações adicionais. Sem estes mecanismos as empresas pura e simplesmente não funcionariam. É necessário que se tomem decisões e se promova a sua concretização. É esta a tarefa dos *mecanismos de gestão*. De igual modo se afigura evidente e consensual o quão é importante que estes mecanismos de gestão funcionem eficaz e eficientemente: só desta forma se poderão atingir em termos óptimos os objectivos da empresa.

Não será, porventura, tão evidente a necessidade de mecanismos destinados à fiscalização da actuação das equipas de gestão. Porém, os *mecanismos de fiscalização e controlo* integram a definição de governo das sociedades anteriormente enunciada em paridade com os mecanismos de gestão. Assim acontece, porém, porque existem circunstâncias em que não está *a priori* garantido que a definição da vontade da empresa e a sua concretização visem os seus objectivos finais. Tal é o caso, como se passará a explicitar, quando há separação entre a propriedade e a gestão. Um factor muito importante da governança corporativa é a natureza e a extensão da responsabilização dos indivíduos em particular na organização, e os mecanismos que tentam reduzir ou eliminar o factor de risco. Por outro lado a governança corporativa também engloba as relações entre diversos agentes (os accionistas, os credores, o comércio, os fornecedores, os clientes e as comunidades, o conselho de administração, os executivos, os funcionários - os *stakeholders*) e os objectivos para os quais a organização é orientada.

Em termos práticos a governança corporativa envolve a gestão responsável da organização em todos os seus níveis, os efeitos de seus resultados e a confiança de todos os envolvidos com a organização, obtida através da transparência, igualdade, “*accountability*” e “*compliance*”. Assim, a *corporate governance* é entendida como a eficaz filosofia da prática dos negócios.

5.1. A expansão das boas práticas de governança corporativa

De acordo como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa surgiu com uma acção de resposta ética, e ficou identificada como um movimento que pretendia a proteger os accionistas, especialmente os

minoritários, dos abusos dos executivos, com predomínio nas decisões estratégicas da direcção da empresa. A governança corporativa emergiu com o objectivo de ultrapassar o “conflito de agência”, que decorreu da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O proprietário (accionista) delegava a um executivo o poder de decisão sobre a sua propriedade, e que em nome da empresa tomava decisões. Mas essas decisões eram, por vezes, opostas ao bom senso e interesses dos proprietários e demais “*stakeholders*”, o que resultava em conflito de agência ou conflito agente principal.

Foi devido a esta situação que nos anos 90 surgiu, nos Estados Unidos, um movimento preconizado por accionistas que fizeram despertar a necessidade de serem estabelecidas novas regras que os protegessem contra os abusos da direcção das empresas, da inflexibilidade dos conselhos de administração e das omissões das auditorias externas.

O IBGC destaca que a preocupação da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com os interesses dos accionistas.

Refere-nos o IBGC que as organizações que gozam de boas práticas de governança corporativa elegem como caminho principal a transparência, a prestação de contas (*accountability*), uma melhor igualdade, justiça e responsabilidade corporativa. Para tal, o papel do conselho de administração deve actuar estabelecendo definindo estratégias para a organização, elegendo e organizando o executivo principal, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão.

A falta de conselheiros à altura e de bons e eficazes sistemas de governança corporativa podem levar as instituições a fracassos resultantes de abusos de poder, de erros estratégicos e de fraudes.

As práticas da governança corporativa têm vindo a ser expandidas ao longo dos últimos anos em todos os mercados, quer desenvolvidos ou em desenvolvimento. No entanto, o emprego das boas práticas de governança difere no estilo, estrutura e enfoque das organizações de cada país.

Não existe uma total convergência sobre a correcta aplicação das práticas de governança nos mercados, no entanto, podemos verificar que todos partilham dos princípios de transparência, independência e prestação de contas como forma de atrair investimento aos negócios e ao país.

Da emergência da prática da boa governança corporativa e com a finalidade de ganhar a confiança e credibilidade dos investidores, as organizações e os países

denotaram a necessidade de incorporar e estabelecer algumas regras essenciais, como os sistemas regulamentares e as leis de protecção aos accionistas, criar um conselho de administração atento aos interesses e valores dos *shareholders*, uma auditoria independente, e maior transparência nas informações. Assim, têm sido criados códigos de prática de governança corporativa que proporcionam a adaptação das diferenças culturais e históricas das empresas e dos países, de modo a aumentar os padrões de governança nos mercados e a reduzir custos nos investimentos.

Nos Estados Unidos e no Reino Unido, países onde estão as raízes da governança, os mercados de capitais alcançaram grande propagação no controlo accionário das empresas. Países como a Alemanha e o Japão, as empresas financeiras participam activamente na administração dos negócios das empresas industriais.

Na Europa Continental, denota-se um modelo de evolução na relação entre as empresas e o capital de terceiros, é a organização de blocos de controlo para que os accionistas possam, efectivamente, exercer o poder nas organizações, refere-nos o IBGC.

De acordo com o IBGC a comunidade internacional dá primazia à governança corporativa, e relaciona-a a um ambiente institucional equilibrado e à política macroeconómica de qualidade, a exemplo:

- O G8, grupo das nações mais ricas do mundo, considera a governança corporativa como um pilar da arquitectura económica global;
- A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) desenvolveu uma lista de princípios de governança corporativa e promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação dessas práticas;
- O Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI) consideram a adopção das boas práticas de governança corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, fragilizados por sucessivas crises nos seus mercados capitais;
- Na maior parte dos países surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da governança corporativa.

5.2. Os modelos de governança corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa pode ser dividida em dois sistemas de gestão: *Outsider System* e *Insider System*.

O *Outsider System* é um modelo de governança corporativa onde os accionistas são mais esmiuçados e estão tipicamente fora do comando diário das operações da companhia. Este sistema de governança é mais conhecido por governança corporativa anglo-saxão proveniente dos Estados Unidos e Reino Unido.

As principais características deste modelo são:

- Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas;
- Papel importante do mercado de acções na economia;
- Activismo e grande porte dos investidores institucionais;
- Foco na maximização do retorno para os accionistas (*shareholder oriented*).

O *Insider System* é um modelo de governança corporativa onde os grandes accionistas estão directamente no comando das operações diárias da empresa, seja pessoalmente ou por intermédio de pessoas de sua confiança. Este sistema de governança proveniente do Japão, Alemanha e países da Europa continental.

As principais características deste modelo são:

- Estrutura de propriedade mais concentrada;
- Presença de conglomerados industriais e financeiros;
- Baixo activismo e menor porte dos investidores institucionais;
- Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não financeiros, principalmente funcionários.

5.3. A governança corporativa e a gestão dos riscos

Damodaran (2009, pág. 353) explicita que: “ *Se existe uma chave para o sucesso em se assumir riscos, esta consiste em garantir que aqueles que expõem uma empresa ao risco, ou que a ele reagem, tomem decisões com uma única finalidade em mente: aumentar o valor das suas empresas. Se os interesses dos tomadores de decisão não estiverem alinhados com os donos da empresa, é inevitável que ela fique exposta a alguns riscos desnecessários, e não a outros que deveria explorar. Nas grandes empresas de capital aberto e pulverizado, essa pode ser uma tarefa difícil. Os interesses da alta administração muitas vezes divergem daqueles dos gestores nas esferas intermediárias, e ambas as instâncias podem funcionar com objectivos que se desviam significativamente daqueles seus accionistas e credores.*”

Como nos confere Damodaran, as empresas que logram vantagens com o acto de assumir riscos não o fazem por mero acaso. Na verdade, as organizações que têm êxito ao assumir riscos apresentam alguns atributos comuns:

- Elas têm **sucesso** ao alinhar os interesses dos seus tomadores de decisão (os seus administradores) aos interesses dos proprietários da empresa (os seus accionistas), de forma a exporem-se a riscos adequados, pelas razões adequadas.
- Elas escolhem a **equipa apropriada para a tarefa**, uma vez que algumas pessoas reagem melhor ao risco do que outras.
- Os **mecanismos de punição e recompensa** dessas empresas, que são concebidos para punir a assunção equivocada de riscos e encorajar a boa assunção de riscos.
- A **cultura organizacional** leva-as a assumir riscos de maneira sensata e é estruturada com essa finalidade.

De acordo com Damodaran (2009) nos últimos anos tem-se assistido a um vigoroso debate sobre governança corporativa e os motivos pelos quais ela é importante para o futuro das empresas. Em especial os defensores de uma governança corporativa forte argumentam que o fortalecimento da supervisão que os accionistas e os conselhos

de administração exercem sobre os executivos favorece a ocorrência de mudanças em empresas mal administradas e assim constroem o bem social.

Explica-nos o autor que essa discussão sobre a governança corporativa tem também uma dimensão relacionada ao risco. Menciona que de uma ponta do espectro estão as empresas cujos gestores têm pequena cotas ou mesmo nenhuma participação no património, e que tomam decisões tratando dos seus próprios interesses. Muitas vezes, essas empresas assumem poucos riscos, pois os tomadores de decisão lucram pouco com os efeitos positivos do risco (em função da participação limitada e ou inexistente no capital dos accionistas), enquanto sofrem consequências graves com os resultados negativos do risco (pois são admitidos se os riscos assumidos não trazem resultados positivos). A título de exemplo Damodaran faz referência que uma comparação entre bancos controlados por accionistas e bancos com controlo de gestão descobriu que os primeiros são mais propensos a assumir riscos. Em geral, os executivos com participação limitada no capital das empresas não investem apenas de forma mais conservadora, como também têm a tendência de adquirir menos empréstimos e reter maior volume de caixa. No outro ponto do espectro, refere-nos o autor, estão as empresas em que os executivos e os principais tomadores de decisão têm grande parcela da sua riqueza atrelada ao desempenho da empresa. Essas empresas controladas pelos *insiders*, em que os administradores estão entrincheirados, tendem também a correr riscos menores do que deveriam, por três razões:

- Os principais tomadores de decisões têm maior parcela da sua riqueza vinculada à companhia, em comparação com investidores que diversificam os seus investimentos. Portanto, eles preocupam-se muito mais com as consequências das grandes decisões e tendem a ser mais cautelosos diante os riscos. O problema é exacerbado quando o número de direitos a voto em mãos dos dirigentes é desproporcional em relação às suas responsabilidades.
- Os administradores que redireccionam os recursos de uma companhia para os seus próprios bolsos comportam-se como credores e estarão portanto menos inclinados a assumir riscos. Por outras palavras, eles resistirão em correr riscos que possam ameaçar as suas regalias.
- As empresas que actuam em países onde os investidores não têm muita força igualmente tendem a depender mais dos bancos para obter

financiamentos do que dos mercados de capital (ações ou títulos de dívidas), e bancos impõem restrições à exposição aos riscos.

Damodaran menciona que a relação entre a governança corporativa e a assunção de riscos não é só intuitiva, como também tem o respaldo de evidências. Segundo o autor, um estudo com 5.452 empresas de 38 países examinou o vínculo entre o risco e a governança corporativa, considerando o risco em termos de desvio-padrão dos fluxos de caixa operacionais ao longo do tempo como percentual dos activos totais, e relacionou esse número a medidas de governança corporativa. As empresas com menor controlo por *insiders* e que actuavam num mercado em que os investidores tinham maior protecção – isto é, mercados com alto grau de governança corporativa – tendiam a correr maiores riscos em todas as operações. Esses resultados são reforçados pelos estudos sobre negócios controlados por famílias (empresas de capital aberto controladas e administradas pelas famílias que as fundaram). Já um teste mais directo da maneira como as empresas são afectadas por crises – uma avaliação de empresas coreanas em sequência à crise financeira da Coreia de 1997 – descobriu que as empresas com maior poder concentrado em mãos de investidores estrangeiros sofreram menor redução de valor do que aquelas em que preponderava o controlo por *insiders* e grupos familiares, o que sugere que as segundas não responderam tão bem quanto as primeiras, observa o autor. Dado o modesto risco que assumem as duas pontas do espectro, o truque consiste em encontrar o ponto de equilíbrio adequado para que a empresa crie valor, refere-nos o autor.

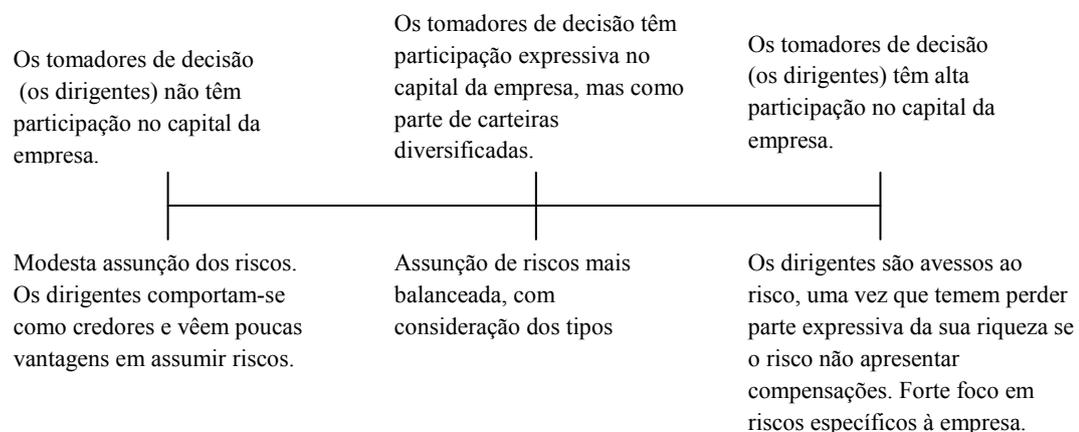


Figura 7 – A relação entre propriedade e assunção de riscos.

Fonte: Damodaran (2009: pág. 355).

Damodaran conclui que sendo assim, a estrutura adequada para a governança corporativa de uma empresa que assume riscos exigiria que os tomadores de decisão tivessem participação no capital da empresa, porém como investidores diversificados. Tal equilíbrio é difícil de alcançar, pois essas duas exigências muitas vezes eliminam uma à outra. Conforme refere o autor os investidores em *venture capital* e em *private equity*, que trazem capital para as empresas jovens e com elevadas taxas de crescimento, talvez sejam os que mais se aproxima desse ideal. Elas investem expressivos volumes de dinheiro em empresas de alto crescimento e alto risco, mas fazem alocando as suas apostas em múltiplos investimentos, o que lhes traz benefícios de diversificação.

Conclusões

A *Corporate Governance* – governança corporativa ou governo das sociedades – engloba um misto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que orientam a forma como uma organização é conduzida. É um conceito que está relacionado com o controlo e orientação que os accionistas determinam quando controlam a organização, daí estarem abrangidas as diferentes relações entre os diversos actores envolvidos - os *stakeholders* - e os objectivos pelos quais a empresa se orienta.

Os principais actores são nomeadamente os accionistas, a alta administração e o conselho de administração. Sendo que também são incluídos os colaboradores, os fornecedores, os clientes, os bancos e outros credores, as instituições reguladoras e a comunidade em geral.

A Governança Corporativa tem como principal objectivo fomentar e garantir a credibilidade da organização para com os seus accionistas. Criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, com a finalidade de assegurar que o comportamento dos executivos esse mantenha sempre alinhado com o interesse dos accionistas.

