

## UNIDADE 1 – CONCEITOS

### MÓDULO 1 – COMPLIANCE: CONCEITO, MISSÃO E FUNÇÃO

**01**

#### 1. CONSTRUINDO UM CONCEITO DE COMPLIANCE

Seja bem-vindo ao nosso curso de *Compliance*. Tenho certeza de que a nossa experiência de aprendizado será mutuamente benéfica e extremamente enriquecedora.

Mas o que vem a ser *Compliance*?

Como bem observado em documento de orientações emitido pela FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos):

“Compliance não é um ativo fixo pelo qual é possível atestar rapidamente se o bem ainda existe, se está em boas condições de uso ou se está sendo usado de acordo com suas características”.

Na verdade, *Compliance* encontra-se relacionado a uma atividade voltada para:



FEBRABAN. Função de Compliance. Observado em 30 de outubro de 2012 e disponível em [http://www.abbi.com.br/download/funcaoCompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoCompliance_09.pdf) (2009) p.8

**02**

A nossa primeira motivação deve, então, ser a de conhecer o que é *Compliance*. A palavra tem origem na língua inglesa, o verbo “to comply”, o qual significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”. Essa é uma resposta correta, simples, objetiva e concisa. Contudo, não é suficiente. Conhecer e compreender a atividade de *Compliance* dentro de uma organização, seja ela privada ou pública, um pequeno comércio de bairro ou um enorme conglomerado, envolve muito mais.

Dessa forma, do conceito observado se pode perceber que *Compliance* é realizar o que está previsto, estar em conformidade com as normas e princípios. Contudo, o que significa “ser e estar” em Compliance? Veremos a seguir.

**a) Ser *Compliance***

O conceito registra que *Compliance* é realizar o que lhe foi imposto, e para tanto, naturalmente, faz-se necessário saber o que é imposto, conhecer o que se encontra no regulamento que normatiza o que se faz.

Assim, “Ser *Compliance*” é conhecer os manuais de conduta de sua organização, seguir os procedimentos previstos nas normas, atuar em conformidade de forma espontânea, movido pela certeza de que a adesão a princípios éticos e idoneidade é fundamental.

**b) Estar em *Compliance***

No conceito anterior foram incluídas duas variáveis, o **ser** e o **agir**. Estar em conformidade é o passo concludente do processo, pois demanda um estado de conformidade com leis e regulamentos, tanto internos como externos.

Logo, o “ser e estar em *Compliance*” é uma situação que reflete o estado de toda uma companhia, mas, de fato e acima de tudo, uma obrigação que se começa a construir em cada um dos colaboradores, de forma individualizada, dentro da instituição.

03

**c) *Compliance***

O fato é que a denominada “vida corporativa”, em suas características, objetivos e valores, tem sido submetida a uma série de transformações profundas, consequência de um processo histórico de maior envergadura. Escândalos de governança corporativa, tais como o do Banco Barings, o das empresas Enron, WorldCom e Parmalat, o caso Madoff são exemplos de casos de fraude e desvios de elevadas quantias em grandes corporações, os quais podem ser facilmente constatados por meio de uma leitura de jornal, ao assistir a um telejornal logo após um dia estafante de trabalho ou mesmo em um rápido acesso à internet. Na verdade, esses fatos impuseram um momento de reflexão ao cidadão comum.



A facilidade do acesso às informações provocou maior transparência quanto aos atos das grandes corporações – o cidadão médio hoje toma conhecimento do que ocorre praticamente em tempo real – e assim obteve um espaço para manifestar sua opinião e para ser ouvido.

Ganhou espaço na sociedade um movimento que exige mudanças de referencial no mundo dos negócios, aprofundou-se entre as pessoas a percepção de que a **integridade nas ações comerciais não se encontra entre as prioridades dos dirigentes**.

04

Passada a primeira década do século XXI já não se espera das empresas que busquem, apenas, ser economicamente lucrativas de forma a remunerar seus acionistas. Exige-se que atuem de forma a respeitar as normas legais, implementem em suas rotinas internas as melhores práticas de governança corporativa, incorporem em sua cultura organizacional valores e princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, tudo envolto nos mais elevados padrões éticos.

Nesse contexto de percepção dos escândalos como inadmissíveis e condenáveis, e de uma tomada de consciência da necessidade de ações que efetivamente os coíbam, mudando a atitude das empresas, surgiu o conceito de **Compliance**. Dessa forma, a criação do departamento de *Compliance* das empresas tem o objetivo de assegurar, em todos os níveis e departamentos de uma organização o respeito aos princípios e normas.

Como se pode entender, o *Compliance* tem o fito não apenas de assegurar à administração o cumprimento de manuais de conduta, protegendo a integridade da organização, mas também proteger à sociedade, pois a existência de organizações íntegras é um importante passo no sentido de se constituir uma sociedade mais justa em suas ações, mais harmônica em sua convivência.

Também deve ser destacado que, para uma empresa atingir o patamar de estar em *Compliance* necessário se faz que esse objetivo encontre-se em posição de destaque em seu planejamento estratégico.

O mais elevado nível da administração deve encontrar-se comprometido com sua consecução, não apenas em pronunciamentos vigorosos e declaração de valores, princípios e códigos de conduta, mas também por intermédio de ações concretas que despertem, na cultura da organização, a certeza na implementação do discurso em fatos.

05

A criação de uma infraestrutura própria e o estabelecimento de uma cultura de *Compliance* são requisitos fundamentais para a mudança. Todos os colaboradores devem estar convencidos de que em seu local de trabalho as rotinas e tarefas são cumpridas em conformidade com valores elevados; convictos de que sua empresa defende de forma efetiva princípios éticos irreprocháveis.



Assim, percebe-se que o conceito tem, sim, origem em palavra na língua inglesa, o verbo “to comply”, o qual significa “cumprir, executar”.



*Compliance* é a ferramenta que as instituições utilizam para assegurar-se de que estão a conduzir seus próprios negócios em conformidade com as melhores práticas, cumprindo todas as normas legais, convencionais e éticas, a fim de proteger os interesses de seus clientes e demais partes relacionadas (acionistas, funcionários, fornecedores), salvaguardando o seu bem mais precioso: o seu bom nome e a qualidade de seu relacionamento com o mercado.

06

## 2. A MISSÃO DE COMPLIANCE

Apesar de já se ter uma vasta base para emissão de um conceito, ainda não se encontra compreendido completamente o contexto no qual a *Compliance* atua, e dentro da empresa, qual a missão de *Compliance*. Na verdade, as organizações modernas encontram-se inseridas em um vasto panorama de inter-relações e ações de forças sobre as quais a empresa não tem controle pleno.



Um equipamento de transmissão de energia elétrica pode interromper seu funcionamento minutos antes de uma final de campeonato, um caminhão transportando líquidos tóxicos pode sofrer um

acidente e derramar seu conteúdo nas proximidades da estação de tratamento de água, interrompendo o fornecimento à população de uma grande cidade. Um funcionário exemplar, com problemas de saúde na família, pode efetuar um desfalque para obter os meios para financiar um tratamento que mantenha as esperanças em uma cura.