Neste âmbito, podemos concluir que a governança corporativa inspira o exercício das boas práticas governativas: a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa, de tal forma que seja possível estabelecer controlos e monitoramento da gestão de uma empresa pelos seus *stakeholders*.

A boa prática da boa governança corporativa permite um desenvolvimento económico sustentável, o que proporciona melhorias no desempenho das empresas e maior acesso a fontes externas de capital. É por isso que, é importante que existam pessoas qualificadas e sistemas de governança corporativa de qualidade para que possam ser evitados os fracassos empresariais decorrentes de abusos de poder, erros estratégicos e fraudes.

Capítulo VI

Entre o risco e o *compliance* – os factos históricos

6. A emergência do *Compliance*

De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) as diversas actividades de *compliance* podem ser compreendidas através dos diversos acontecimentos históricos que compõem a nossa sociedade global e que exigiram uma maior actividade de controlo e necessidade de estar em *compliance*.

Elson Gewehr (2011) apresenta uma linha do tempo da evolução das actividades de *compliance*, decorrida da necessidade detectada a partir dos diversos eventos:

- **1913:** Criação do Banco Central Americano (*Board of Governors of the Federal Reserve*) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável.
- **1929:** Quebra da Bolsa de *New York*, durante o governo liberal de *Herbert Clark Hoover*²⁸;
- **1932:** Criação nos Estados Unidos, da política Intervencionista *New Deal*²⁹, durante o governo democrata de Franklin Roosevelt²⁹, que implantou os conceitos keynesianos, segundo os quais o Estado deveria intervir na economia, para corrigir distorções naturais do capitalismo;
- **1933:** dois acontecimentos importantes:

²⁸ Herbet Clark Hoover (*West Branch*, 10 de Agosto de 1874 - Nova Iorque, 20 de Outubro de 1964) foi o 31º presidente dos Estados Unidos entre 1929 e 1933. Era o presidente em vigência durante a Crise de 29 e ficou conhecido como um dos piores presidentes da história do país.

²⁹ Franklin Delano Roosevelt (Nova Iorque, 30 de Janeiro de 1881 — *Warm Springs* (Geórgia), 12 de Abril de 1945) foi o 32º Presidente dos Estados Unidos (1933-1945), realizou quatro mandatos e morreu durante o último, foi o primeiro presidente a conseguir mais de dois mandatos, e será o único devido à 22.ª emenda. Durante sua estada na Casa Branca, teve de enfrentar o período da Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. Em 1939, foi o primeiro presidente dos Estados Unidos a aparecer na televisão.

- a) Votação de medidas visando proteger o mercado de títulos de valores imobiliários e seus investidores - *Securities Act*; pelo Congresso Americano;
- b) Criada nos Estados Unidos a *Securities and Exchange Commission* a criação (*SEC*), com exigência de registo de prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários.
- **1940:** Surge, nos Estados Unidos, o *Investment Advisers Act* (registo dos consultores de investimentos) e o *Investment Company Act* (registo de fundos mútuos);
- **1944:** Conferências de Bretton Woods³⁰, realizadas em Washington no Estado Unidos, instituíram dois sistemas monetários internacionais, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), com o objectivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional;
- **1950:** criado nos Estados Unidos o *Prudential Securities com* o intuito de contratar advogados para acompanhar a legislação e monitorar as actividades com valores mobiliários;
- **1960:** A *SEC* começa a apoiar cada vez mais a contratação de “*Compliance Officers*” com o objectivo de:
 - a) Criar procedimentos de controlo interno;
 - b) Formar as pessoas;
 - c) Monitorar as áreas de negócio para a ocorrência da efectiva supervisão.
- **1970:** É desenvolvido o Mercado de Opções e Metodologias de Finanças Corporativas (*Corporate Finance*), Segregação de Funções (*Chinese Walls*), Informações Privilegiadas (*Insider Trading*);
- **1974:** Criação do Comité da Basileia - *Committee on Banking Supervision*³¹, na Suíça, para supervisão bancária. O mercado financeiro mundial apresenta-se perplexo diante do caso *Watergate*, oriundo dos Estados Unidos, que

³⁰ Motivados pela reconstrução do capitalismo mundial enquanto a Segunda Guerra Mundial ainda decorria, delegados de todas as nações aliadas encontraram-se no *Mount Washington Hotel*, em Bretton Woods, New Hampshire, para a Conferência monetária e financeira das Nações Unidas. Os delegados deliberaram e assinaram o Acordo de Bretton Woods (*Bretton Woods Agreement*).

³¹ *Basel Committee on Banking Supervision* surgiu no meio de uma crise financeira ocasionada pelas falências dos Continental Bank e Bankhaus Herstat e crescente internacionalização dos bancos.

demonstrou fragilidade de controlo no governo americano, onde se viu um mau uso da máquina político-administrativa para servir os propósitos particulares e ilícitos;

- **1980:** A actividade de *compliance* expande-se para as demais actividades financeiras no mercado americano;
- **1998:** foi estabelecido o primeiro Acordo Capital da Basileia (na Suíça), padronizando a determinação do capital mínimo das instituições financeiras. Foi também realizada em Viena, na Áustria, a Convenção das nações Unidas contra o tráfico ilícito de entorpecentes e substancia psicotrópicas;
- **1990:** Publicação, nos Estados Unidos, das 40 recomendações sobre lavagem de dinheiro da *Financial Action Task Force* - ou Grupo de acção Financeira sobre a lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF) – revista em 1996 e referidas como as recomendações do GAFI/FATF, bem como a criação do CFATFT (*Caribbean Financial Action Task Force*);
- **1992:** Elaboração, pela comissão inter-americana, do regulamento modelo sobre delitos de lavagem relacionados com o tráfico ilícito de drogas e outros delitos graves, para o controlo e abuso de drogas (CICAD), com a aprovação da Assembleia Geral das Organização dos estados Unidos (OEA);
- **1995:** Ocorrência de mudanças de regras prudenciais, nos estados Unidos, sob a influência dos seguintes acontecimentos:
 - a) Falência do *Barings Bank*, influenciada pela contribuição da fragilidade no sistema de controlos internos;
 - b) Basileia I – publicação de regras prudenciais para o mercado financeiro internacional;
 - c) Criação do *Egmont Group*³² (*Financial Intelligence Units*), com escritórios nas principais capitais do mundo, com o objectivo de promover a troca de informações, a recepção e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas com a lavagem de dinheiro proveniente de outros organismos financeiros.

³² *Egmont Group* é grupo de Unidades de Inteligência Financeira (UIF) que se reuniu no Palácio de *Egmont Arenberg*, em Bruxelas, e decidiu criar um grupo informal cujo objectivo seria facilitar a cooperação internacional.

- **1996:** Foi complementado o primeiro Acordo Capital de 1998 para inclusão do risco de mercado dentro do cálculo do capital mínimo, definido em 1998 pelo Comité da Basileia;
- **1997:** Divulgação dos 25 princípios para uma supervisão bancária eficaz, pelo Comité da Basileia, com destaque para o princípio n.º 14: *“Os supervisores da actividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controlos internos adequados para natureza e escala dos seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição dos seus recursos e contabilização dos seus activos e obrigações; reconciliação destes processos, salvaguarda dos seus activos, e funções apropriadas e independentes de autoria interna e externa e de compliance para testar a adesão a estes controlos, bem como a leis e regulamentos aplicáveis.”*
- **1998:** Era dos controlos internos:
 - a) Comité da Basileia – publicação dos 13 princípios concernentes à supervisão pelos administradores e cultura/avaliação dos controlos internos, tendo como fundamento a ênfase na necessidade de controlos internos efectivos e a promoção da estabilidade do sistema financeiro mundial;
 - b) Declaração política e plano de acção contra a lavagem de dinheiros adoptados na sessão especial da Assembleia Geral das Nações Unidas sobre o problema mundial de drogas, em Nova York;
 - c) Início de estudos sobre a Basileia II: regras prudenciais.
- **2000:** Criação do Grupo de Acção Financeira Internacional da América do Sul (Gafisud), uma organização intergovernamental, que surgiu formalmente em 8 de Dezembro de 2000, com o objectivo de actuar na prevenção da lavagem de dinheiro no âmbito regional, agregando países da América do Sul;
- **2001:** Falha nos controlos internos e fraudes consideráveis levam a ENRON, uma das maiores companhias de distribuição de energia (gás natural, electricidade) e comunicações, nos Estados Unidos à falência. Foi publicada a *US Patriotic Act* (Lei americana focada no combate à lavagem de dinheiro);
- **2002:** Falha nos controlos internos e fraudes contáveis levam à Bancarrota da *WorldCom*, umas das grandes empresas de telecomunicações;

O congresso americano publica o “*Sarbanes-Oxley Act*”, que determina às empresas registadas na SEC a adopção das melhores práticas contábeis, independência da auditoria e criação do comité de auditoria;

- **2003:** O Comité da Basileia divulga as práticas recomendáveis para a gestão e supervisão dos riscos operacionais e publica o documento consultivo referente à função de *compliance* nos bancos – *Consultiv document – The compliance function in bank*;
- **2004:** O Comité da Basileia publica em Junho de 2004 o documento *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework*, que dá origem ao Novo Acordo Basileia, também conhecido como Basileia II;
- **2005:** O Comité da Basileia publica o documento *The Application of Basel II to Trading Activities and Treatment of Double Effects*, que dispõe sobre o risco de crédito e publica a actualização do documento *International Governance of Capital Measurement and Capital Standards*, que define os padrões de alocação de capital. Divulga a 15 de Novembro de 2005, a nova versão do documento *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework*.

Conclusão

Desde o início do século passado que as sociedades mundiais demandam a adopção de mecanismos para assegurar a estabilidade dos seus mercados através da utilização de procedimentos de controlo nas suas actividades.

Foram os riscos decorrentes da globalização do século passado que fizeram despontar uma importante necessidade de estabelecer uma maior regulamentação do mercado financeiro internacional.

Verifica-se que em dados momentos da história mundial surgiu uma crescente necessidade de implementação de regras, de regulação para corrigir as distorções naturais do capitalismo, de modo a fortalecer a economia e a conceder maior credibilidade ao mercado de capitais, a mais fontes de recursos para financiamento das actividades privadas nos países desenvolvidos.

Uma das mais significativas iniciativas nesse âmbito foi a criação do Comité de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, sediado na Basileia, na Suíça, cujo seu objectivo continuo consiste em fazer melhorar a qualidade da supervisão bancária e fortalecer a segurança do sistema bancário internacional.

Deste modo podemos entender que as actividades de *compliance* surgiram de um conjunto de acontecimentos que exigiram uma maior actividade de controlo e necessidade de mitigar o risco, nomeadamente no que concerne ao atendimento às leis, a normas e regulamentos.

Verificamos que dados os acontecimentos históricos as actividades de *compliance* passaram a ser vitais para as organizações de forma a fazer assegurar o cumprimento das normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua reputação perante o mercado, demonstrando transparência, credibilidade, legitimidade e ganhando vantagem competitiva.

Desde o início do século passado que as sociedades mundiais demandam a adopção de mecanismos para assegurar a estabilidade dos seus mercados através da utilização de procedimentos de controlo nas suas actividades.

Foram os riscos decorrentes da globalização do século passado que fizeram despontar uma importante necessidade de estabelecer uma maior regulamentação do mercado financeiro internacional.

Verifica-se que em dados momentos da história mundial surgiu uma crescente necessidade de implementação de regras, de regulação para corrigir as distorções naturais do capitalismo, de modo a fortalecer a economia e a conceder maior credibilidade ao mercado de capitais, a mais fontes de recursos para financiamento das actividades privadas nos países desenvolvidos.

Uma das mais significativas iniciativas nesse âmbito foi a criação do Comité de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, sediado na Basileia, na Suíça, cujo seu objectivo continuo consiste em fazer melhorar a qualidade da supervisão bancária e fortalecer a segurança do sistema bancário internacional.

Deste modo podemos entender que as actividades de *compliance* surgiram de um conjunto de acontecimentos que exigiram uma maior actividade de controlo e necessidade de mitigar o risco, nomeadamente no que concerne ao atendimento às leis, a normas e regulamentos.

Verificamos que dados os acontecimentos históricos as actividades de *compliance* passaram a ser vitais para as organizações de forma a fazer assegurar o

cumprimento das normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua reputação perante o mercado, demonstrando transparência, credibilidade, legitimidade e ganhando vantagem competitiva.

Capítulo VII

Compliance a inovação de um conceito: práticas e perspectivas

7. *Compliance*

7.1. A função de *compliance*

Preiswerk (2009) refere que “o termo *compliance* é utilizado em vários contextos. Encontra-se hoje no vocabulário dos juristas assim como no dos bancários, economistas, químicos, médicos, informáticos ou agricultores.”

Depois de se ter ultrapassado a dificuldade inicial da correcta pronuncia, coloca-se a tradução mais adequada para o português: *condescendência, obediência, concordância, cumprimento* ou *conformidade*. Talvez os reguladores possam dar uma ajuda neste contexto, por estarem confrontados com esta temática já há algum tempo: enquanto o Banco de Portugal não traduz o termo, a CMVM propõe a tradução “controlo de cumprimento”.

De acordo com - Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) - o *compliance* não é um activo fixo pelo qual é possível atestar rapidamente se o bem ainda existe, se está em boas condições de uso ou se está a ser utilizado de acordo com as suas características. O *compliance* está relacionado ao investimento nas pessoas, nos processos e na conscientização. Por isso é importante as pessoas estejam conscientes da importância de “ser e estar em *compliance*”.

Conforme define o referido grupo o *compliance* é um termo inglês que deriva do verbo “*to comply*”, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que é imposto. Ou seja, o *compliance* consiste no dever de cumprir, de estar em conformidade com, e de fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às actividades da instituição.

O grupo ABBI- FEBRABAN faz-nos a distinção do que é ser e estar em *compliance*:

- “Ser *compliance*” consiste em conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes.
- “Estar em *compliance*” é estar em conformidade com as leis e os regulamentos interno e externos afectos à organização.

“Ser e estar em *compliance*” é, acima de tudo uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

Como menciona Preiswerk, antes de tudo, *compliance* é um conceito comportamental. Cada um de nos, como individuo, independente ou como membro de um grupo, organização ou empresa tem de estar, conforme a sua função e as suas responsabilidades, “em *compliance*” e provar constantemente a sua “competência de *compliance*”, refere-nos o autor. Isto significa estar em conformidade com princípios éticos e morais, com convenções, leis e regulamentos. Este cumprimento pode ser facultativo ou obrigatório. Além de um indivíduo, também uma empresa, instituições estatais ou mesmo um Estado podem estar ou não em conformidade. Não estar em *compliance* pode resultar de sanções estatais, como, por exemplo, uma coima, ou, no caso de uma empresa, em sanções disciplinares, como, por exemplo, um aviso.

De acordo como autor os quatro pilares para uma organização de *compliance* efectiva são:

1. A identificação de riscos;
2. Um sistema de informação interna (aconselhamento, formação);
3. Um sistema de comunicação interna e externa (conselho de administração, autoridades estatais);
4. Um sistema de controlo (informática).

Também pode fazer parte da função de *compliance* a coordenação das actividades de uma instituição na prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo, no cumprimento de sanções e embargos, na prevenção do

abuso de mercado, de conflitos de interesses e de quebras de sigilo bancários e na gestão do código de conduta.

Elucida-nos, ainda, o autor que desta maneira, a função de *compliance* forma o elo de ligação entre o negócio diário e a segurança regulamentar e reputacional de uma instituição, assegurando a consciência para a regulamentação aplicável entre os colaboradores.

Preiswerk (2009) afirma que: “*Hoje a função de compliance já não pode ser ignorada e significa, por isso, um desafio cada vez maior para cada um de nós numa altura em que estamos a repensar os valores materiais ou não, associados ao negócio da banca por vários motivos, tanto nacionais como internacionais.*”

7.2. Os objectivos e a missão de *compliance*

De acordo com Gewehr (2011) os objectivos de *compliance* estão voltados para o entendimento e a definição, fundamentando na prática, do campo de actuação do *compliance* e como este contribui para a gestão corporativa com base na análise da adequação dos processos, da cultura, da disciplina organizacional, dos recursos e da tecnologia, na aplicação dos controlos efectivos de gestão dos riscos, abrangendo a actuação conjunta com os gestores na implementação dos controlos preventivos e detectores, ou seja, identificando os controlos que a estrutura de *compliance assumiu*.

Ana Paula P. Candeloro³³, no seu artigo da Revista Incorporativa, refere-nos que nos dias de hoje, no meio de uma crise financeira que abalou os mercados mundiais, aumenta cada vez mais a necessidade de conhecer melhor os serviços e produtos que são adquiridos pelas empresas, se estes possuem elevados padrões de qualidade bem como o grau de riscos que podem lhe oferecer e como fazer para minimizá-los.

Preocupação com a qualidade é ordem do dia! E é para isto que existe a área de Compliance nas empresas, alude a autora.

³³ Advogada e Compliance *Officer* - graduou-se em Direito em 1987 pela Universidade de São Paulo e tem um vasto e sólido curriculum na sua área de actuação, tendo participado de diversos programas de educação continuada no Brasil e no exterior (Harvard Law School, Stanford Business School, Fordham Law School).

Como nos refere a autora, quando *uma empresa está em compliance*, significa que ela está a proceder e a actuar em conformidade, ou seja, está em cumprimento das leis e regulamentos, quer internos quer externos. Para que isso ocorra, todos os colaboradores dentro da instituição devem envolver-se, sempre executando suas tarefas dentro dos mais altos padrões de qualidade e ética.

Caneloro menciona que as actividades de *compliance* estão inseridas no contexto da gestão preventiva de riscos, de monitoramento e supervisão contínua sobre as práticas corporativas e as operações do quotidiano, como forma de garantir que a instituição respeite as boas práticas de governança.

A missão da área de *compliance* numa instituição está voltada em assegurar a existência de políticas e normas, pontos de controlo nos processos para mitigar riscos, relatórios que visem as melhorias nos controlos internos e práticas saudáveis para a gestão de riscos operacionais.

Tudo isso para garantir credibilidade frente a clientes, fornecedores, accionistas e colaboradores, de forma transparente, assegurar que a estrutura organizacional e os procedimentos internos estão em conformidade com os regulamentos externos e internos, além de permitir que a companhia mantenha suas finanças saudáveis, minimizando riscos de perdas.

Segundo Caneloro a área de *compliance* numa organização tem o sentido de:

- Salvar a confidencialidade da informação confiada à instituição pelos seus clientes, fornecendo o tratamento adequado de modo a evitar o uso inapropriado e inadequada divulgação. Isto significa evitar a eventual proliferação de rumores e assegurar que a informação do cliente seja somente revelada a quem efectivamente dela necessita conhecer (princípio do “*need to know basis*”). Trata-se também de proteger as informações materiais sobre os negócios da instituição;
- Manter a transparência e correcção na condução dos negócios da organização, contribuindo na manutenção dos mais altos padrões de qualidade e aumentando, simultaneamente, a competitividade e o lucro nos negócios. A segurança oferecida ao cliente e a criação de uma consideração e credibilidade no mercado acabam por se tornarem instrumentos de marketing da instituição, que se pode fazer valer

indicadores para aumentar sua competitividade no mercado em que opera. Trata-se de um diferencial dignamente estratégico;

- Evitar o conflito de interesses entre as diferentes áreas da empresa, entre a empresa e os seus clientes e finalmente entre a empresa, os seus clientes, os clientes de seus clientes, e os seus colaboradores; assegurando a adequada administração de eventuais conflitos entre todos eles. Trata-se da administração do conflito entre interesse pessoal e obrigação da transmissão de confiança;
- Cumprir com o arcabouço regulamentar local e internacional bem como com as instruções da matriz no que diz respeito à forma de condução dos negócios no país, a forma de comportamento dos funcionários, o modo de relacionamento com reguladores, a imprensa, os clientes, e outras tantas regras corporativas impostas na localidade;
- Evitar problemas legais e combates judiciais que podem ser altamente dispendiosos e nefastos à reputação da instituição;
- Evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado ou da manipulação e uso de informação privilegiada a que o funcionário tenha tido acesso ou mesmo ouvido em função de sua posição e da qual tenha se utilizado em seu próprio benefício de forma a obter uma vantagem económica ou evitar uma perda ou prejuízo;
- Detectar, controlar e evitar o ilícito da “lavagem de dinheiro” ou branqueamento de capitais;
- Disseminar a cultura de *compliance* por meio de formações contínuas;

A FEBRABAN sucintamente explica-nos que a missão de *compliance* visa “assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e funcionamento do Sistema de Controlos Internos da Instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade dos seus negócios, bem disseminar a cultura de controlos para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de actuar na orientação e consciencialização à prevenção de actividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.”

7.3. A ética e o *compliance*

O termo de ética deriva etimologicamente de dois termos gregos muito semelhantes no significado e pronúncia. “*Éthos*” e “*Êthos*”. “*Éthos*”, que significa hábito ou costume e refere-se aos usos e costumes de um grupo., e “*Êthos*”, significa domicílio, morada.

De acordo Chiavenato (2004) “*a ética é o conjunto de princípios morais ou valores que definem o que é certo ou errado para uma pessoa ou ainda para uma organização.*” O comportamento ético ocorre quando os membros aceitam e seguem tais princípios e valores. Ao mesmo tempo, a organização encoraja os seus membros a comportarem-se eticamente de maneira a que sirvam de exemplo às demais organizações. Em contrapartida o comportamento antiético ocorre quando as pessoas violam tais princípios aceites como correctos e adequados à actividade organizacional.

O autor refere-nos que sob um aspecto genérico “*a ética é uma preocupação com o bom comportamento: uma obrigação de considerar não somente o próprio bem-estar, mas também o das outras pessoas,*”

No mundo dos negócios, a ética influencia o processo corporativo de tomada de decisões para determinar os valores que afectam os vários grupos de parceiros e estabelecer como os dirigentes podem usar tais valores no dia-a-dia da administração da organização. Assim, a ética nas organizações constitui um elemento catalisador de acções socialmente responsáveis da organização através dos seus parceiros e dirigentes.

De acordo com Chiavenato sem serem éticas, as organizações não podem ser competitivas, seja ao nível nacional ou internacional. Afinal a ética e a competitividade são inseparáveis.

Todo o sistema de competição presume valores subjacentes de confiança e justiça. O importante é que a utilização das práticas éticas nos negócios melhora a saúde organizacional em três aspectos:

1. O primeiro aspecto é a produtividade. Os funcionários de uma organização são os parceiros afectados pelas práticas administrativas. Quando a administração enfatiza a ética nas suas acções frente aos seus parceiros, os funcionários são afectados directa e positivamente. Quando uma organização faz um esforço especial para assegurar a

saúde e o bem-estar dos funcionários ou define programas para ajudá-los nos seus problemas financeiros ou legais, tais programas constituem uma fonte de produtividade;

2. Um segundo aspecto é que as práticas administrativas éticas melhoram a saúde organizacional afectando positivamente os parceiros externos, como fornecedores ou clientes. Uma imagem pública positiva pode atrair consumidores, que visualizam a imagem da organização como favorável ou desejável;
3. O terceiro aspecto reside na minimização da regulamentação pelas agências governamentais. Quando as organizações são confiáveis quanto à acção ética, a sociedade deixa de pressionar por um reforço nas exigências legais ou por uma legislação que regule mais intensamente os negócios.

Brasiliano (2009) defende que os sistemas de compliance devem possuir dois componentes: poder e grau de comprometimento. Sendo o poder conceituado como a habilidade de um actor induzir ou influenciar outro actor a seguir directrizes ou normas que defende.

Para o autor o *compliance* é uma questão de ética, devendo o programa de compliance auxiliar os funcionários na resolução de situações não cobertas pela legislação. Programas voltados à boa conduta e programas de compliance devem estar integrados, pois baseiam-se em valores e responsabilidade morais, bem como no cumprimento e conformidade das leis e políticas internas.

A ética deve fazer parte dos objectivos da empresa, e estar presente nas decisões a diferentes níveis e incorporada à cultura da organização, defende o autor.

Programas relacionados com a ética são justificados pela necessidade da conformidade com requisitos legais e de regulação. Além disso, agregam valor e benefícios à organização, pois aumentam a vantagem competitiva, reduzem riscos e constroem um relacionamento mais confiável com o mercado. Igualmente, auxiliam os funcionários nos seus julgamentos e contribuem para a construção de relações de respeito e de confiança, o que torna melhor o ambiente social de trabalho da empresa, influenciando positivamente sobre a produtividade.

Os programas devem conter os seguintes elementos:

- Apresentar e discutir com os profissionais os aspectos éticos envolvidos nas práticas das empresas;
- Desenvolver código de ética da empresa;
- Capacitar os profissionais na abordagem de questões éticas;
- Criar canais de identificação de condutas não éticas e formas adequadas de aconselhamento.

A existência de um código de ética bem estabelecido pode contribuir para que o *compliance* atinja seus objectivos. Portanto, há a necessidade dos programas de divulgação dos respectivos códigos de ética e seu monitoramento através dos canais de comunicação abertos para que quaisquer violações ao código possam ser reportadas, conclui Brasileiro.

De acordo com a *Society of Corporate Compliance and Ethics* (SCCE)³⁴ o código de ética numa organização expressa o reconhecimento pelos seus profissionais das suas responsabilidades dentro da instituição e contribui para que o *compliance* atinja os seus objectivos. O código de ética criado pelos membros da *Society of Corporate Compliance and Ethics* tem o objectivo de orientar e criar regras para os profissionais de *compliance* e ética (PCE's) na prossecução das funções.

A SCCE indica-nos os dois pilares que compõem o código de ética: os princípios e as regras de conduta.

Os princípios são padrões mais amplos que servem de moldura para regras de conduta mais detalhadas.

As regras de conduta são padrões específicos que prescrevem o nível mínimo de conduta profissional esperado dos PCE's.

Espera-se que o código de ética seja observado individualmente pela classe profissional como um todo. A observância do código de ética depende em primeiro lugar da compreensão e de acções por parte dos PCE's, e em segundo lugar do seu reforço por parte dos colegas e do público em geral.

³⁴A *Society of Corporate Compliance and Ethics* (SCCE) sediada em Minneapolis, nos Estados Unidos da América, dedica-se a melhorar a qualidade da governança corporativa, *compliance* e a ética em todas as organizações, provendo o desenvolvimento e a manutenção de programas de *compliance*, proporcionando um fórum para a compreensão do ambiente de *compliance* e oferecendo os instrumentos, os recursos necessários para aqueles que estão envolvidos em *compliance* e para outras pessoas que partilhem dos mesmos princípios.

Para o excelente desempenho dos PCE's a SCCE estabelece como princípios fundamentais éticos:

- **As obrigações perante o público** - os profissionais devem empenhar-se em promover e cumprir o espírito e o teor da lei que orienta a conduta da organização de modo a dar o exemplo padrões éticos;
- **As obrigações perante a entidade empregadora** - em que os profissionais devem servir as organizações de forma íntegra, imparcial e sem preconceitos, e promover os programas de *compliance* e ética;
- **As obrigações em relação à profissão** - os profissionais através das suas acções deverão empenhar-se em manter a integridade e a dignidade da sua profissão, aperfeiçoar os programas de *compliance* e ética, e fomentar também o profissionalismo em *compliance* e ética.

7.4. O *compliance* e a auditoria interna

De acordo com Muzilli *“a auditoria interna, segundo conceito moderno defendido pelos especialistas, é uma actividade objectiva e independente (dos sectores ou actividades auditadas) que presta serviços de avaliação (assurance) e consultoria e tem como objectivo adicionar valor e melhorar as operações da organização.”*

A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objectivos por meio da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos, de controlo e governança corporativa.

Segundo refere o autor o conceituado especialista em Auditoria Interna, Lawrence Sawyer, definiu-a assim: *“A função do Auditor Interno é fazer aquilo que a direcção gostaria de fazer, se tivesse tempo e soubesse como fazê-lo.”*

Como refere Muzilli, poderíamos concluir de um modo pragmático que a função de *compliance* actua mais na fase de definições ou estabelecimento das normas, divulgação e formação e no acompanhamento das transacções no dia-a-dia e a auditoria interna, com base nas verificações pontuais em amostras de transacções, na revisão dos riscos operacionais e dos controlos internos existentes para mitigar esses riscos. Não

poderíamos deixar de realçar os objectivos adjacentes da função de auditoria interna que são os de:

- a) Identificar oportunidades de aperfeiçoamentos e busca de eficiência;
- b) Detectar indícios ou existência de fraudes ou irregularidades na organização.

De acordo com Brasiliano (2009) o *The Institute of Internal Auditors* (IIA)³⁵ nos Estados Unidos, conceitua a auditoria interna como sendo uma actividade independente, de avaliação objectiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização, além disso, assiste à organização na consecução dos seus objectivos por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão do risco, do controlo e dos processos de governança.

Para Brasiliano a auditoria interna efectua verificação de forma aleatória e temporal por meio de amostragens para certificar-se do cumprimento das normas e processos instituídos pela alta administração. Já o *compliance*, executa tais actividades de verificações de forma rotineira e permanente monitorizando-as para assegurar, de maneira corporativa, que os departamentos e unidades estejam a respeitar as regras aplicáveis a cada negócio, ou seja, a fazer cumprir as normas e processos internos para a prevenção e controlo dos riscos envolvidos em cada actividade.

³⁵ Fundado em 1941, com sede em Altamonte Springs, Flórida, Estados Unidos, *The Institute of Internal Auditors* (IIA) é um órgão de orientação e de fixação da auditoria interna. Ao serviço de 165, o IIA é funciona como “a voz” principal do profissional de auditoria interna.

A missão declarada do Instituto de Auditores Internos é proporcionar uma "liderança dinâmica" para a profissão global de auditoria interna:

- Defendendo e promovendo o valor que os profissionais de auditoria interna adicionam às suas organizações;
- Oferta de educação profissional e oportunidades de desenvolvimento abrangente, normas e orientações de outra prática profissional, e programas de certificação;
- Pesquisa, divulgação e promoção para os profissionais e conhecimento partes interessadas sobre a auditoria interna e do seu papel apropriado em controlo, gestão de riscos e governança;
- Educar profissionais e outros públicos relevantes sobre as melhores práticas na área de auditoria interna;
- Reunindo auditores internos de todos os países para compartilhar informações e experiências.