Eventos dessa natureza encontram-se entre os **riscos** a que qualquer organização pode se encontrar exposta, muitas vezes com consequências midiáticas incontornáveis, expondo a sua percepção junto à opinião pública (sua imagem) à desonra, além de prejuízos de ordem legal.

07

O setor de *Compliance* de qualquer instituição necessita encontrar-se atento à mitigação de riscos, especificamente o assim denominado **risco de Compliance**. No entendimento do BIS - Bank for International Settlement, risco de Compliance é definido como:

Risco legal, de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação, que uma organização pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas.

Desse conceito podemos perceber as duas vertentes que compõem o risco de *Compliance*:



Vejamos a seguir esses dois tipos de risco.

08

## 2.1 O RISCO DE IMAGEM

O risco de imagem pode ser entendido como aquele risco a que uma organização encontra-se exposta de ser percebida de forma negativa perante a opinião pública acerca de suas operações/atividades, a causar prejuízos a sua imagem com consequências para suas relações com os demais agentes do mercado em que atua

Essa alteração negativa de opinião tem o potencial de gerar impactos negativos sobre a empresa, tais como:

- seu valor financeiro (representado pela queda do preço de suas ações),
- perda do apoio da clientela (normalmente resultando em diminuição da demanda de produtos e

serviços que a ela encontram-se associados),

- perda de oportunidades de negócio (cancelamentos de contratos).



A avaliação da empresa, a sua imagem, tem por base o modo pelo qual clientes, fornecedores, governo e acionistas percebem a organização. Tal imagem, por sua vez, fundamenta-se na identidade com que a organização é percebida por esses agentes - sua missão, visão, valores, princípios e códigos de conduta - bem como suas ações no decorrer do tempo.

09

O desempenho econômico e a lucratividade são variáveis já conhecidas e profundamente estudadas. Valores recentes no mundo corporativo - tais como responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa – associam-se de forma a tornar ainda mais importante, para o bom andamento dos negócios, conquistar e manter uma boa imagem junto à opinião pública, a qual pode vir a ser comprometida de forma por vezes indelével frente a uma publicidade negativa.

A perda de reputação, embora possa ter a aparência de inofensiva, pode vir a ser refletida em perda de rendimento, redução na base de clientes, com o potencial – em casos extremos – de resultar na descontinuidade das operações de uma empresa.

Exemplos de situações catastróficas associadas à perda de imagem são numerosos. [Veja um exemplo](#)

As consequências para o esportista do exemplo citado, porém, não se encerraram. Patrocinadores cancelaram, de imediato, seus contratos junto ao atleta e às instituições por ele dirigidas, de forma a não mais terem suas imagens associadas à publicidade negativa.

O forte impacto financeiro negativo, no momento em que se redigiu o presente texto, gerava dúvidas quanto à continuidade das atividades das instituições, mesmo com o afastamento formal do atleta de sua administração.

Recorde-se, por exemplo, uma situação ocorrida no último trimestre de 2012: um notável esportista, detentor de importantes e numerosos recordes mundiais em sua especialidade (incluindo uma medalha olímpica) foi condenado, pela instituição de seu país, pelo uso de doping.

Em um primeiro momento houve apenas o impacto na imagem do atleta. A forma como era reconhecido – um herói do esporte –, em forte reviravolta, recebeu a marca de competidor desonesto, que trapaceou

para obter vitórias.

Com o decorrer dos dias, as consequências foram se acumulando: protestos das mais diversas formas foram lançados e organizados contra o atleta. Pressões políticas de toda a ordem surgiram contra seu histórico de títulos, culminando com o cancelamento, por parte da entidade que administra a especialidade em todo o globo, de todos os títulos e medalhas que havia conquistado em sua carreira. Ainda mais grave, ele foi banido do esporte!



10

## 2.2 O RISCO LEGAL

O risco legal representa a possibilidade enfrentada pela organização da ocorrência de eventos que impliquem em contratempos de ordem legal.

Assim, um ato considerado em não conformidade a leis, regulamentos ou mesmo a desobediência a padrões de *Compliance* que tenham como fonte convenções de negócios, códigos e padrões estabelecidos por órgãos regulatórios e demais códigos de conduta deve ser evitado, por intermédio de ações efetivas de controle preventivo.



Tal risco implica na necessidade de uma atenção voltada não apenas a ações internas, mas também um forte foco junto aos parceiros da empresa. Um funcionário insatisfeito ou mal intencionado, um fornecedor com problemas, um cliente a realizar lavagem de dinheiro, todos são fontes de problemas legais. Assim, de acordo com princípios éticos de respeito à privacidade de terceiros, a empresa deve manter-se atenta aos seus diversos parceiros.

### 3. FUNÇÃO DE COMPLIANCE

Como bem orientado pela FEBRABAN, *Compliance* não se confunde “a uma estrutura fixa, com uma diretoria ou departamento”. De fato, o mais importante e digno de registro é o papel a ser desempenhado pela área de *Compliance* de uma empresa, qual seja o de **assessorar a Alta Administração** por intermédio de:

- a) Atualizações e recomendações;
- b) Manuais de *Compliance* para determinadas leis e regulamentos e sua educação;
- c) Identificação e avaliação do risco de *Compliance*, inclusive para novos produtos e atividades;
- d) Responsabilidades estatutárias (combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terrorismo);
- e) Implementação do programa de *Compliance*.

Essas medidas, tomadas e entendidas, permitem compreender e enunciar a Missão de *Compliance*, a qual, segundo o mesmo documento da FEBRABAN, é:

“Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição”.

### RESUMO

*Compliance* “não é um ativo fixo pelo qual é possível atestar rapidamente se o bem ainda existe, se está em boas condições de uso ou se está sendo usado de acordo com suas características”. Na verdade, *compliance* encontra-se relacionado a uma atividade voltada para pessoas, processos e conscientização. “Ser *compliance*” é conhecer os manuais de conduta de sua organização, seguir os procedimentos previstos nas normas, atuar em conformidade de forma espontânea, movido pela certeza de que a adesão a princípios éticos e idoneidade é fundamental. Por sua vez, o “ser e estar em *compliance*” é uma situação que reflete o estado de toda uma companhia, uma obrigação que se começa a construir em cada um dos colaboradores, de forma individualizada, dentro da instituição.

Como se pode entender, o *compliance* tem o fito não apenas de assegurar à administração o cumprimento de manuais de conduta, protegendo a integridade da organização, mas também proteger à sociedade, pois a existência de organizações íntegras é um importante passo no sentido de se constituir uma sociedade mais justa em suas ações, mais harmônica em sua convivência.

A alta administração deve encontrar-se comprometida com sua consecução, não apenas em pronunciamentos vigorosos e declaração de valores, princípios e códigos de conduta, mas também por intermédio de ações concretas que despertem, na cultura da organização, a certeza na implementação do discurso em fatos. Todos os colaboradores devem estar convencidos de que em seu local de trabalho

as rotinas e tarefas são cumpridas em conformidade com valores elevados; convictos de que sua empresa defende de forma efetiva princípios éticos irreprocháveis.