“*Compliance é um braço dos órgãos reguladores junto à administração no que se refere à preservação da boa imagem e reputação e respeito às normas e controles, na busca da conformidade*”, refere Brasileiro.

Compliance deve ser tão independente quanto a auditoria, reportando-se à alta administração para informá-la de eventos que representem riscos de compliance, ou seja, regulamentar, e que possa afectar a reputação.

Compliance engloba o acompanhamento dos pontos falhados identificados pela auditoria até que sejam regularizados, configurando intersecção das duas áreas.

Apesar de ter funções semelhantes, o *compliance* faz parte da estrutura dos controlos, enquanto a auditoria avalia esta estrutura.

Auditar *compliance* significa compreensão da cultura de conformidade e seu grau de comprometimento dos profissionais, confere-nos o autor.

7.5. *Compliance* uma função de excelência corporativa

Conforme o grupo de autoras da Trench, Rossi e Watanabe Advogados refere-nos que, a noção de *compliance*, embora muito presente no discurso das organizações empresariais, nem sempre é explorada de forma a gerar resultados práticos. Uma das razões para tanto pode ser cultural: como nem todos os agentes têm uma compreensão sobre o funcionamento do *compliance* no caso concreto, ele acaba por se tornar uma noção muito abstracta, e, como tal, fica fora das listas prioritárias das organizações.

Cabe então levantar a pergunta: *no que consiste exactamente a actividade de compliance?* A resposta dependerá naturalmente da estrutura interna e da própria actividade económica em que a organização se insere. Contudo, de forma geral, podemos definir “*compliance como a prática desenvolvida numa instituição com objectivo de zelar pelo cumprimento de leis, regulamentos e normas aplicáveis a todas as actividades por ela desempenhadas, ainda que fora do seu objecto social, do seu core business.*” (Guia jurídico “Fazer negócio no Brasil”: 2010, pág.283)

É relevante destacar que tais regras podem ser internas, governamentais ou provenientes de estruturas de auto-regulação. Estabelecendo uma analogia com o Direito, o *compliance* actuaria como um *custus legis*, em outras palavras, um verdadeiro fiscal da lei, em sentido amplo.

Este zelo quanto ao cumprimento de regras (sejam estas governamentais ou não) é a ferramenta essencial para que se alcance a excelência em serviços, especialmente considerando que o cumprimento das normas é uma forma bastante eficaz de mitigar riscos, especialmente aqueles de natureza operacional, decorrentes de falhas humanas, técnicas ou de processos. Nessa óptica insere-se o risco legal, que nada mais é do que o risco de perdas associadas ao não cumprimento de regras, em que resta a clara associação directa entre *compliance* e a mitigação de riscos.

A prevenção de riscos está directamente relacionada à redução de custos. Sendo assim, a actividade de *compliance*, dependendo da forma como será estruturada, poderá constituir uma ferramenta para a optimização dos processos produtivos, especialmente quando determina procedimentos para evitar danos a terceiros (responsabilidade civil), quebras contratuais, problemas legislatórios, danos à imagem, entre outros aspectos.

Conforme nos elucida Muzilli à medida que uma organização cresce e torna as suas operações volumosas e complexas há o que chamado de “efeito capilarização”, ou seja, o dia-a-dia é conduzido por dezenas, e até milhares, de pessoas, em locais diferentes, que recebem delegação implícita da alta administração. Este aspecto é ainda mais relevante quando se trata de actividades altamente regulamentadas, como por exemplo, as instituições financeiras e o não cumprimento de regras impostas pelos órgãos regulamentadores pode representar um grave desvio, ameaçando a sua continuidade.

Não poderíamos esquecer a participação integrada que hoje ocorre nas organizações de pessoas relacionadas (prestadores de serviços, parceiros etc.). Assim, e de acordo com Muzzili a experiência prática tem vindo a revelar que a falta de uma adequada supervisão leva fatalmente os funcionários e pessoas relacionadas a modificarem, e até deteriorarem, os controlos ou procedimentos em função de uma série de aspectos como:

- Instruções ou regulamentações incompletas ou mal redigidas, que não prevêm diversas situações que surgem no dia-a-dia;
- A falta de formação ou compreensão das instruções;
- Transgressões de regras e regulamentos por parte de níveis hierárquicos mais elevados, em situações de alta pressão por resultados ou cumprimento de metas.

Como confere o autor, seja por uma ou outra razão, o final dessa história é que a bola de neve cresce e os controles acabam por se enfraquecer, permitindo a ocorrência de graves falhas operacionais e até fraudes.

Este pano de fundo não é raro nas organizações não preparadas e tem merecido uma consideração especial por parte de investidores e órgãos regulamentadores, nesta era pós Sarbanes/Oxley. Assim, em termos de boa governança corporativa, fica muito clara a necessidade de disseminar, em cada membro da organização e pessoas relacionadas, o conceito e o dever de cumprir as normas internas, leis e regulamentos a que a organização está submetida, ou seja, estar em *compliance*.

Para atingir este objectivo a organização deve dispor de vários mecanismos:

- Existência de normas internas definidas em manuais, banco de dados ou instruções, incluindo em destaque o Código de Ética e Conduta;
- Procedimentos automatizados por meio de sistemas computadorizados, que exercem o papel de enquadramento ou de balizamento das transacções, por exemplo, ao oficializar a prestação de um serviço, o funcionário encarregado é obrigado a utilizar um modelo padronizado de contrato, existente no sistema de vendas, e preencher adequadamente as variáveis para poder obter a sua finalização. Se as condições da prestação de serviço divergirem dos parâmetros estabelecidos é gerada automaticamente uma notificação de pendência a esclarecer antes da formalização;
- Procedimentos de auto-avaliação que permitem a cada indivíduo ou sector avaliar, segundo parâmetros pré-estabelecidos, o seu grau de risco e eficiência, bem como o comprometimento com os controles;
- A designação em cada sector da organização de uma pessoa encarregada por disseminar no seu sector e em relação às pessoas relacionadas o *compliance* ou o cumprimento das instruções, leis e regulamentos no dia-a-dia;
- A designação de um *compliance officer* ou responsável pela supervisão geral na organização da função *compliance*. Cabe a ele estar em contacto com os responsáveis de cada sector e disseminar as directrizes

estabelecidas pela Alta Administração bem como as mudanças nas leis e regulamentos que afectem a actividade da organização;

- Os responsáveis pelo *compliance* devem constantemente consciencializar os funcionários do sector e às pessoas relacionadas sobre a importância da função. Se não houver uma formação constante, os funcionários e as pessoas relacionadas esquecem e aos poucos negligenciam. Depreende-se, portanto, que a gestão de *compliance*, em conjunto com as outras áreas que formam os pilares da Governança Corporativa, assegura à Alta Administração a existência de um sistema de controlos internos que demonstra, de maneira transparente, que a estrutura organizacional adoptada e os procedimentos internos estão em conformidade com os regulamentos externos e internos da organização.

No passado, quando não existia um profissional específico para isso e como as organizações não se preocupavam tanto com a cultura de controlos internos, os Auditores Internos acabavam fazendo um pouco deste papel preventivo e de ajuda na implementação de controlos.

7.6. Os princípios do *compliance*

De acordo com Comité de Supervisão Bancária da Basileia (1997) a fragilidade do sistema bancário de um país, seja ele desenvolvido, seja em desenvolvimento, pode ameaçar a estabilidade financeira tanto internamente quanto internacionalmente. A necessidade de fortalecer a solidez dos sistemas financeiros tem suscitado crescente preocupação internacional.

Diversas organizações oficiais, inclusive o Comité de Supervisão Bancária da Basileia, o Banco de Compensações Internacionais - BIS, o Fundo Monetário Internacional - FMI e o Banco Mundial, têm examinado recentemente formas de fortalecer a estabilidade financeira em todo o mundo.

O Comité de Supervisão Bancária da Basileia tem vindo a trabalhar nesse campo há muitos anos, directamente ou por intermédio de seus muitos contactos com supervisores bancários de todo o mundo. Nos últimos tempos tem examinado a melhor

maneira de expandir seus esforços no sentido de fortalecer a supervisão prudencial em todos os países.

Concretamente, o Comité preparou dois documentos para divulgação:

- Um conjunto abrangente de **Princípios Essenciais** para uma supervisão bancária eficaz (Os Princípios Essenciais da Basileia).
- Um **Compêndio** (a ser actualizado periodicamente) das recomendações, orientações e normas do Comité da Basileia, às quais o documento dos Princípios Essenciais faz muitas referências.

Os princípios essenciais da Basileia compreendem **25 princípios básicos**, indispensáveis para um sistema de supervisão realmente eficaz. Os Princípios referem-se a:

- Pré-condições para uma supervisão bancária eficaz (Princípio 1);
- Autorizações e estrutura (Princípios 2 a 5);
- Regulamentos e requisitos prudenciais (Princípios 6 a 15);
- Métodos de supervisão bancária contínua (Princípios 16 a 20);
- Requisitos de informação (Princípio 21);
- Poderes formais dos supervisores (Princípio 22);
- Actividades bancárias internacionais (Princípios 23 a 25).

Segundo a ABBI- FEBRABAN *o Comité da Basileia refere-se à Função de Compliance e não a uma estrutura como uma direcção ou departamento, isto devido às diferenças que existem em função da jurisdição, porte, tipo de instituição e da natureza das actividades desenvolvidas por parte das organizações.* E por meio de princípios apresentou dez recomendações sobre as actividades de *compliance*:

- 1. Princípio:** O Conselho de Administração é responsável por acompanhar a gestão do risco de compliance da instituição. Deve por isso fazer aprovar a política de *compliance*, inclusive o documento que estabelece e determina a existência de uma contínua e permanente área de *compliance* na organização. Determina que pelo menos uma vez no ano, o conselho de administração proceda à avaliação da efectividade da gestão do risco de *compliance*.

2. **Princípio:** A alta administração da instituição é responsável pela gestão do risco de *compliance*.
3. **Princípio:** É da competência e responsabilidade da alta administração constituir e difundir a política de *compliance* da instituição, de forma a assegurar e garantir que esta seja assimilada e aplicada pelos elementos da organização. O conselho de administração deve ser informado a respeito da gestão do risco de *compliance*.
4. **Princípio:** A alta administração é responsável por estabelecer uma permanente e efectiva área de *Compliance* como parte da política de *compliance*.
5. **Princípio:** A área de *Compliance* deve ser independente. Essa independência subentende quatro elementos básicos:
 - Status formal;
 - Existência de um coordenador responsável pelos trabalhos de gestão do risco de *compliance*;
 - Ausência de conflitos de interesse;
 - Acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições.
6. **Princípio:** A área de *compliance* deve ter e usufruir de todos os recursos necessários e fundamentais para o eficaz desempenho de suas responsabilidades.
7. **Princípio:** A área de *compliance* tem como dever auxiliar a alta administração na gestão efectiva do risco de *compliance*, através de:
 - Actualizações e recomendações;
 - Manuais de *compliance* para determinadas leis e regulamentos e sua educação;
 - Identificação e avaliação do risco de *compliance*, inclusive para novos produtos e actividades;
 - Responsabilidades estatutárias (combate à lavagem de dinheiro)
 - Implementação do programa de *compliance*.
8. **Princípio:** O propósito e a extensão das actividades da área de *compliance* devem estar sujeitas a uma revisão periódica por parte da auditoria interna.

- 9. Princípio:** As instituições devem acompanhar a todas exigências legais e regulamentares aplicáveis nas jurisdições em que actuam, e a organização e a estrutura da área de compliance, bem como suas responsabilidades, devem estar de acordo com as regras de cada localidade.
- 10. Princípio:** O *compliance* deve ser visto como uma actividade central para a gestão do risco na instituição. Nesse contexto, algumas actividades podem ser terciarizadas, mas devem ficar sob a responsabilidade do responsável de *compliance*.

7.7 A implementação de um programa de *compliance*

De acordo com a Norma AS 3806:2006³⁶ – Programas de *Compliance* – um programa de *compliance* eficaz é aquele que abrange toda a organização e proporciona a possibilidade de ela demonstrar o seu comprometimento com o *compliance* a leis pertinentes, incluindo requisitos legais, códigos da indústria, normas organizacionais, bem como padrões de boa governança corporativa, ética e expectativas da comunidade.

A maneira como uma organização trata o *compliance* deve ser modelada pelos seus principais valores e por padrões éticos, comunitários e de governança corporativa normalmente aceites.

A supracitada norma apresenta os princípios e as orientações para o delineamento, o desenvolvimento, a implementação, a manutenção e a melhoria de um programa de *compliance* flexível, responsável, eficaz e mensurável numa organização.

As políticas e os procedimentos para alcançar *compliance* devem estar integrados em todos os aspectos em que a organização opera. De acordo com a referida

³⁶ Norma elaborada pelo Comité QR-014, *Sistemas de Compliance*, da *Standards Austrália*, em substituição à norma AS 3806:1998. Esta norma foi inicialmente desenvolvida atendendo a uma solicitação da *Australian Competition Consumer Commission* (Comissão Australiana de Concorrência e de Consumidores). A norma apresenta os princípios para o desenvolvimento, a implementação e a manutenção dos Programas de *Compliance* eficazes, tanto em organizações públicas como privadas. Esses princípios têm por finalidade ajudar as organizações a identificar e reparar deficiências no sua *compliance* (entendimento) a leis, regulamentações e códigos, bem como a desenvolver processos para a melhoria continua nessa área.

norma são quatro as fases fundamentais para a implementação de um programa de *compliance*:

1. O comprometimento.
2. A implementação.
3. A monitorização e a medição.
4. A melhoria contínua.

OBJETIVO	PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
COMPROMETIMENTO	Princípio 1	Existe comprometimento por parte do corpo directivo e da alta direcção com o <i>compliance</i> eficaz, que permeia toda a organização.
	Princípio 2	A política de <i>compliance</i> está alinhada à estratégia e aos objectivos de negócio da organização e recebe o endosso do corpo directivo.
	Princípio 3	São alocados os recursos apropriados para desenvolver, implementar, manter e melhorar o programa de <i>compliance</i> .
	Princípio 4	Os objectivos e a estratégia do programa de <i>compliance</i> são endossados pelo corpo directivo e pela alta direcção.
	Princípio 5	As obrigações de <i>compliance</i> são identificadas e avaliadas.
IMPLEMENTAÇÃO	Princípio 6	A responsabilidade por resultados conformes é articulada e atribuída claramente.
	Princípio 7	As competências e necessidades de formação são identificadas e levadas em consideração, a fim de permitir que os funcionários cumpram com suas obrigações de <i>compliance</i> .
	Princípio 8	Comportamentos que criam e sustentam o <i>compliance</i> são estimulados, e comportamentos que comprometem o <i>compliance</i> não são tolerados.
	Princípio 9	Existem controlos para gerir as obrigações de <i>compliance</i> identificadas e para alcançar os comportamentos desejados
MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO	Princípio 10	O desempenho do programa de <i>compliance</i> é monitorado, mensurado e relatado.
	Princípio 11	A organização é capaz de demonstrar seu programa de <i>compliance</i> , tanto através de documentação quanto da prática.
MELHORIA CONTÍNUA	Princípio 12	O programa de <i>compliance</i> é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente.

Figura 8 – Princípios do Programa de Compliance.

Fonte: Reprodução adaptada da Norma AS 3806:2006.

A Norma AS 3806:2006 ressalva que “*embora esta norma defina os princípios necessários para um programa de compliance eficaz, a implementação e os elementos de gestão do programa não serão os mesmos para todas as organizações devido ao seu porte, estrutura e natureza de suas actividades.*”

1. O comprometimento

Princípio 1: “*Existe comprometimento por parte do corpo directivo e da alta direcção com o compliance eficaz, que permeia toda a organização.*”

O *compliance* eficaz requer um comprometimento activo por parte da alta direcção, incluindo o conselho ou o corpo directivo e o presidente. O nível de comprometimento é indicado pelo grau no qual:

- O corpo directivo, o presidente e todos os níveis da direcção demonstram activamente o comprometimento com o delineamento, o desenvolvimento, a implementação, a manutenção e a melhoria de um programa de *compliance* eficaz.
- O presidente assume a responsabilidade por garantir que o comprometimento da organização, seja plenamente alcançado.
- A direcção transmite aos funcionários, de maneira consistente, a mensagem clara de que a organização cumprirá com as suas obrigações de *compliance* e que conversa e retórica não significam *compliance*.
- É dado ao gerente de *compliance* um nível de senioridade que reflecte a importância do *compliance* eficaz.
- São alocados recursos para delineamento, o desenvolvimento, a implementação, a manutenção e a melhoria de uma cultura de *compliance* robusta.
- A organização atribui e exige dos níveis pertinentes da administração a prestação de contas de *compliance* em toda a organização.

- Políticas, procedimentos e processos reflectem não somente os requisitos legais, mas também códigos voluntários e os valores da organização.
- O comprometimento é amplamente comunicado de maneira clara e convincente e é baseado em acções concretas.
- É requerida uma análise crítica regular do programa de *compliance*.
- Valoriza-se a melhoria contínua do desempenho de *compliance*.

Princípio 2: " *A política de compliance está alinhada à estratégia e aos objectivos de negócio da organização e recebe o endosso do corpo directivo.*"

A política de *compliance* estabelece os princípios abrangentes e o comprometimento com a acção para uma organização em relação à obtenção do *compliance*. Define o grau de responsabilidade e desempenho exigido na organização com base no qual as acções são avaliadas. A política deve ser apropriada às obrigações de *compliance* da organização, provenientes das suas actividades e dos produtos e serviços que fornece. A política não é um documento isolado, ela é suportada por outros documentos, incluindo políticas, procedimentos e processos operacionais. Em termos de conteúdo a política deve articular:

- O comprometimento com o *compliance*;
- O objectivo do programa de *compliance*;
- O campo de aplicação e o contexto do programa em relação ao seu porte, natureza, grau de complexidade da organização e do seu ambiente organizacional;
- A responsabilidade pela gestão e o relato de *compliance*;
- O padrão de conduta exigido, a prestação de contas e quais as consequências do não *compliance*.

O desenvolvimento da política deve ter em consideração os seguintes pontos:

- As obrigações e os requisitos locais ou regionais característicos;

- Os objectivos estratégicos e os valores da organização;
- A estrutura e a constituição da governança da organização;
- A inflexibilidade do não *compliance*;
- Outras políticas internas, normas e códigos, tais como financeiro, de riscos ambiental, de segurança e saúde no trabalho;
- Os princípios que estabelecem a gestão das relações com os *stakeholders* internos e externos;
- A extensão na qual o *compliance* será integrado a outras funções de suporte organizacional (gestão de riscos, auditoria);
- O grau que o *compliance* irá ocupar nos processos e sistemas operacionais;
- O grau de independência e autonomia da função de *compliance*.

No que respeita à documentação a política deve:

- Ser escrita numa linguagem simples e acessível para que todos os colaboradores possam compreender e assimilar facilmente os seus princípios e o sua intenção;
- Ser comunicada e estar prontamente disponível e acessível a todos os funcionários;
- Se assim for necessário, deverá ser traduzida em outras línguas, para que seja compreendida pelos colaboradores que falam outros idiomas;
- Ser actualizada de forma a garantir que se mantenha pertinente.

Princípio 3: “São alocados os recursos apropriados para desenvolver, implementar, manter e melhorar o programa de *compliance*.”

A alta direcção deve garantir que sejam fornecidos e disponibilizados, de maneira eficaz, os recursos necessários para desenhar, desenvolver, implementar, mater e melhorar o programa de *compliance* e os seus resultados, a fim de garantir que o

mesmo atenda aos seus objectivos q que o *compliance* seja alcançado. Os recursos compreendem:

- Os recursos financeiros e humanos;
- O acesso a orientações e habilidades especializadas externas;
- A infra-estrutura organizacional;
- Os materiais actuais de referência sobre a gestão do *compliance* e as obrigações legais;
- O desenvolvimento profissional;
- A tecnologia.

A gerência média e os outros níveis da administração devem implementar os mesmos princípios. A alocação dos recursos deve incluir a destinação do tempo suficiente para que os funcionários cumpram com as suas responsabilidades de *compliance*.

Princípio 4: “ *Os objectivos e a estratégia do programa de compliance são endossados pelo corpo directivo e pela alta direcção.*”

Uma organização deve definir objectivos e metas, a fim de cumprir com os compromettimentos estabelecidos na sua política de *compliance*.

Os objectivos do *compliance* devem ser compatíveis com os objectivos estratégicos globais da organização.

Devem ser estabelecidas metas claras para a consecução dos objectivos de *compliance*. Quando as metas são definidas, elas devem ser mensuráveis, ter prazos e indicar o nível de desempenho dos indivíduos envolvidos e devem estar vinculadas à remuneração variável. Em termos estratégicos, a organização deverá documentar a sua estratégia de modo a estabelecer o programa de *compliance* e garantir que a estratégia seja compatível com os princípios da norma.

AS 3806:2006. A estratégia deve ser aprovada pelo corpo directivo e deve incluir:

- A estrutura do programa;
- Os papéis e as responsabilidades das pessoas que gerem o programa de *compliance*;
- Os recursos a serem aplicados no programa de *compliance*;
- As prioridades estabelecidas para o programa de *compliance*;
- Como as obrigações de *compliance* serão embutidas nas práticas e nos procedimentos operacionais;
- Como a organização irá monitorar e mensurar o cumprimento das estratégias.

Princípio 5: “As obrigações de *compliance* são identificadas e avaliadas.”

Uma organização deve identificar sistematicamente as suas obrigações de *compliance* e a maneira como elas impactam as suas actividades, produtos e serviços.

A organização deve garantir que tais requisitos sejam levados em consideração ao estabelecer, implementar, manter e melhorar o seu programa de *compliance*. A organização deve documentar as suas obrigações de *compliance* de maneira apropriada ao seu porte, complexidade, estrutura e operações. Isto pode ser feito de diversas formas, como por exemplo, um cadastro, uma lista ou uma base de dados. De entre as fontes de obrigações de *compliance* estão:

- A legislação, incluindo estatutos, regulamentações e códigos compulsórios;
- Directivas;
- Permissões, licenças e outras formas de autorização;
- Ordens emitidas por agências reguladoras;
- Decisões judiciais ou administrativas;
- Tratados, convenções e protocolos;
- Códigos da indústria e normas importantes.

Dependendo das circunstâncias e das suas necessidades, uma organização pode comprometer-se com obrigações de *compliance* adicionais, como por exemplo:

- Acordos com grupos comunitários e organizações não-governamentais;
- Acordos com autoridades públicas e clientes;
- Requisitos organizacionais;
- Princípios ou códigos de práticas voluntários;
- Rotulagem ou compromentimentos ambientais de carácter voluntário.

As organizações devem possuir processos para estabelecer em tempo hábil informações sobre mudanças nas leis, regulamentações, códigos e outras obrigações de *compliance*, a fim de garantir a continuidade do *compliance*. Geralmente é necessário um contacto contínuo com autoridades reguladoras para, que a organização esteja ciente das questões e práticas actuais de *compliance*. As informações podem obtidas:

- Com o apoio dos consultores jurídicos;
- Estando associado a órgão reguladores de relevante importância;
- Associando-se a entidades de classe;
- Assinando serviços de informação pertinentes;
- Participando em fóruns e seminários;
- Monitorizando *websites* dos órgãos regulamentadores.

2. A implementação

Princípio 6: “A responsabilidade por resultados conformes é articulada e atribuída claramente.”

Para que um programa de *compliance* seja eficaz e seguro é fundamental o envolvimento activo e a supervisão por parte da direcção é parte integrante de um programa de *compliance* eficaz. Isso ajuda a garantir que os funcionários compreendem

plenamente a política e os procedimentos operacionais da organização e como estes se aplicam ao seu trabalho, e que desempenham as suas obrigações de *compliance* de maneira eficaz. Para que um programa de *compliance* seja eficaz, o corpo directivo e a alta direcção precisam liderar através do exemplo, ambos aderindo e activamente dando apoio ao programa de *compliance*.

Muitas empresas de grande porte possuem um executivo (director ou gerente) de *compliance* com responsabilidade global no dia-a-dia pelo *compliance*, bem como um comité de *compliance* inter-funcional para coordenar o *compliance* em toda a organização. Organizações de menor porte devem ter alguém que tenha a responsabilidade geral pelo *compliance*, embora isso possa ser adicionado a outras funções. Isto não deve ser visto como uma forma de isentar outros gerentes das suas responsabilidades pelo *compliance*, uma vez que todos os gerentes têm um papel a desempenhar em relação ao programa de *compliance*. Por essa razão, é importante que tais responsabilidades sejam claramente definidas e incluídas nos perfis dos seus cargos.

As responsabilidades dos gerentes pelo *compliance* irão, por necessidade, variar de acordo com os níveis de senioridade, influência e outros factores, tais como: a natureza e o porte da organização. Entretanto, algumas responsabilidades serão comuns a uma variedade de organizações. É da responsabilidade da alta direcção:

- Garantir que o compromisso com o *compliance* seja sustentado o tempo todo e que falhas e condutas que sejam prejudiciais para cultura do *compliance*, sejam tratadas adequadamente;
- Alocar os recursos necessários para implementar, desenvolver, manter e melhorar continuamente o programa e os resultados do *compliance*;
- Garantir que existam sistemas de resposta eficazes e em tempo hábil.
- Designar e nomear executivo/executivos de *compliance* competentes com:
 - Autoridade e responsabilidade pelo desenho, consistência e integridade do programa de *compliance*;
 - Acesso directo e o apoio claro e inequívoco do Presidente e do conselho;
 - Acesso a:
 - Responsáveis seniores pela tomada de decisão e direito de participar nos processos de tomada de decisão;

- Todos os níveis da organização;
- Orientação de especialistas sobre leis, regulamentações, códigos e normas organizacionais pertinentes.
- Incluir as responsabilidades de *compliance* nas declarações de posicionamento da alta direcção;
- Ser avaliada em relação a indicadores chave de desempenho do *compliance*.

A alta direcção deve garantir que a função de *compliance* tenha autoridade para agir de maneira independente e não seja afectada por prioridades conflitantes, particularmente quando o *compliance* está embutido no negócio. Nem todas as organizações criarão um papel funcional específico para um director ou gerente de *compliance*, e algumas poderão substituir essa função a uma posição já existente. Entretanto a responsabilidade pela gestão do *compliance* precisará de ser alocada.

O executivo de *compliance*, em conjunto com a equipa operacional é responsável por:

- Identificar obrigações de *compliance* com o apoio de recursos jurídicos e de outros recursos pertinentes, e traduzir tais requisitos em políticas e procedimentos que possibilitem a acção;
- Integrar as obrigações de *compliance* às práticas e procedimentos existentes;
- Organizar ou fornecer suporte contínuo de formação dos gerentes, a fim de garantir que todas as pessoas pertinentes sejam treinadas regularmente;
- Garantir que o *compliance* seja incluído nas descrições de cargos e nos processos de gestão do desempenho dos funcionários;
- Introduzir um sistema de relato e de documentação do *compliance*.
- Desenvolver e implementar sistemas para a busca de informações, tais como reclamações, *feedback*, linhas directas de atendimento, denúncias e outros mecanismos;
- Estabelecer indicadores de desempenho do *compliance*;
- Monitorar e mensurar o desempenho do *compliance*;

- Analisar o desempenho para identificar a necessidade de acções correctivas;
- Supervisionar as terciarizações quanto ao *compliance*;
- Garantir que o programa de *compliance* seja analisado criticamente com regularidade;
- Assegurar o acesso ao auxílio de profissionais da área jurídica e a outros profissionais conforme apropriado na elaboração e implementação do programa.

Ao alocar a responsabilidade pela gestão do *compliance*, deve-se procurar garantir que a pessoa responsável pelo *compliance* tenha demonstrado:

- Histórico de integridade e comprometimento com o *compliance*;
- Habilidades de comunicação e de influência;
- Capacidade e postura para comandar a aceitação de sugestões e orientações;
- Competência apropriada.

A gerência de linha é responsável pelo cumprimento do *compliance* dentro da sua área de responsabilidade.

A responsabilidade da gerência de linha inclui:

- Cooperar e dar suporte ao executivo de *compliance* e estimular os funcionários a fazer o mesmo em relação a cada uma das considerações do executivo;
- Atender pessoalmente e vista atendendo e seguindo os procedimentos operacionais;
- Levantar formalmente com a alta direcção possíveis inadequações na alocação de recursos para atingir o *compliance*;
- Identificar, documentar e comunicar exposições de *compliance* nas suas operações;
- Estimular, orientar, preparar e supervisionar de maneira activa os funcionários para promover um comportamento de *compliance*;

- Integrar as obrigações de *compliance* às práticas de negócio;
- Participar activamente da gestão e solução de incidentes e questões relacionados ao *compliance*;
- Promover a consciencialização dos funcionários quanto às obrigações de *compliance* e exigir que eles cumpram os requisitos de formação e competência;
- Integrar o desempenho do *compliance* às avaliações dos seus superiores hierárquicos os incidentes de *compliance*;
- Proporcionar ao funcionários o acesso a:
 - Recursos, tais como manuais ou guias detalhados sobre procedimentos de *compliance* e materiais e bases de dados de referencias;
 - Ferramentas de trabalho, formação e instalações adequadas;
 - Mecanismos de suporte, tais como o acesso ao executivo de *compliance* e a sistemas de denúncias.
- Identificar obrigações de *compliance* com o apoio de recursos jurídicos e de outros recursos pertinentes, e traduzir tais requisitos em políticas e procedimentos que possibilitem a acção;
- Trabalhar com o executivo de *compliance* para integrar as obrigações de *compliance* às práticas e procedimentos das suas áreas de responsabilidade;
- Organizar ou fornecer suporte contínuo de formação ao gerentes, a fim de garantir que todas as pessoas pertinentes sejam formadas regularmente;
- Garantir que o *compliance* seja incluído nas descrições de cargo e nos processos de gestão do desempenho dos funcionários;
- Em conjunto com o executivo de *compliance*:
 - Introduzir um sistema de relato e de documentação do *compliance*;
 - Estabelecer indicadores de desempenho do *compliance*;
 - Analisar o desempenho para identificar a necessidade de acções correctivas.