**13**

*Compliance* é a ferramenta que as instituições utilizam para assegurar-se de que estão a conduzir seus próprios negócios em conformidade com as melhores práticas, cumprindo todas as normas legais, convencionais e éticas, a fim de proteger os interesses de seus clientes e demais partes relacionadas (acionistas, funcionários, fornecedores), salvaguardando o seu bem mais precioso: o seu bom nome e a qualidade de seu relacionamento com o mercado.

O setor de *compliance* necessita encontrar-se atento à mitigação de riscos, especificamente os de natureza legal, de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação, que uma organização pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas.

Desse conceito podemos perceber as duas vertentes que compõem o risco de *compliance*: o risco de imagem e o risco legal.

O risco de imagem pode ser compreendido como aquele risco a que uma organização encontra-se exposta de ser percebida de forma negativa perante a opinião pública acerca de suas operações/atividades, a causar prejuízos a sua imagem com consequências às suas relações com os demais agentes do mercado em que atua. O risco legal, por sua vez, representa a possibilidade enfrentada pela organização da ocorrência de eventos que impliquem em contratempos de ordem legal.

A missão de *compliance* é a de assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.

## UNIDADE 1 – CONCEITOS

### MÓDULO 2 – RISCO: HISTÓRICO, DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA NOS NEGÓCIOS

**14**

#### 1. TEORIA DAS PROBABILIDADES E O RISCO

Como apontado por 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”.

De forma mais cientificamente exata, aquilo que se pode denominar de uma análise acadêmica sobre o risco tem seu ponto de partida no Renascimento. Em 1654, o nobre Antônio Gombard apresentou ao matemático francês Blaise Pascal dois problemas matemáticos: um primeiro, em que se deveriam responder quantas vezes deve-se lançar um par de dados antes de se conseguir um “duplo seis” e um

segundo, no qual deve ser descoberta a forma pela qual se devem dividir as apostas em um jogo de cartas interrompido.

Pascal, a partir de cooperação estabelecida junto a Pierre de Fermat, conduziu à formulação da teoria das probabilidades, a qual é o núcleo matemático do conceito de risco.



Inicialmente, essa teoria era assunto de apostadores, jogadores compulsivos e objeto de curiosidade. Ao passar dos anos, contudo, tornou-se ferramenta de organização e análise de dados, passando a ser forte suporte à decisão de dirigentes nos mais diversos campos do conhecimento, e assim também na administração de riscos.

#### Saiba +

Registre-se, por exemplo, que na Inglaterra do primeiro quarto do século XVIII, matemáticos esforçavam-se por organizar tabelas de expectativas de vida, informação que passou a ser base para a venda de seguros de vida na área privada, e para a venda, pelo governo inglês, de títulos que davam o direito a remunerações anuais vitalícias – as denominadas anuidades vitalícias.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

15

O avanço do estudo da natureza dos eventos, visando a prever comportamentos futuros veio a dar origem, em 1703, a um comentário de Gottfried Von Leibniz:

“A natureza estabeleceu padrões que dão origem ao retorno dos eventos, mas apenas na maior parte dos casos”.

Leibniz

Esse comentário traz uma advertência poderosa, quase sempre desprezada: “... na maioria dos casos...”. De fato, o comportamento de alguns agentes econômicos, conhecedores de análises estatísticas e de probabilidade, parece prenunciar a certeza de que na natureza tudo seria previsível, e que nenhuma mudança ocorreria, o que é, obviamente, um disparate.

A estatística e a probabilidade são ciências poderosas e fortes fontes de análise para o tomador de decisões, mas não asseguram que resultados futuros ajustem-se à perfeição a resultados passados.

A assertiva de Leibniz deve se encontrar sempre em destaque nas mentes de quem avalia riscos, pois o desenvolvimento da teoria das probabilidades e da estatística de fato disponibilizam poderosas ferramentas de análise, contudo os cisnes negros existem!

Segundo Bernstein, deve ser registrado que nossas vidas podem ser expressas em números, mas isso é apenas um artifício metodológico para melhor expressarmos os eventos com que nos defrontamos no dia a dia. Números são ferramentas, sujeitos a análise e adequada crítica.

Muitas vezes decisões cruciais são tomadas tendo por base um processamento eletrônico, aceitá-lo sem exame criterioso pode ser o primeiro passo em direção ao desastre.

#### **Gottfried Von Leibniz**

Leibniz foi um filósofo, cientista, matemático, diplomata e bibliotecário alemão. A ele é atribuída a criação do termo "função" (1694), que usou para descrever uma quantidade relacionada a uma curva, como, por exemplo, a inclinação ou um ponto qualquer situado nela. É creditado a Leibniz e a Newton o desenvolvimento do cálculo moderno, em particular o desenvolvimento da Integral e da Regra do Produto.

Fonte: Wikipédia

#### **Cisne Negro**

**Em finanças, cisne negro é um acontecimento altamente improvável que reúne três características principais:**

- **é imprevisível;**
- **produz um enorme impacto;**
- **após a sua ocorrência, surge uma explicação que o faz parecer menos aleatório e mais previsível do que aquilo que é na realidade.**

**O incrível êxito do *YouTube* é um cisne negro, assim como o ataque terrorista de 11 de Setembro.**

**16**

## **2. UMA BREVE HISTÓRIA DO RISCO**

Damodaran, em obra que é referência no estudo da gestão de riscos, afirma que ao longo da maior parte da história da civilização, risco e sobrevivência andaram de mãos dadas. Ao desenvolver o tema, descreve que o homem pré-histórico, para ser bem sucedido na luta pela sobrevivência, expunha-se rotineiramente a riscos para obter o alimento, seja diante da ameaça de animais ferozes, seja pelos riscos de não obter comida pelas péssimas condições climáticas de então.

De fato, naquele tempo, risco físico e recompensa material andavam lado a lado: o troglodita, ao se expor ao risco, obtinha meios de prover alimento à companheira e à prole; aquele que por qualquer motivo se esquivasse aos riscos, pereceria de fome.



O advento do uso de embarcações para diversos empreendimentos econômicos, que vão da guerra (a pilhagem foi importante sustentáculo da cultura viking) ao comércio, mais uma vez propiciou oportunidades de se verificar a associação entre o risco e a recompensa material.

O desenvolvimento da atividade mercantil unida à navegação propiciou o surgimento de um processo de diferenciação em atividades de risco: comerciantes de Londres, Lisboa e Amsterdã, com apoio de seus reis, iniciaram a investir na construção de navios e na aquisição dos suprimentos (alimento, água, barris, velas) necessários à realização de longas viagens com o objetivo de estabelecer o comércio com povos distantes.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

**Roubo, saque, principalmente feito por tropas conquistadoras.**

**17**

Naturalmente, esses comerciantes necessitavam de tripulantes, costumeiramente recrutados entre pessoas desprovidas de recursos, as quais aceitavam os riscos de naufrágios, doenças e ataques piratas em troca da possibilidade de altíssimos ganhos financeiros, se bem sucedidos. Tal fenômeno permite a distinção, pela primeira vez na história do risco financeiro e do risco físico.

Os comerciantes investiam seus recursos, mas seu risco limitava-se ao risco financeiro da operação, os navegantes, por sua vez, não investiam, mas continuavam a arriscar suas vidas em projetos cujos lucros viriam a ser negociados com aqueles que contribuíram apenas com o capital, sem expor sua integridade física.



A partir desse momento, o desenvolvimento dos mercados, e o consequente desenvolvimento de instrumentos financeiros, foram fatores que permitiram o descolamento do risco físico e do risco financeiro.

Ninguém é capaz de assegurar que sua própria vida não se encontra em risco, mas o risco financeiro de se deixar a família desamparada pode ser evitado, por intermédio de uma apólice de seguro. Nesse pequeno exemplo, podemos constatar a separação dos riscos: o risco físico (de morte) continua existente, mas o risco financeiro, atinente a esse risco físico pode ser transmitido a um terceiro, uma seguradora, que assume o risco financeiro em troca de um prêmio: o pagamento de uma apólice.

18

### 3. A DEFINIÇÃO DE RISCO

Damodaran afirma, surpreendido, que a despeito da onipresença do risco nas atividades humanas, e de seu profundo estudo, não existe unanimidade acerca de uma definição do termo “risco”. Destaca o mestre indiano que as primeiras discussões conducentes a tal definição basearam-se na distinção entre riscos que podem ser quantificados daqueles que não o podem.

Citando a obra *Risk, Uncertainty and Profit*, Damodaran afirma que, segundo os estudos de Franck Knight:

**Risco** é quantificável, sendo uma variável que pode ser medida.  
**Incerteza**, por sua vez, representa uma situação não-quantificável.

Assim, Knight aceita como risco apenas eventos que podem ser quantificados. Damodaran, contudo, insurge-se contra essa conceituação, afirmando ser ela mal colocada.

Ao justificar sua discordância com Knight, Damodaran lança mão de obra de Holton, o qual afirma:

Existem dois ingredientes para que se possa configurar o risco:

- a incerteza sobre os resultados de um determinado evento,
- a relevância daqueles resultados em termos de utilidade.

Vamos exemplificar o segundo ingrediente acima: imagine uma pessoa que salta de um avião em voo sem um paraquedas; pode-se argumentar que tal pessoa não se encontra em risco, pois o resultado é

morte certa (não envolvendo qualquer incerteza). A incerteza quanto à retirada de uma bola de determinada cor de um invólucro também não representa risco, pois não há, em princípio, nenhuma possibilidade de perda de bem-estar ou de riqueza associada a tal evento (apresentando, naturalmente, o fato de que se tal evento for vinculado a alguma aposta monetária passa a existir risco).

19

Damodaran, encerrando discussão teórica para definir o que é risco, discorre acerca do fato de que a definição encontra-se dispersa em variadas abordagens em diversas áreas de atuação humana, assim podemos encontrar:

#### ➡ a) Risco versus probabilidade

Algumas abordagens visam, apenas, a probabilidade de ocorrência do evento. Definições mais abrangentes, entretanto, associam a probabilidade às consequências. Em consequência, a ocorrência de um terremoto, embora baixa para determinado local, devido às suas potenciais consequências, passa a ser considerado de alto risco. Eventos diários, como atrasos no horário de chegada ao local de trabalho, pelo seu baixo potencial deletério, são de baixo risco.

#### ➡ b) Risco versus ameaça

Em algumas áreas, ficou estabelecida uma distinção entre risco e ameaça. Ameaça, para essas áreas, é evento de baixa probabilidade, de consideráveis consequências negativas e impossibilidade de avaliação de probabilidade de ocorrência. Para essas áreas, risco é evento de maior probabilidade, cujas probabilidade e consequências são passíveis de avaliação.

#### ➡ c) Universo de resultados versus resultados negativos

Algumas definições de risco concentram-se apenas nos resultados negativos, outras, mais abrangentes, observam qualquer variabilidade dos resultados como risco. Na Engenharia, define-se risco como o produto entre a probabilidade de um evento negativo e seu prejuízo estimado.

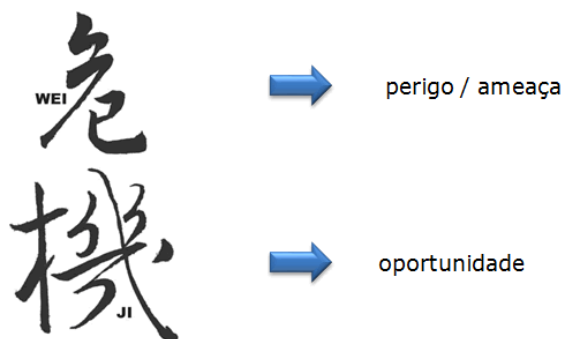
20

Finalmente, de forma mais específica ao tema do presente curso de *compliance*, mais particularmente quanto a uma adequada compreensão do que é **risco** na área de negócios, recordemos a explicação clássica associada ao ideograma (símbolo gráfico utilizado para expressar uma palavra ou conceito) chinês para a palavra risco.

Na escrita chinesa (formada por ideogramas), o ideograma que representa a palavra “risco” (também referido como “crise” em algumas fontes) é a combinação de dois outros ideogramas, os quais representam **perigo e oportunidade**. Verifica-se, dessa forma, que já na milenar cultura chinesa há a compreensão de que risco, se representa perigo, também representa oportunidade.

Dessa forma, podemos compreender **risco** como:

Uma combinação de perigos e oportunidades, onde encontramos a possibilidade de ganhos, de recompensas, de forma concomitante à existência de perigos, onde a possibilidade de perdas também se encontra presente.



21

#### 4. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO RISCO

Explicar a importância do risco exige, preliminarmente, algumas considerações acerca da relação existente entre o evoluir da humanidade e as formas como o risco foi enfrentado e tratado. Mais importante ainda, compreender a forma como a natural aversão humana ao risco tem sido conduzida na história humana. Enfim, perceber em sua inteireza a importância do estudo do risco é compreender essa delicada e historicamente longa relação entre o homem e o risco.

Vale repetir que o risco e a recompensa sempre caminharam próximos: de forma geral riscos maiores conduzem a recompensas maiores, logo, atividades com grandes retornos encontram-se inseridas em cenários que envolvem grandes riscos.

Naturalmente, uma organização que evite todo e qualquer risco acabará por não gerar o volume de ganhos desejado por seus proprietários; por outro lado, empresas que incorram em riscos de forma indiscriminada acabarão por se expor a riscos desnecessários, com maiores probabilidades de prejuízos.



Em resumo, o estudo dos riscos permite que empresas avaliem adequadamente suas exposições, de forma a alcançar a melhor proporção de risco versus retorno, escolhendo os seus riscos, à medida que lhe for mais conveniente



Assim, podemos afirmar que empresas que desejem assegurar seus ganhos, necessitam conhecer bem seus riscos, a fim de melhor administrá-los.