- Assegurar que as capacidades e o desempenho do compliance sejam incluídas nos contratos com os fornecedores externos;
- Supervisionar a terceirização quanto ao *compliance*.

É da responsabilidade dos funcionários:

- Cumprir com as obrigações de compliance pertinentes às suas funções;
- Desempenhar as suas tarefas de maneira ética, segura e de acordo com as leis;
- Participar nas formações de acordo com o programa de *compliance*;
- Relatar e levar ao conhecimento dos seus superiores hierárquicos preocupações, problemas e falhas de *compliance*.

A terceirização das operações numa organização não a isenta das suas responsabilidades legais nem das suas obrigações de *compliance*. O padrão a ser exigido de qualquer empresa terceirizada deve ser o mesmo que seria exigido da organização em si. Se alguma actividade da organização for terceirizada, a organização deve realizar uma *due diligence* eficaz, a fim de garantir que os seus padrões e o seu comprometimento com o *compliance* não serão reduzidos. Deve também haver sempre controlo sobre as empresas terceirizadas para garantir que o contrato seja cumprido de maneira eficaz.

Com forme a norma nos indica, sob o ponto de vista da comunicação interna uma organização deve adoptar métodos diversificados de comunicação para se certificar de que a mensagem sobre o *compliance* seja recebida e compreendida por todos os funcionários. A comunicação deve definir claramente as expectativas da organização em relação aos funcionários e as questões que precisam ser levadas ao conhecimento dos seus superiores hierárquicos, sob quais circunstâncias e para quem. Em termos de comunicação externa deve ser adoptada uma abordagem prática voltada para todas as partes interessadas – órgãos reguladores, clientes, empresas contratadas, fornecedores, investidores, serviços de emergência, organizações não-governamentais e a vizinhança. Alguns dos métodos de comunicação podem incluir: discussões informais, *open house*, grupos focais, diálogo com a comunidade, envolvimento em eventos da comunidade, *websites* e *e-mails*, comunicados de imprensa, relatórios anuais (ou com outra

periodicidade) e linhas directas de atendimento. Tais abordagens podem estimular o entendimento e a aceitação do comprometimento da organização com o *compliance*.

Princípio 7: “As competências e as necessidades de formação são identificadas e levadas em consideração, a fim de permitir que os funcionários cumpram com as suas obrigações de *compliance*.”

Todos os funcionários têm obrigações de *compliance* e devem ser competentes para as cumprir de forma eficaz.

O alcance da competência pode ser obtido de muitas maneiras, de entre elas através da educação, formação ou experiência profissional.

O objectivo de um programa de formação é fazer garantir que os funcionários sejam competentes para desempenhar as suas funções de uma maneira compatível com a cultura de *compliance* da organização e com o seu comprometimento com o *compliance*.

Formações bem desenhadas e executadas podem ser um mecanismo e um fórum eficaz para que os funcionários comuniquem previamente exposições de *compliance* não identificadas.

A educação e a formação dos funcionários devem ser:

- Baseados numa avaliação de lacunas no conhecimento e nas competências dos funcionários;
- Contínuos desde a sua integração;
- Alinhados ao sistema habilidades corporativas;
- Práticos e facilmente compreendidos pelos funcionários;
- Pertinentes ao trabalho do dia-a-dia dos funcionários e ilustrativos da respectiva indústria, organização ou sector envolvido;
- Flexíveis o suficiente para ter em conta as diversas técnicas, a fim de se adequar às diferentes necessidades da organização e dos funcionários;
- Avaliados quanto à sua eficácia;
- Registadas.

Entre os indicadores para o renovar a formação de *compliance* estão:

- Mudança de função ou responsabilidades;
- Mudanças nos processos, políticas e procedimentos internos;
- Mudanças na estrutura da organização como, por exemplo, fusões;
- Mudança no ambiente externo de *compliance* como, por exemplo, mudanças nos requisitos legais ou dos clientes;
- Mudança nos produtos ou serviços;
- Questões levantadas através do monitoramento, auditorias, análises, críticas, reclamações e incidentes.

Princípio 8: " *Comportamentos que criam e sustentam o compliance são estimulados, e comportamentos que comprometem o compliance não são tolerados.*"

A alta direcção tem o papel de estimular o *compliance*, assim, esta tem com responsabilidades chave:

- Alinhar o comprometimento da organização com o *compliance* aos seus objectivos estratégicos e valores, a fim de dar um posicionamento adequado ao *compliance*;
- Comunicar o seu comprometimento com o *compliance*, a fim de promover a consciencialização e motivar os funcionários a terem um comportamento adequado;
- Estimular todos os funcionários a aceitarem a importância de atingir os objectivos e as metas do *compliance* pelos quais eles são responsáveis e dos quais devem prestar contas;
- Criar um ambiente no qual seja estimulado a comunicação de falhas de *compliance*;
- Certificar-se de que os resultados de *compliance* sejam incorporados à cultura organizacional mais ampla e às iniciativas de mudança de cultura;

- Identificar problemas de *compliance* e agir prontamente, a fim de solucioná-los ou corrigi-los;
- Assegurar que as práticas e políticas organizacionais sustentem e estimulem os resultados de *compliance*.

O desenvolvimento de uma cultura de *compliance* requer o comprometimento activo, visível e consistente por parte da alta direcção com um padrão de comportamento comum e divulgado, que seja exigido em todas as áreas da organização.

Entre os factores que proporcionam o desenvolvimento de uma cultura de *compliance* estão:

- O conjunto claro de valores divulgados;
- A direcção implementando e seguindo tais valores de maneira activa.
- Consistência na abordagem para recompensar ou punir acções. Semelhante, independentemente do cargo;
- Incorporação do desempenho de *compliance* em todas as descrições de cargos;
- Identificação adequada antes da contratação de potenciais funcionários;
- Programa contínuo de *compliance* e actualizações regulares sobre falhas de *compliance*;
- Orientação, preparação e comando através do exemplo;
- Sistemas de avaliação de desempenho que incluem a avaliação do comportamento de *compliance* e que associam a remuneração variável baseada no desempenho do cumprimento das obrigações de *compliance*;
- Grande visibilidade para a recompensa pelo comportamento conforme;
- Acção disciplinar imediata e visível no caso de violações propositadas, negligente ou imprudentes;
- Redução de burocracia desnecessária através da simplificação de processos;
- Ligação clara entre a estratégia da organização e os papeis individuais, reflectindo os resultados do *compliance* como essenciais para a obtenção dos resultados de negócio;
- Comunicação aberta e de mão dupla sobre os resultados do *compliance*;

- Mudanças de processo que são geridas de maneira tranquila, para minimizar qualquer impacto negativo sobre os funcionários.

Princípio 9: "Existem controlos para gerir as obrigações de *compliance* identificadas e para alcançar os comportamentos desejados."

São necessários controlos eficazes para garantir que as obrigações de *compliance* da organização sejam cumpridas e que os riscos de facha de *compliance* sejam tratados.

Os tipos de nível de controlo devem ser definidos com o rigor suficiente para facilitar o cumprimento das obrigações de *compliance* que são específicas para o ambiente operacional da organização.

Tais controlos devem, quando possível, ser embutidos nos processos normais de negócio. Tais métodos de controlo devem incluir:

- Políticas e procedimentos operacionais documentados;
- Instruções de trabalho;
- Relatórios de sistemas e de execuções;
- Aprovações;
- Sistemas de recomendação;
- Segregação de responsabilidades;
- Controlos do sistema.

Esses controlos devem ser mantidos e avaliados periodicamente, a fim de garantir a continuidade da sua eficácia.

Os procedimentos devem ser estabelecidos, documentados, implementados e mantidos, a fim de dar sustentação à política de *compliance* e traduzir as obrigações de *compliance* em práticas.

A emissão e a análise crítica contínua de toda a documentação de *compliance* devem ser controladas, a fim de manter a integridade e a coerência em toda a organização.

3. A monitorização e a mediação

Princípio 10: "O desempenho do programa de compliance é monitorado, mensurado e relatado."

O programa de *compliance* deve ser monitorado regularmente para garantir que o desempenho do *compliance* seja atingido. Deve ser estabelecido um plano para o monitoramento contínuo, definindo os processos, a programação, os recursos e os dados a serem arrecadados para monitoramento. O monitoramento do *compliance* é o processo de colecta de dados com a finalidade de:

- Identificar e remediar problemas;
- Verificar se as obrigações de *compliance* estão a ser cumpridas;
- Analisar criticamente a integridade e a eficácia do programa de *compliance*;
- Acompanhar o progresso da consecução dos compromentimentos da política, dos objectivos e das metas;
- Avaliar a eficácia dos controlos operacionais.

O processo de monitoramento refere-se tanto ao programa de *compliance* em si, quanto ao desempenho do *compliance*. A organização deve desenhar, desenvolver, implementar e manter procedimentos para procurar e receber o *feedback* sobre o seu desempenho de *compliance* de uma variedade de fontes tais como:

- Funcionários, por exemplo, através de linhas directas de atendimento, *feedback*, caixas de sugestões;
- Clientes, por exemplo, através de um sistema de tratamento de reclamações;
- Fornecedores;
- Órgãos reguladores;
- Cadastro dos controlos de processos e registos de actividades.

Existem muitos métodos para a recolha de informação. Cada método é pertinente em circunstâncias diferentes, devendo-se ter o cuidado de escolher uma variedade de ferramentas apropriadas para a organização e para as suas questões específicas.

De entre os métodos estão:

- Relatórios *ad hoc* de questões, á medida que surgem ou são identificadas.
- Informações obtidas através de linhas directas de atendimento, reclamações ou outros tipos de *feedback*, incluindo denúncias;
- Discussões informais e *workshops*;
- Testes de amostragem e integridade, tais como cliente oculto;
- Observações directas, entrevistas formais, visitas a instalações e inspecções;
- Auditorias e análises críticas;

A eficácia na classificação e na gestão de dados é fundamental.

Deve ser desenvolvido um sistema para a classificação e armazenamento de dados em base de dados que propiciem a busca com facilidade. Os critérios para a classificação de dados podem incluir: a fonte, o departamento, o tipo de problema e os indicadores.

Os sistemas de gestão devem capturar tanto problemas quanto reclamações, e devem possibilitar a classificação e a análise de dados relacionados com o *compliance*.

Uma vez colhidas as informações, elas precisam de ser analisadas e avaliadas criticamente para a identificação das acções a serem tomadas.

A análise deve considerar os problemas sistémicos e recorrentes, uma vez que é provável que representem riscos significativos para a organização e possam ser mais difíceis de identificar.

O corpo directivo, a alta direcção e o executivo de *compliance* devem assegurar-se de que estão devidamente informados sobre todas as falhas de *compliance* pertinentes, e devem promover de maneira activa o princípio de que a organização estimula e dá suporte à cultura do relato completo e franco.

As providências para o relato interno devem garantir que:

- Sejam definidos os critérios apropriados e as obrigações pelo relato;
- Sejam estabelecidos prazos para o relato com regularidade;
- Exista um sistema de relato de execuções que facilite o relato *ad hoc* de questões emergentes e consolidadas;
- Existam sistemas e processos para garantir que as informações sejam precisas e completas;
- Sejam fornecidas informações precisas e completas para as pessoas ou áreas correctas da organização, a fim de possibilitar que sejam tomadas acções de reparação;
- Os relatórios sejam referendados quanto à sua precisão pelo corpo directivo, incluindo o executivo de *compliance*.

A organização deve seleccionar o formato, o conteúdo e o prazo dos seus relatórios internos de *compliance* que sejam apropriados às suas circunstâncias, a menos que especificado de maneira diferente por lei.

O relato de *compliance* deve ser incorporado aos relatórios organizacionais padrão. Somente devem elaborados relatórios em separado para violações mais significativas e para questões emergentes urgentes.

Todas as falhas de *compliance* precisam de ser relatadas de forma apropriada.

Enquanto o relato de problemas sistémicos e recorrentes é particularmente importante, uma falha de *compliance* isolada pode ser de igual preocupação se for significativa ou deliberada. Mesmo uma falha pequena, se não for relatada prontamente, pode levar à percepção de que a falha não é importante e pode fazer com que tal falha se torne um problema sistémico.

Os funcionários devem ser encorajados a responder e a relatar violações da lei e de outros incidentes de não *compliance*, e a ver o relato como uma acção positiva e não ameaçadora.

As obrigações de relato devem ser claramente definidas na política e nos procedimentos de *compliance* da organização e reforçadas através de outros métodos, tais como reforço dos gerentes durante o seu trabalho do dia-a-dia com os seus funcionários.

Princípio 11: “A organização é capaz de demonstrar o seu programa de *compliance*, tanto através de documentação quanto da prática.”

Devem ser mantidos registos precisos e actualizados das actividades de *compliance* da organização, a fim de auxiliar o processo de monitoramento e análise crítica e de demonstrar a conformidade com o programa.

A manutenção dos registos deve incluir: o registo e a classificação de reclamações, disputas e supostas falhas de *compliance*, bem como as medidas tomadas para solucioná-las.

Os registos devem ser armazenados de maneira a garantir que se mantenham legíveis, sejam prontamente identificados e recuperados.

Os documentos e os registos do programa de *compliance* da organização normalmente incluem:

- A política de *compliance* da organização;
- O cadastro das obrigações de *compliance* pertinentes;
- A prioridade da resposta baseada no processo de avaliação de riscos;
- Os objectivos, metas, estrutura e conteúdo do programa de *compliance*;
- A alocação de papéis e responsabilidades pelo *compliance*;
- O registo da formação;
- A informação sobre o desempenho do *compliance*, incluindo relatos de *compliance*;
- As reclamações e comunicações das partes interessadas da organização e as respectivas soluções;
- Os detalhes das falhas de *compliance* e das acções correctivas e preventivas;
- Os resultados das análises críticas e das auditorias do programa de *compliance* e das acções tomadas.

As práticas que demonstram o comprometimento com o *compliance* normalmente incluem:

- Comunicação interna e com o público sobre o comprometimento da organização com o *compliance*;
- Alocação adequada de recursos para o programa de *compliance*;
- Investimento necessários para a competência de *compliance* que reflectam a sua importância;
- Conexão entre *compliance* e comportamento em relação a incentivos e à gestão do desempenho.

4. A melhoria contínua

Princípio 12:” *O programa de compliance é analisado com regularidade e melhorado continuamente.*”

A alta direcção deve assegurar que o programa de *compliance* da organização seja analisado criticamente com regularidade, a fim de garantir a sua contínua pertinência, adequação e eficácia. A real profundidade e a frequência de tais análises irão variar de acordo com a natureza da organização e das suas políticas.

A análise crítica deve ser conduzida segundo as boas práticas de análise crítica e de auditoria. A análise crítica deve ser realizada por pessoa competente que seja imparcial e isenta de conflitos de interesse.

As constatações e as recomendações da análise crítica devem ser documentadas e encaminhadas ao corpo directivo e à alta direcção.