22

Outra relação já estabelecida, que auxilia a percepção da importância do estudo do risco para os negócios é a existente entre **risco e inovação**. Ao se examinar a história das civilizações, ao lado da relação entre risco e recompensa, verificou-se, como uma constante, a existência de um impulso no sentido de se atender ao desejo de eliminar o risco nas atividades humanas, mantendo-se nas atividades expostas a risco. Esse impulso tem conduzido o engenho humano no emergir de invenções de grande valor. Ainda o mesmo Damodaran aponta a forma como tal fenômeno se deu no caso da navegação.

Os riscos associados às viagens em busca de especiarias, e a correspondente recompensa financeira, conduziram a variadas inovações. O risco financeiro dos proprietários deu margem à criação de apólices de seguro, a primeira seguradora foi fundada em 1688 por um grupo de mercadores, armadores e outros investidores. O risco físico dos marinheiros, por sua vez, deu oportunidade a um grande avanço tecnológico nas artes da navegação: melhores equipamentos e embarcações, armas mais poderosas, tudo para aumentar as chances de sucesso da empreitada. Tal evolução permitiu a criação de diversas ferramentas nos mercados financeiros, os quais se tornaram sofisticadamente complexos.



A importância, aqui, reside no fato de que a assunção de riscos associa-se com inovações, e inovações alteram a forma como riscos apresentam-se e a forma como podem ser geridos, conhecer tais mudanças é fundamental para todos aqueles responsáveis por processos decisórios.

23

## 5. A FORMA COMO PERCEBEMOS E AVERSÃO AO RISCO

Uma discussão infindável encontrar-se-á estabelecida para qualquer um que tente definir se os seres humanos procuram ou evitam os riscos. Há pessoas que pulam de *Bungee jumping* pelo prazer de se encontrar em uma situação limite, plena de riscos, embora assumidamente controlados. Outros encontram prazer em jogos de azar – onde se encontram, lado a lado, a possibilidade de se auferir grandes somas e a possibilidade de perda total.

Por outro lado, a forma como somos avessos à possibilidade de perdermos recursos que consideremos “nossos” é demonstração de como o risco pode não ser bem aceito. De fato, conforme Daniel Bernoulli, citado por Damodaran, a essência da maioria das teorias econômicas reside no fato de que o aumento da utilidade com o aumento da riqueza se dá a taxas decrescentes. Isso significa, em palavras mais simples, que a obtenção de uma unidade a mais de dinheiro tem o potencial de causar satisfação menor do que a Unidade anterior; a perda de recursos, de forma simétrica, causa sensação de desconforto maior do que a perda anterior.

Depreende-se, dessa teoria, que a perda de uma unidade de dinheiro tem, na psicologia humana, maior valor do que a obtenção de uma unidade a mais de riqueza. Essa sensação é a base da **aversão ao risco** de que todos dividimos em nossa humanidade.

Tal teoria nos conduz, na maior parte dos casos, a recusar uma possibilidade de ganhar ou perder \$ 100, ainda que exista uma ligeiramente maior possibilidade de sucesso.

24

### RESUMO

A concepção moderna de risco tem raízes profundas na história humana, contudo uma análise acadêmica tem suas raízes na Teoria das Probabilidades. Inicialmente essa teoria era objeto de interesse de interessados em jogos de salão, contudo evoluiu a largos passos para o uso comercial e financeiro.

Tal teoria, entretanto, não pode ser tomada como expressão absoluta da realidade. A teoria trata de possibilidades, e mesmo uma probabilidade baixa associada a um evento não é uma afirmativa de sua não ocorrência.

O risco e a recompensa encontram-se associados indelevelmente na história humana: do homem pré-histórico aos modernos magnatas financeiros, o que se observa são comportamentos que envolvem riscos associados à possibilidade de recompensas. O desenvolvimento econômico permitiu a diferenciação do risco financeiro e do risco físico.

A despeito de profundas discussões teóricas, não existe consenso acerca de uma definição de risco. Variáveis como incerteza e quantificação de probabilidades desempenham um papel central na formação de opiniões, ao lado da utilidade do conhecimento do resultado de um evento. Damodaran afirma que a percepção de risco depende da área de atuação humana onde o conceito é aplicado. Para o

mundo dos negócios, podemos, com certa liberalidade, perceber que risco é uma combinação de perigos e oportunidades em determinada atividade.

A importância do estudo do risco é evidente. Risco e recompensa encontram-se associados entre si e à inovação. Tomar decisões na área de negócios, de forma a aumentar as possibilidades de sucesso, envolve estudar bem o risco, conhecer os perigos e oportunidades de um negócio, e as inovações que surgem em determinado mercado.

A forma como percebemos o risco influencia nossas decisões, nossa percepção e aversão, assumindo posições centrais em nossas decisões. A teoria marginal da utilidade, ao demonstrar o maior desconforto com perdas quando comparadas com ganhos, explica tal atitude.

## UNIDADE 1 – CONCEITOS

### MÓDULO 3 – CONTROLE INTERNO

**25**

## 1. O QUE É CONTROLE?

A atividade de controle é extremamente importante para a gestão de qualquer organização, revestindo-se de maior ênfase para as organizações que desejem obter sucesso em suas atividades.

Não podemos iniciar um estudo sobre controle interno sem, de modo prévio, estabelecer um conceito do que seria controle. O famoso dicionário Aurélio apresenta o seguinte conceito de **controle**:

**controle** \ô\ s.m. (1922) **1** ato ou efeito de controlar(-se) **1.1** monitoração, fiscalização <c. da taxa de colesterol> <c. do tráfego aéreo> **1.2** poder, domínio ou autoridade sobre alguém ou algo <o c. de detentos> <o c. dos territórios pelas tropas invasoras> **1.3** domínio da própria vontade, das próprias emoções; autocontrole, equilíbrio <indignado, perdeu o c.> **2** p.met. instituição, órgão, setor etc. ao qual compete monitorar ou fiscalizar <comunicar-se com o c.>

Como pode ser observado, o primeiro significado para a palavra traz a acepção de **poder**, ou seja, a capacidade de se impor a própria vontade a algo ou alguém. Para os fins do nosso estudo, deve ser destacada a segunda acepção da palavra como a melhor indicada para definir controle em seu aspecto administrativo, pois encerra a ideia de fiscalização - e não 'poder' - exercida sobre as ações de um terceiro. Assim, adotaremos o seguinte conceito para **controle**:

Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas.

Nesse conceito pode, ainda, ser observada a percepção de que controles devem existir para evitar desvios em relação a padrões de comportamento previamente ajustados, padronizados, sob a forma de normas.

**Aurélio**

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1992, p. 469.

26

Abordagem semelhante pode ser observada no livro *Sistemas de Controle Gerencial*, onde os autores ANTHONY e GOVINDARAJAN descrevem o relacionamento entre um motorista e seu automóvel. Nessa situação hipotética, o motorista aciona o pedal de freio, e o veículo para; ao se pisar no pedal do acelerador, o veículo aumenta a velocidade; gira-se o volante para determinado lado, o veículo muda a direção de seu deslocamento. Por intermédio de dispositivos (pedais de freio e do acelerador, o volante) a vontade do motorista é transmitida por sistemática própria, e o veículo segue para o destino que lhe é determinado, bastando para tanto o bom funcionamento daqueles dispositivos e sistemas.



Traçando um paralelo com as organizações, essas também devem ter seu direcionamento conduzido por **dispositivos de controle**, bem mais complexos que sistemas de aceleração, desaceleração e direção de um veículo. Assim como os dos veículos, o bom funcionamento desses dispositivos assegura que a organização siga para o destino pretendido.

**Sistemas de controle gerencial**

ANTHONY, Robert N. e GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial*. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2006, p. 27.

27

Sob o ponto de vista etimológico do vocábulo, a palavra de língua portuguesa tem sua origem na palavra “contrôle” (em francês), a qual veio de “contre-rôle” por superposição silábica. Segundo Emile Litre, a palavra ‘**controle**’ pode ser definida como:

Registro duplo mantido para a verificação de um outro. Outrora, em particular, registro duplo de expedições dos atos de finanças e de justiça.

É de se destacar, nesse conceito, a ideia da existência de uma **duplicidade** no registro de atos na área de finanças, assim como nos de justiça. Os registros são efetuados dessa forma com o objetivo de possibilitar, pelo confronto dos registros existentes, a verificação de integridade dos mesmos, aferindo-lhes a confiabilidade. De alguma forma, uma ideia reincidente é a de garantir que aquilo que se observa no registro encontra-se “em conformidade” com o evento original, expressando-o fidedignamente.

Finalmente, recorrendo a uma clássica obra na literatura da ciência da administração, merece grande destaque a análise de Fayol, segundo a qual o controle numa empresa consiste em verificar se tudo ocorre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Saiba +

Fayol ainda acrescenta que:

O controle tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição.

Finalmente do ponto de vista da contabilidade, Fayol alerta que é preciso verificar:

- se os documentos necessários chegam rapidamente,
- se eles proporcionam visão clara da situação da empresa,
- se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação,
- se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

#### Contre-rôle

Segundo Cruz e Glock (2008, p. 17), um registro (de nomes, por exemplo) era chamado de **rôle** e o contre-rôle era o outro registro, o qual, ao ser confrontado com o original, propiciava uma ação de controle.

#### Fayol

FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral. 10. ed. São Paulo : Atlas, 1990, p. 130-131.

#### Saiba +

Fayol observa que, do ponto de vista financeiro, o controle numa empresa estende-se aos livros e ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos etc.

É de se observar que, já naquela época, conceitos que encontram eco na moderna acepção de *Compliance* encontravam destaque, pois Fayol, em sua análise, pontua partes fundamentais de uma **gestão de qualidade**.



Abordando a questão quanto à forma adequada de se compreender o conceito de controle, Dutra se manifesta no sentido de que por mais numerosa que seja a amostra obtida, os diversos conceitos são coincidentes em vários fundamentos. Diferenças existentes encontram-se restritas, apenas, ao grau de controle, ao **poder que o controlador exerce sobre o controlado**. Da forma como pode o controlador atuar, do momento em que tal ação ocorre, ou seja, de detalhes que não são capazes de alterar a essência do que seja tal ação de caráter administrativo.

### controle

Segundo Dutra, qualquer que seja o sentido que se dê à palavra **controle**, todas as formulações conceituais possuem um núcleo comum, qual seja a da figura do **controlador que exerce fiscalização sobre a ação de um controlado**, aferindo a adesão de tais procedimentos aos previamente determinados, para que os resultados obtidos encontrem-se em consonância aos planejados

29

## 2. CONCEITOS DE CONTROLE INTERNO

Determinado o conceito de controle, vejamos como os autores se manifestam a respeito do que torna um controle de caráter **interno**.

Nesse tema, o saudoso doutrinador Meirelles assim manifestou-se:

Controle interno é todo aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, no âmbito da própria Administração. Assim, qualquer controle efetivado pelo Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado **interno**, como interno será também o controle do Legislativo ou do Judiciário, por seus órgãos de Administração, sobre o seu pessoal e os atos administrativos que pratiquem.

Assim, Meirelles define o fato de um controle ser interno conforme ser tal controle exercido no **âmbito da própria entidade**, isto é, será um controle classificado como interno se o agente controlado e o agente controlador encontrarem-se subordinados a uma mesma autoridade, sob uma mesma linha de

supervisão administrativa. Como se pode perceber, o fator determinante é a relação que existe entre controlador e controlado.

O Conselho Federal de Contabilidade - CFC, através de sua Resolução nº 820 (NBC T 11) de 17 de dezembro de 1997, especifica:

*11.2.5.1 - O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional.*

O CFC reforça, dentro de uma perspectiva contábil, que sistema contábil e controles internos compreendem um **plano de organização**, uma forma de se estruturar a empresa, os quais se encontram integrados na forma adotada pela entidade (empresa) para a consecução de seus objetivos.

**Meirelles**

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 17. ed. São Paulo : Malheiros Editores, 1992, p. 570.

**Resolução nº 820**

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 1999, p. 162.

30

O aspecto de ser denominado um controle como interno, em conformidade com outras fontes de consulta, encontra-se fundamentado no fato de que a atividade ocorra dentro da mesma organização (“... procedimentos adotados pela entidade...”) em que o fato controlado tenha acontecido. Complementa, ainda, o órgão federativo dos contabilistas, que tal atividade de controle visa:

- proteger o patrimônio e
- garantir que os registros e demonstrações contábeis são confiáveis e realizados no momento correto.

Essas observações são da maior importância, pois permitem perceber que o controle interno deve agir de acordo com as normas e princípios estabelecidos pela organização, mas sem que se perca de vista a manutenção da eficácia operacional.

Essa doutrina está em pleno acordo com o Institut Français des Experts Comptables, conforme citado por Lopes de Sá:

*O controle interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela Contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção.*

A chamada escola americana também concorda com este conceito para a expressão “controle interno”, como pode ser visto no pronunciamento do American Institute of Certified Public Accountants - AICPA, conforme citado em Mautz:

*O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados em uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.*

#### **Institut Français des Experts Comptables**

O Institut Français des Experts Comptables é uma organização francesa que exerce, naquele país, papel semelhante ao do Conselho Federal de Contabilidade no Brasil – representa o pensamento da assim denominada “escola europeia” – continental - nos padrões contábeis. <http://www.ifec.fr/>

#### **Lopes de Sá**

LOPES DE SÁ, Antonio. **Curso de Auditoria**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1989, p. 110.

#### **Escola americana**

A escola americana, para os profissionais da área contábil, é a doutrina que tem por origem os Estados Unidos da América.

#### **Mautz**

MAUTZ, Robert Kuhn. **Princípios de Auditoria**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1985, p. 164.