As recomendações devem incluir:

- Acções correctivas referentes a falhas de *compliance*;
- A necessidade de mudanças no programa de *compliance*, incluindo a política de *compliance*, os seus objectivos e metas, sistemas, estrutura e pessoal a ela associados;

- Reconhecimento do comportamento exemplar de *compliance* pelas equipas, unidades de trabalho e indivíduos;
- Iniciativas de melhoria contínua em prazos mais longos;
- Mudanças nos processos de *compliance*, a fim de garantir a sua integração eficaz às práticas e sistemas operacionais.

Conclusões

Desde muito cedo que as sociedades procuraram adoptar mecanismos que lhes permitam assegurar a sua estabilidade no mercado, quer pela utilização de processos de controlo quer pelas actividades que expandem. São estas as circunstâncias que fazem emergir a contínua necessidade de adaptação aos mercados, e que manifestam nas sociedades a necessidade de definir e estabelecer regras para a sua boa conduta e sobrevivência num mercado amplo e global. É desta necessidade social, do investimento nas pessoas, nos processos e na consciencialização do cumprimento de regras, que decorre o conceito *compliance*.

De um modo geral *compliance* implica o acto de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos à actividade de uma organização, com o objectivo de diminuir os riscos associados à reputação e à regulamentação.

Perante o contexto dinâmico do mundo globalizado e da sua extrema velocidade e agilidade surgiu a necessidade de criar regulamentações e padrões de transparência, tendo como consequência imediata a criação do *compliance*, a actuação em conformidade.

A ética e o *compliance* têm um papel fundamental no apoio à prevenção e detecção da má conduta corporativa, a má conduta nas organizações e promove um ambiente de negócios ético. Esta é a melhor forma das entidades trabalharem em conformidade com os regulamentos e as normas do mercado. Para que a organização actue com ética e dentro dos princípios de *compliance* é fundamental o compromisso de todos os elementos da organização, pois requerem mudanças culturais da empresa.

A ética e *compliance* são conceitos cada vez mais determinantes no contexto das instituições, a noção da boa governança corporativa progride em paralelo com a ética e *compliance*, pois as empresas mais bem sucedidas são aquelas que se preocupam com a ética das suas organizações e detêm o bom nível de governança corporativa

A auditoria interna é uma actividade independente, de avaliação objectiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização.

O *compliance* deve ser também, tão independente quanto a auditoria interna, reportando-se à alta administração para informá-la do eventos que representem riscos para a instituição, principalmente risco de *compliance*, ou seja, legislativo e que possa afectar a sua reputação.

A gestão do *compliance*, em conjunto com as outras áreas que formam os pilares da governança corporativa, assegura à alta administração a existência de um sistema de controlos internos eficaz que, de forma clara e transparente, demonstra que a estrutura organizacional adopta e os procedimentos internos estão em conformidade com os regulamentos externos e internos afectos à organização.

O *compliance* contribui para uma boa governança corporativa na medida em que é uma função evidentemente proactiva, que pretende assegurar que as unidades organizacionais, observem procedimentos e controlos definidos para o alcance dos objectivos estratégicos da instituição, e simultaneamente atendam aos requisitos legais estabelecidos pelos órgãos normativos. Assim, fortalece os controlos internos da empresa, reduz os riscos associados à reputação e os riscos de sanção legislatórias, difundido grandiosos padrões éticos. Sem ética a governança corporativa não existe, pois os padrões éticos e a necessária interacção das práticas de governança colaboram para que a organização alcance os seus objectivos e a continuidade no mercado, é a designada sustentabilidade empresarial.

Torna-se assim evidente a importância da clara convergência dos fundamentos da actuação de *compliance* no campo de acção da *corporate governance* e a sua relação directa com o bom desenvolvimento dos mercados.

A existência de um programa de *compliance* numa organização demonstra o seu comprometimento com a ética e a integridade na prática dos seus negócios, fazendo com que a empresa marque a sua diferença no mercado.

O programa de *compliance* tornou-se numa importante ferramenta para as organizações que procuram definir a sua posição no mercado através de uma boa governança corporativa, ética e transparência nos negócios.

Capítulo VIII

O risco de *compliance*: um conceito das sociedades

8. A imagem e a importância do risco de *compliance*

Preiswerk³⁷ (2009) refere-nos que a função de *compliance* deve ser exercida de maneira independente. Tem como objectivo principal minimizar o risco de *compliance* que foi definido da seguinte maneira em 2005, nos 10 princípios sobre a Função de *Compliance* do Comité da Basileia para a Supervisão Bancária do *Bank for International Settlement*: “É o risco de incorrer em sanções de carácter legal ou regulamentar e prejuízos financeiros ou de ordem reputacional que uma instituição financeira pode sofrer como resultado de não ter cumprido leis, regulamentos, códigos de conduta e normas de “boas práticas”.”

Segundo o autor o risco de *compliance* também pode ser entendido como risco de integridade que existe na prestação de serviços e produtos financeiros (aconselhamento financeiro/marketing e comunicação a clientes), na própria instituição (conflitos de interesse/ procedimentos internos relativos à aprovação de novos produtos), nos colaboradores (abuso de informação privilegiada/conflitos de interesse/código de conduta) e nos clientes (branqueamento de capitais/financiamento de actividades terroristas/financiamento de outras actividades moral ou socialmente condenáveis/outros crimes ou fraudes).

Para Brasiliano a expressão risco de *compliance* é definida “*como risco legal, ou de sanções regulamentares, de perda financeira ou de reputação que uma empresa pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas entre organizações.*”

O grupo ABBI/FEBRABAN elucida-nos que “*o propósito da área de compliance é assistir os gestores na gestão do risco de compliance, que pode ser definido como risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo*

³⁷ PREISWERK, Philipp é Director Coordenador, Responsável do *Compliance* do Grupo BPI

perdas reputacionais decorrentes da falta do cumprimento das disposições legais, regulamentares, códigos de conduta, etc.”

Brasiliano refere-nos que segundo Paul Argenti, Professor de Comunicação Corporativa da *Tuck School of Business* – Estados Unidos, para entender perda de reputação deve-se partir do pressuposto que essa se baseia na síntese de como os clientes, funcionários e accionistas vêem a organização.

Como nos confere o autor essa avaliação fundamenta-se na identidade da empresa - incluindo informações sobre visão e estratégia, as acções no decorrer do tempo, a percepção por parte de pesquisadores e terceiros com credibilidade – e no desempenho, pelo lucro e pela responsabilidade social.

Como nos indica o grupo ABBI-FEBRABAN, o *compliance* vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética. Portanto, deve-se ter em mente que, mesmo que uma lei ou regulamento seja cumprida, as acções que tragam impactos negativos para os *stakeholders* (accionistas, clientes, empregados, etc.) podem gerar risco reputação e de publicidade adversa, colocando em risco a continuidade de qualquer entidade.

O risco atrelado à reputação é, portanto, a perda potencial na reputação da empresa, podendo levar à publicidade negativa, perda de rendimentos, litígios caros, declínio na base de clientes e até falência, como nos refere Brasileiro.

O autor indica-nos que a associação de bancos ABBI e a FEBRABAN estabelecem que *compliance* implica em:

1. Leis: aderência e cumprimento;
2. Princípios éticos e normas de conduta: existência e observância;
3. Regulamentos e normas: implementação, aderência e actualização;
4. Procedimentos e controles internos: existência e observância;
5. Sistema de informação: implementação e funcionalidade;
6. Planos de contingência: implementação e efectividade por meio de testes periódicos;
7. Segregação de funções: adequada implementação para evitar o conflito de interesses;
8. Relatório do sistema de controlos internos – gestão de *compliance*: avaliação dos riscos e dos controlos internos – elaboração com base nas informações obtidas junto às diversas áreas da instituição, visando

apresentar a situação qualitativa do sistema de controlos internos em atendimento à resolução número

9. Políticas internas: prevenção de problemas de não conformidade com leis e regulamentações.

As actividades acima descritas são bastante exaustivas e constituem importantes balizas na gestão de riscos de compliance. O autor ressalva que uma ferramenta estratégica para a eficácia da gestão do risco de *compliance* é o seu monitoramento. O monitoramento propicia o acompanhamento do negócio e a identificação do risco legislativo a que esse está exposto. Propicia também a identificação dos controlos de negócio que estão a falhar e que necessitam de acções correctivas. O monitoramento de compliance deve ser devidamente documentado e reportado para a alta administração.

Como nos elucida Preiswerk a função de *compliance* evoluiu substancialmente de uma função com conotações como “conformidade estrita”, “reactiva”, “circunscrita”, “cultura de inspecção”, “focada no processo de vendas” para uma função profissional com gestores de relações para a avaliação dos mecanismos de controlo baseado no risco, preventiva e prudencial e antecipando o futuro.

Conclusões

O risco de *compliance* constitui para as organizações uma actividade de extrema importância pois é através dela que as empresas se tornam fenómenos de sucesso ou não.

O risco de *compliance* consiste na ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de violações ou da não conformidade relativamente a leis, regulamentos, determinações específicas, contratos, regras de conduta e de relacionamento com clientes práticas instituídas ou princípios éticos que se materializem em sanções de carácter legal, na limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de expansão ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais.

A melhor forma de combater o risco de *compliance* consiste em efectuar o seu monitoramento, de modo a que o negócio e as orientações regulamentares possam ser

continuamente acompanhadas e adaptadas às constantes mutações do mercado. Deste modo a organização pode claramente aperceber-se e identificar os controlos do negócio que, eventualmente, possam estar a falhar e, de forma activa consiga corrigir as acções que poderão levar a organização ao risco de *compliance*, ou seja, ao risco de sanções legais ou legislatórias, de perda financeira ou de reputação que a instituição pode sofrer como resultado decorrente de violações ou desconformidades relativamente às leis, normas, códigos de conduta, regulamentos internos e externos, práticas instituídas ou princípios éticos.

Conclusão

A nossa sociedade tem vindo a ser surpreendida por diversas crises económicas que têm colocado em situação de risco vários sectores e áreas de negócio. Os tempos que correm são tempestuosos e as situações cada vez mais alarmantes. Não só está em causa a sustentabilidade financeira dos mercados das sociedades como também sustentabilidade social, dado que estamos a passar por um tempo de fragilidade e carência mundial onde a busca de recursos e de soluções passam por acções de risco evidente, que esperamos que delas emerja uma excelente oportunidade para todos.

Como todos temos vindo a observar as fraudes e os erros estão a ser situações cada vez mais constantes no mundo dos negócios, o que origina uma maior dependência das empresas, e consequentemente dos mercados.

A temática do Risco de *compliance* faz-nos perceber o quão importante é para qualquer sector ou área de mercado a dissipação deste conceito nas organizações e nos estados.

Desde muito cedo que o Homem tem vindo a figurar o risco, de forma inata ou não, pela sua forma de agir perante situações que emanam consequências menos favoráveis ou mais arriscadas.

O risco surgiu no campo do senso comum quando o homem se deparou com condições que o faziam a agir perante a situação de risco que surgia. Os indivíduos começaram, então, a conceber a ideia de que para ultrapassarem determinadas situações teriam de actuar de modo a superá-las, ou ignorando-as, mas sujeitando-se às consequências que daí resultassem. O facto de arriscar ou não, sofrer consequências negativas ou obter benefícios perante determinada acção foi gradualmente sendo interiorizada no pensamento humano que perante uma situação de risco se viu obrigado a agir perante o mesmo.

Como referimos no I capítulo, a evolução da história do risco foi brotado de um grupo de pensadores que defendiam que as melhores decisões eram baseadas na quantificação e nos números, sendo determinadas pelos padrões do passado, e que fundamentavam as suas decisões com os graus de crença mais subjectivos sobre um futuro incerto.

O conhecimento do risco foi uma importante ferramenta para que, nos dias de hoje, possamos distinguir o verdadeiro conceito de risco em detrimento de um passado singular.

Conforme referimos os mais importantes estudos que marcam a história do risco emergiram de entre diferentes áreas como: a economia, a matemática, a física e a administração, e permitiu-nos conhecer melhor o mundo dos negócios, a sua história, e como a humanidade encarou desde os primórdios, o risco. Uma habilíssima libertação do pensamento humano emergiu através dos oráculos e adivinhos, passando pelo uso dos algarismos indo-arábicos, o uso das probabilidades e da mensuração de riscos nos jogos de azar, mediante as ferramentas da administração do risco disponíveis nos dias de hoje. Os desenvolvimentos nas fronteiras intelectuais clarificam-nos os conceitos de probabilidade, amostragem, regressão à média, teoria dos jogos e a tomada de decisões, estudadas pelos intelectuais de cada época.

De forma sucinta podemos dizer que o entendimento do risco está reflectido na visão de que o passado destina o futuro. Não podemos quantificar o futuro, por este ser desconhecido, mas podemos aprender a aplicar os números para procurar identificar o que aconteceu no passado.

A nossa vida está rodeada de números, e é certo que eles não têm emoções e muitas das nossas decisões são automatizadas pelas ferramentas disponíveis no nosso quotidiano. O risco é uma constante, mas a interligação dos acontecimentos do passado, do presente e futuro levam-nos a conceber a ideia de que actualmente o risco não precisa de ser tão temido como era para os nossos antepassados, pois administrar o risco é sinónimo de desafio e oportunidade. Ele faz parte das nossas origens e encontra-se presente em todas as acções do no dia-a-dia.

Na sociedade moderna o conceito de risco está relacionado a uma vasta visão pessoal e organizacional e concentra-se nas distintas áreas de negócio. Tanto a visão individual, como a organizacional prende-se essencialmente com a probabilidade da ocorrência de situações negativas, mas outras, no entanto, consideram somente as consequências do evento. Mas uma visão mais abrangente e real considera tanto o lado das perdas como dos ganhos da disposição dos eventos, como verificamos no capítulo II. Entendemos, portanto, que os riscos não podem ser encarados como obstáculos, eles são a barreira que temos de ultrapassar para atingir os nossos objectivos, ou seja, correr riscos também nos abre portas para abraçar novas oportunidades. De facto, o risco oferece-nos oportunidades mas também nos expõe a situações menos desejáveis que

astutamente temos de vencer. Assim, entendemos risco como uma dualidade – risco/recompensa – de onde surgem as distintas formas de resposta para essa duplicidade e permitem que o risco seja o tema central nas diferentes áreas de estudo e de negócio. Através desta dupla visão do risco, tanto os indivíduos como as organizações devem considerar que para se alcançar o sucesso e atingir o valor, não só temos que nos proteger contra os riscos, como também explorá-los de modo a que possamos atingir o equilíbrio que nos leva ao alcance do êxito.

De acordo com o que abordamos no capítulo III o ser humano é, por natureza, avesso ao risco. Neste âmbito conseguimos perceber porque cada um de nós possui as suas próprias particularidades em relação aos sentimentos sobre o risco e acarreta as suas consequências. De certa forma, procuramos o risco em algumas das nossas tarefas e por vezes sem qualquer tipo de recompensa, mas por outro lado também expressamos alguma repulsa em relação ao risco quando nos vimos obrigados a tomar decisões. Nitidamente podemos entender que as pessoas temem o risco, mas ao mesmo tempo procuram-no. São evidentes as condições que fazem com que os indivíduos, de um modo geral, sejam avessos ao risco, no entanto, alguns são um pouco mais do que outros.

As formas de actuação de cada indivíduo, perante a situação de risco, em que têm que fazer escolhas, são divergentes quando as consequências são vistas pelo modo como são considerados os possíveis ganhos ou as possíveis perdas e do quadro de referência em que as escolhas são expostas.

A forma de medirmos e gerirmos o risco é bem diferente em cada situação e para cada indivíduo. Esta conjuntura pode assim ser vista como uma condição normal do ser humano e do meio em que está inserido. Contudo, por muito que não queiramos estar expostos ao risco ele surge em cada passo do nosso quotidiano. Ele existe sempre, quer queiramos ou não.

Administrar o risco passou a ser uma actividade crítica e corrente para a sustentabilidade de qualquer organização. Vivemos num mundo globalizado, de grande expansão tecnológica, em que o fluxo internacional de capitais e o aumento do factor competição fazem com que a gestão dos riscos seja uma actividade cada vez mais complexa e de extrema importância.

Considerando o conceito de risco num contexto mais abrangente, podemos facilmente perceber que o risco é uma escolha que envolve a tomada de uma decisão que, por sua vez, acarreta consequências importantes para o futuro das empresas. A

tomada de decisão é uma posição que deve ser baseada em critérios lógicos e mensuráveis, de onde emerge a necessidade de medir e gerir o risco. De um modo geral, quando se fala em risco, as empresas tendem a dar mais importância à sua protecção, deixando para um segundo plano a gestão dos mesmos. Trata-se um erro, pois ambas as situações são indispensáveis e devem ser consideradas na gestão dos riscos porque, o ponto mais importante da gestão dos riscos consiste em proteger a empresa das eventuais perdas, actuando para que o risco seja evitado ou mitigado.

No entanto não podemos indicar apenas uma parte da visão do risco, ou seja, o risco visto como uma ameaça. A acção estratégica da gestão dos riscos permite explorar um outro aspecto essencial e mais optimista, o risco enquanto oportunidade, encarado como um instrumento de construção da vantagem competitiva.

Tal como decorre do que foi dito no capítulo IV, a gestão dos riscos envolve um conjunto de disposições e cultura próprias, a incrementação e aplicação e de um método lógico e sistemático para definir os contextos, de modo a que organização reduza as suas perdas e aumente os seus ganhos, desenvolva valor. Daí que é da responsabilidade da organização estimular ou não a assunção dos riscos tendo como suporte base a forma como está estruturada. Além da estrutura, também a cultura da organização funciona como um incentivo ou impedimento para assumir os riscos.

Conforme o que foi analisado a boa gestão dos riscos pode ser realizada de diferentes maneiras e, é sobretudo na política da empresa, integrada com a filosofia da gestão da mesma, que devem estar escritas as formas escolhidas para actuar perante a situação de risco.

Nunca, em outro tempo, se falou tanto sobre os riscos que podem ocorrer no ambiente corporativo e, podemos mesmo considerar que actualmente é pouco provável encontrar um tomador de decisões que não tenha a consciência dos estragos que a organização pode colher devido a um tratamento inadequado de situações potencialmente perigosas, sejam elas de carácter estratégico, operacional ou financeiro.

Percebemos, portanto, que o espírito da gestão dos riscos não está em evitá-lo ou eliminá-lo, mas sim em decidir quais os riscos a explorar, quais os riscos a repassar aos investidores, e quais o que devem ser evitados ou afastados com a estratégia de *hedge*.

A realidade contemporânea está cada vez mais mediada por incertezas e por redefinições no papel das organizações, o que implica uma visão mais extensa sobre o entendimento e a prática da gestão de riscos. A percepção da importância do risco nas

nas acções daqueles que decidem as estratégias das organizações e uma nova visão sobre o assunto tende a ser continuamente desenvolvida e explorada.

A *Corporate Governance* – governança corporativa ou governo das sociedades – engloba um misto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que orientam a forma como uma organização é conduzida.

Tal como referimos no capítulo V é um conceito que está relacionado com o controlo e a orientação que os accionistas determinam quando controlam a organização, daí estarem abrangidas por diferentes relações entre os diversos actores envolvidos - os *stakeholders* - e os objectivos pelos quais a empresa se orienta. Os principais actores são, nomeadamente, os accionistas, a alta administração e o conselho de administração. Sendo que também são incluídos os colaboradores, os fornecedores, os clientes, os bancos e outros credores, as instituições reguladoras e a comunidade em geral.

Deste modo podemos entender que a Governança Corporativa tem como principal objectivo fomentar e garantir a confiança da organização para com os seus accionistas. Criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, com a finalidade de assegurar que o comportamento dos executivos se mantenha sempre alinhado com o interesse dos accionistas. Podemos, assim, determinar que a governança corporativa inspira o exercício das boas práticas governativas: a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa, de tal forma que seja possível estabelecer controlos e o monitoramento da gestão de uma empresa pelos seus *stakeholders*.

A boa prática da boa governança corporativa permite um desenvolvimento económico sustentável, o que proporciona melhorias no desempenho das empresas e maior acesso a fontes externas de capital. É por isso que, é importante que existam pessoas qualificadas e sistemas de governança corporativa de qualidade para que possam ser evitados os fracassos empresariais decorrentes de abusos de poder, erros estratégicos e fraudes.

Na verdade, desde muito cedo que as sociedades procuraram adoptar mecanismos que lhes permitam assegurar a sua estabilidade no mercado, quer pela utilização de processos de controlo quer pelas actividades que expandem. É desta necessidade social, do investimento nas pessoas, nos processos e na consciencialização do cumprimento de regras, que decorre o conceito *compliance*.

Como decorre do que foi estabelecido no capítulo VII o conceito inglês *compliance* não é de fácil tradução, nomeadamente para o vocabulário português, daí

usarmos este estrangeirismo para falarmos da sua importância e função na sociedade mundial. Mesmo não obtendo uma tradução exacta do termo ele tem sido usado para descrever o acto de cumprir, de estar em conformidade com regulamentos internos e externos, impostos à actividade de uma organização, com o objectivo de diminuir os riscos associados à reputação e à regulamentação. É um conceito que traduz transparência e a acção em conformidade na acção ou acções que tomamos de acordo com normas, leis, regulamentos, acordos entre outros documentos de carácter legislador.

Compliance está ligado à acção dinâmica das sociedades mundiais, à sua extrema velocidade, agilidade e necessidade de criar regulamentações e padrões de transparência, de modo a actuarem em conformidade.

Como referimos, um outro importante conceito que não deve ser separado do *compliance* é a ética. A ética e o *compliance* têm um papel fundamental no apoio à prevenção e detecção da má conduta corporativa, a má conduta nas organizações e promove um ambiente de negócios ético. Esta é a melhor forma das entidades trabalharem em conformidade com os regulamentos e as normas do mercado. Para que a organização actue com ética e dentro dos princípios de *compliance* é fundamental o compromisso de todos os elementos da organização, pois requerem mudanças culturais da empresa.

A ética e *compliance* são conceitos cada vez mais determinantes no contexto das instituições, a noção da boa governança corporativa progride em paralelo com a ética e o *compliance*, pois as empresas mais bem sucedidas são aquelas que se preocupam com a ética das suas organizações é detêm o bom nível de governança corporativa

Um conceito por vezes confundido com o *compliance* é a auditoria interna. A auditoria interna é uma actividade independente, de avaliação objectiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. O *compliance* é tão independente quanto a auditoria interna. Este reportar-se à alta administração para informá-la dos eventos que representem riscos para a instituição, principalmente o risco de *compliance*, ou seja, o risco relacionado com determinantes regulamentares que possa afectar a sua reputação.

Na sequência do que foi analisado, a gestão do *compliance*, em conjunto com as outras áreas que formam os pilares da governança corporativa, asseguram à alta administração a existência de um sistema de controlos internos eficaz que, de forma clara e transparente, demonstram que a estrutura organizacional adopta os

procedimentos internos que estão em conformidade com os regulamentos externos e internos a si afectos.

O *compliance* contribui para uma boa governança corporativa na medida em que é uma função evidentemente proactiva, que pretende assegurar que as unidades organizacionais, observem procedimentos e controlos definidos para o alcance dos objectivos estratégicos da instituição, e simultaneamente atendam aos requisitos legais estabelecidos pelos órgãos normativos. Assim, fortalece os controlos internos da empresa, reduz os riscos associados à reputação e os riscos de sanção legislatórias, difundido elevados padrões éticos. Sem ética a governança corporativa não existe, pois os padrões éticos e a necessária interacção das práticas de governança colaboram para que a organização alcance os seus objectivos e a continuidade no mercado, é a designada sustentabilidade empresarial.

Torna-se, assim, evidente a importância da clara convergência dos fundamentos da actuação de *compliance* no campo de acção da *corporate governance* e a sua relação directa com o bom desenvolvimento dos mercados.

A existência de um programa de compliance numa organização demonstra o seu grau de comprometimento com a ética e a integridade na prática dos seus negócios, fazendo com que a empresa marque a sua diferença no mercado. O programa de *compliance* tornou-se numa importante ferramenta para as organizações na medida em que procuram definir a sua posição no mercado através de uma boa governança corporativa, ética e transparência nos negócios.

O risco de *compliance* constitui para as organizações uma actividade de extrema importância, pois é através dela que as empresas se tornam fenómenos de sucesso ou não. De acordo com o que foi exposto no último capítulo, o risco de *compliance* fundamenta-se na ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de violações ou da não conformidade relativamente a leis, regulamentos, determinações específicas, contratos, regras de conduta e de relacionamento com práticas instituídas ou princípios éticos que se materializam em sanções de carácter legal, na limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de expansão ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais.

A melhor forma de combater o risco de *compliance* consiste em efectuar o seu monitoramento, de modo a que o negócio e as orientações regulamentares possam ser continuamente acompanhadas e adaptadas às constantes mutações do mercado. Deste modo a organização pode claramente aperceber-se e identificar os controlos do negócio

que, eventualmente, possam estar a falhar e, de forma activa consiga corrigir as acções que poderão levar a organização ao risco de *compliance*, ou seja, ao risco de sanções legais ou legislatórias, de perda financeira ou de reputação que a instituição pode sofrer como resultado decorrente de violações ou desconformidades relativamente às leis, normas, códigos de conduta, regulamentos internos e externos, práticas instituídas ou princípios éticos.

O risco de *compliance* constitui uma preocupação e um desafio para o actual contexto de mercado global. Perante tais factos agir em *compliance*, de forma transparente, com uma assunção de riscos promissora dentro das dificuldades que presenciamos, poderemos fazer emergir uma oportunidade única para que a sociedade passe cada vez mais a viver e a agir de acordo com as boas práticas sociais.

Pistas para novas investigações

Esta temática é muito importante para que possamos compreender melhor os factos do mercado global. Foi um trabalho que muito me prezou elaborar, pois possibilitou-me realizar o estudo de um conceito que deve ser disseminado em todos os mercados, bem como permitiu compreender como se precede para que o conceito funcione numa vertente prática e quais as funcionalidades que detém para que as empresas alcancem o êxito, e conseqüentemente os mercados também. Como refiro, é um tema muito relevante para estudar e, é certo que aspectos mais práticos ficaram por explorar. De facto por motivo de limite de tempo não foi possível alongar a dissertação a outros aspectos relacionados com o risco de *compliance*, tais como: o risco de *compliance* no mercado nacional; a actuação das empresas perante o risco de *compliance*, dando exemplos de empresas que estão sensibilizadas para o conceito e que já fazem do conceito de *compliance* uma conduta organizacional, isto realizando uma pesquisa em campo; de que modo a sociedade tem vindo a gerir o risco de *compliance*, o risco de *compliance* na economia portuguesa. São abordagens também importantes a considerar, nomeadamente, em território nacional. Daí que deixo as temáticas a supramencionadas como sugestões para futuros trabalhos a serem realizados.

Referenciação bibliográfica

ABBI - Associação Brasileira de Bancos Internacionais - <http://www.abbi.com.br/>

ARAUJO, Vagner Pereira – *Gestão de Riscos Operacionais* -Trabalho de conclusão de curso, apresentado na Faculdade Carlos Drumond de Andrade, sob orientação dos professores Regina Galhardi e Santiago Perez, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel e Administração de Empresas, 2006.

BARALDI, Paulo - Gerenciamento de Riscos: A gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controlos internos na decisões empresariais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BERNSTEIN, Peter L.- *Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco*. Rio de Janeiro: Editora Campus, Ltda., 1997.

BIS - Basel Committee on Banking Supervision - <http://www.bis.org/bcbs>

BRASILIANO, António Celso Ribeiro, in “*Gestão de Riscos*”, edição n.º 48 de Outubro de 2009, S. Paulo.

CAVALCANTI, Carlos Diego – *Gestão de Riscos: abordagem de conceitos e aplicações* – artigo disponível em <http://www.dcavalcanti.com>.

CANDELORO, Ana Paula P., in Revista Incorporativa - <http://www.incorporativa.com.br>

CHIAVENATO, Idalberto – Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo: Editora Thomsom, 2004.

COMITÊ OB-007 de Gestão de Riscos, da *Standards* Austrália e *Standards* New Zealand - *Gestão de Riscos: a norma AS/NZS 4360:2004*. 2ª ed. São Paulo: Risk Tecnologia Editora, 2004.

COMITÊ OB-007 de Gestão de Riscos, da *Standards Austrália e Standards New Zealand – Directrizes para a implementação da AS/NZS 4360:2004*. 2ª ed. São Paulo: Risk Tecnologia Editora, 2005.

COMITÊ QR-014 de Sistemas de *Compliance*, da *Standards Austrália e Standards New Zealand – Programas de Compliance: a norma AS3806:2006*. São Paulo: Risk Tecnologia Editora, 2008.

DAMODARAN, Aswath – *Gestão Estratégica do Risco: Uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos – <http://www.febraban.org.br>

FERNANDEZ, Mariana, in “*Gestão de Riscos*”, edição n.º 48, de Outubro de 2009, S. Paulo.

GEWEHR, Elson Dérin – *Compliance na Gestão de Fundos de Investimento* – Dissertação submetida ao programa de Pós-Graduações em Economia da Faculdade de Ciências Económicas da Universidade do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de Grau de mestre em Economia com ênfase em Controladoria Modalidade Profissionalizante, orientada pelo Prof. Doutor Paulo Schmidt, 2011.

GRUPO DE TRABALHO ABBI-FERBRABAN (2004). Documento consultivo – Função de compliance. Disponível em <http://www.febraban.org.br>

IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - <http://www.ibgc.org.br>

Luca Pacioli - <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/seminario/renascenca/pacioli.htm>

MUZILLI, Marco António, in “*Boletim CRC SP - CRC Social: Tempo de Solidariedade, de Fazer Doações e Receber Sorrisos*”, edição n.º 161 de Dezembro de 2006 a Fevereiro de 2007, S. Paulo.

Nicolaus Bernoulli - <http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/BerNicol.html>

PASQUALI, Luiz – *A Curva Normal* – artigo de Outubro de 2011.

PREISWERK, Philip – *A Função de Compliance na Banca*, in *inforBanca: A crise – Reflectir e Ajustar*, edição n.º 79 de 2009, Lisboa.

SCCE - *Society of Corporate Compliance and Ethics* - <http://www.corporatecompliance.org>

Trench, Rossi e Watanabe Advogados, in *Guia jurídico "Fazer negócio no Brasil"*, Janeiro 2010, S. Paulo (págs.283 a 301)