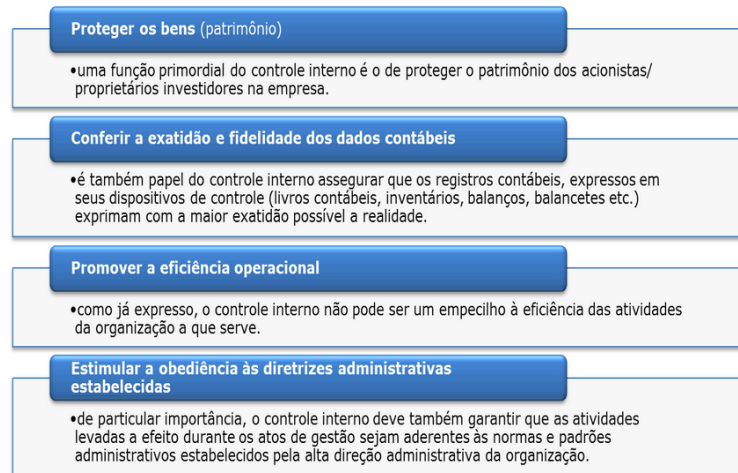
#### **American Institute of Certified Public Accountants – AICPA**

O American Institute of Certified Public Accountants – AICPA – é uma organização norte-americana que exerce, naquele país, papel semelhante ao do Conselho Federal de Contabilidade no Brasil – representa o pensamento da assim denominada “escola americana” – nos padrões contábeis. <http://www.aicpa.org/Pages/Default.aspx>

31

### **3. OBJETIVOS**

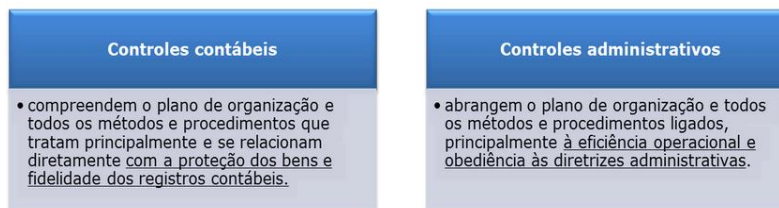
É importante destacar os numerosos objetivos que a doutrina atribui para o controle interno, quais sejam:



Como bem observado por Mautz os dois primeiros objetivos são mais ligados à alçada do auditor do que as duas últimas. Acrescentemos que todos esses objetivos são fundamentais para o sucesso de uma boa gestão, devendo ser foco permanente de atenção do bom gestor.

32

Tendo em vista a possibilidade do surgimento de “áreas cinzentas”, faz-se necessário melhor definir os amplos limites do conceito estabelecido. O AICPA, a fim de estabelecer limites, designou uma distinção entre os **controles** dividindo-os em dois grupos, assim definidos:



A doutrina sobre o que são controles internos, seus objetivos e como podem ser classificados é perfeitamente estabelecida, sem que existam grandes diferenças conceituais entre o que estabelecem as diversas correntes doutrinárias.

Dessa forma, podemos compreender controle interno como sendo o conjunto de todas as atividades levadas a efeito no seio de uma instituição, conducentes a assegurar que a execução de todos os atos de gestão esteja de acordo com as orientações emitidas pela alta administração, de forma a proteger o patrimônio da organização, a exatidão dos registros e a obediência aos seus princípios éticos e administrativos.

33

## RESUMO

A atividade de controle é extremamente importante para a gestão de qualquer empreendimento, sendo fator indispensável para a obtenção de sucesso em qualquer iniciativa.

A palavra controle tem sua origem etimológica na palavra francesa “contre-rôle”, a qual evoluiu para “contrôle”. Controle pode ser compreendido como fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas. Uma constante na palavra controle é o fato de que se trata de uma ação que se realiza sobre um agente que é o controlado, de forma a se assegurar de que os resultados de seus atos permaneçam coerentes com princípios/padrões previamente estabelecidos.

De forma semelhante à relação que se estabelece entre motorista e veículo, onde o primeiro controla as ações do segundo, um sistema de controle, por intermédio de dispositivos próprios, controla os resultados apresentados por uma empresa. O motorista, por meio de dispositivos do veículo, controla as reações e determina seu destino conforme sua vontade; os administradores de uma empresa, por intermédio de sistemas específicos – entre os quais existe um sistema de controle – conduzem a empresa em conformidade com os princípios e normas que foram estabelecidos.

Um controle, para ser identificado como controle interno, deve ter uma característica comum entre agente controlador e agente controlado: a subordinação a uma mesma autoridade administrativa. Deve-se, então, denominar controle interno àquele que é efetuado dentro de uma mesma organização.

O controle interno estabelece uma série de medidas aplicadas em uma empresa, com os seguintes objetivos:

- 1 - Proteger os bens (patrimônio).
- 2 - Conferir a exatidão e fidelidade dos dados contábeis.
- 3 - Promover a eficiência operacional.
- 4 - Estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

## UNIDADE 1 – CONCEITOS

### MÓDULO 4 – ÉTICA E COMPLIANCE

**34**

## 1. O QUE É ÉTICA?

Como descrito por Valls, ética é daquelas coisas que todos sabemos o que é, mas que são extremamente difíceis de explicar, se alguém nos pergunta do que se trata.

Diante da necessidade de se estruturar um conceito do que seja ética, perceptível para pessoas que não se encontrem habituadas com conhecimentos mais profundos de filosofia, Fernando Savater utilizou-se de um capítulo inteiro de sua obra “Ética para meu filho”, cuja base argumentativa será em seguida apresentada.

O filósofo espanhol defende que existem diversos tipos de conhecimentos:

- aqueles que adquirimos por satisfação, por gosto;
- outros, para se adquirir habilidades específicas;
- e a grande maioria para se conseguir um trabalho e com ele “ganhar” a vida.

Naturalmente, se não houver curiosidade nem necessidade, podemos prescindir deles, e acabaremos por encontrar alguma forma de viver.

A verdade é que **ninguém é capaz de saber de tudo**, e a solução é aceitar com humildade tal fato, o de que ignoramos uma infinidade de conhecimentos. Entretanto, o autor defende a existência de conhecimentos fundamentais: pular do vigésimo andar de um arranha-céu ou beber soda cáustica não são convenientes para quem deseja chegar a velhice, por exemplo. Também não é conveniente, a seu bel-prazer, agredir fisicamente a primeira pessoa que encontrarmos pela manhã, apenas para começar o dia com os músculos “aquecidos”, pois mais cedo ou mais tarde haverá consequências negativas.

#### Valls

VALLS, Álvaro L. M. **O que é Ética: Coleção primeiros passos – nº 177**. São Paulo: Brasiliense, 1994  
Disponível em: <http://www.fara.edu.br/biblioteca/downloads/etica.pdf>

#### Savater

Fernando Savater foi catedrático de Ética na Universidade do País Basco (Espanha) por mais de uma década, tendo se aposentado em outubro de 2008 de sua cátedra de filosofia na Universidade Complutense (Madri).

#### Ética para meu filho

SAVATER, Fernando. **Ética para meu filho** (tradução de Mônica Stahel). São Paulo: Martins Fontes, 1993. Pág. 19-32.

35

Existem, então, vários saberes, alguns dispensáveis, outros não. Um saber imprescindível, então, é o de que existem certas coisas que nos são convenientes, chamadas “boas”, pois trazem boas consequências (alimentar-se corretamente, não consumir venenos), outras denominamos “más” por implicarem em consequências que não são convenientes (consumir água sanitária, pular do vigésimo andar – sem proteção). Distinguir entre o que é bom e mau, é conhecimento que todos tentamos adquirir, pelas consequências boas que pretendamos obter.



Essa questão, contudo, não é tão simples: algumas drogas produzem sensações agradáveis, mas seu uso é nocivo a longo prazo. Elas nos trazem consequências boas e más. Nas relações humanas, essas ambiguidades ocorrem frequentemente: a mentira é uma coisa má, pois destrói a confiança entre as pessoas, a verdade é uma coisa boa, pois fortalece a confiança.

Às vezes, entretanto, pode ser útil ou benéfico mentir, até mesmo para se fazer um favor a alguém. A um paciente de câncer incurável em estado terminal, deve ser dita a verdade – destruindo-lhe toda a esperança – ou deve ser enganado, permitindo-lhe permanecer lutando?

36

É senso comum que se deve evitar conflitos de natureza física, o envolver-se em brigas é condenável. Contudo, ao se enxergar uma jovem indefesa, prestes a ser violentada, devemos nos omitir a pretexto de não se envolver? Enfim, **o que é mal pode parecer um bem, e um bem surgir como mal, a depender das circunstâncias.**

Uma observação basilar, e também óbvia, é a de que, se em nossas vidas todos os fatos estivessem pré-determinados, tais considerações sobre o que é certo e o que é errado não teriam a menor justificativa de ser, o que conduz a interessante reflexão se compararmos a natureza humana à dos animais.

Castores fazem diques em rios, abelhas constroem colmeias: não há castores que produzam colmeias, nem abelhas que se dediquem a represas. Na natureza, os animais desempenham seus papéis, sem considerações sobre serem bons ou maus seus atos.

Um notável exemplo apresentado pelo mestre basco é o de formigas brancas africanas, que de forma semelhante a cupins, constroem enormes formigueiros, de vários metros de altura.

Tal estrutura, formada de barro endurecido, fornece proteção à comunidade, pois seus corpos são frágeis, não possuindo as características de exoesqueletos resistentes como o de outros animais da ordem dos insetos.

Ao ocorrer qualquer evento que abra fendas nessa carapaça coletiva, grandes formigas de outras espécies, mais fortes e resistentes, mas desejosas de invadir um espaço protegido, tentam conquistar o formigueiro ainda que danificado. Formigas-soldados do formigueiro atacado, embora frágeis e mais fracas, sacrificam-se, utilizando os próprios corpos como uma barreira que tenta atrasar o progresso das atacantes para possibilitar às formigas-operárias o tempo necessário ao reparo da estrutura. As formigas-operárias, ao consertarem o dano, prendem as formigas-soldados na parte externa, negando-lhes a possibilidade de sobrevivência. Devemos considerar as formigas-soldados heroínas? Não é justo reconhecer-lhes a valentia?

**formigas brancas africanas**



37

De forma semelhante, na obra clássica *Ilíada*, Homero descreve o dilema de Heitor, defensor de Tróia, que sai a enfrentar Aquiles, mesmo sabendo-se mais fraco e que provavelmente encontraria a morte, como efetivamente teria ocorrido segundo a narrativa mitológica. Homero reconhece em Heitor o heroísmo, redigindo uma das mais belas páginas da literatura clássica. Uma questão de fundo surge: nunca houve o registro de algo semelhante em honra às formigas-soldados da África. Qual a diferença entre as duas situações?

A diferença é que as formigas lutam e morrem porque têm de fazê-lo de forma irrecorrível. Heitor, por outro lado, enfrentou Aquiles porque quis. Formigas não alteram seus comportamentos, pois encontram-se submetidas a um **procedimento instintivo**, um imperativo natural que as faz agir assim como que programadas. Heitor poderia criar formas sutis de se esquivar ao dever (não seria mais útil defender a cidade nos muros, abater outros inimigos? Simular uma doença?), mas a verdade é que não o fez. Ele foi ao combate porque assim decidiu, por um **ato de vontade**.

Nesse ponto da argumentação, o autor chega à discussão de um conceito de **liberdade**. Animais realizam aquilo a que sua natureza os conduz. De certa forma nós, seres humanos, somos semelhantes: não temos liberdade para beber soda cáustica, nem para nos lançarmos do vigésimo andar de um prédio sem alguma forma de proteção. Respeitamos, também, uma certa “programação” cultural. Tais limitações conduzem a certa previsibilidade em nossos atos.

Enfim, a liberdade deve ser compreendida, pelo menos para os fins deste estudo, segundo duas condicionantes:

**-1-**  
Não podemos determinar  
o que nos acontece

- mas somos livres para tomar decisões de como agir diante das situações a que somos submetidos.

**-2-**  
Liberdade não assegura  
sucesso em tudo o que  
tentarmos fazer

- liberdade não significa onipotência (que significaria obter tudo o que se desejar). Qualquer ser humano tem a liberdade de saltar de um arranha-céu sem proteção, mas deve compreender as limitações de sua estrutura física e as consequências de seu gesto.

Em resumo, há coisas que dependem de minha vontade, mas a minha vontade não é razão suficiente para qualquer coisa. Há muitas forças que limitam nossa liberdade, mas a nossa própria liberdade é, *per si*, uma força.

Somos seres humanos, e em nossa condição humana podemos criar, destruir, inventar e escolher – de forma parcial – nossa forma de viver. Por poder escolher, e inventar, podemos até nos enganar, o que não acontece com abelhas, castores ou formigas africanas. Por isso, pela possibilidade de nos enganar, é importante termos atenção para o que fazemos, para o bem que produzimos, procurando adquirir o conhecimento de como viver bem. **Essa arte de viver, de saber bem viver, é o que se chama ética.**

Voltando aos ensinamentos de Valls, o autor apresenta a ética como um estudo ou reflexão, científica, filosófica e mesmo teológica acerca dos costumes e ações humanas, ou mesmo sobre a própria vida. Sendo, indistintamente, um estudo de ações ou costumes, acaba por ser uma ciência normativa, mas também descritiva e especulativa.

Ao se tratar das **ações** ou dos **costumes** humanos, a ética tem seu foco em um objeto de estudo mutável, pois as comunidades humanas alteram, no tempo, suas ações, seus costumes, suas atitudes, logo, a ética acompanha tal movimento.

Por esse múltiplo caráter, separam-se os problemas teóricos da ética em dois campos:

- generalista,
- específico.

Essa divisão é de aspecto apenas didático, para fins de maior facilidade acadêmica no trato dessas questões, pois indagações éticas no mundo real são complexas e transversais a várias áreas do conhecimento.

Chama-se ciência normativa toda “ciência que toma por ponto de partida, e fundamento, uma opção entre valores opostos, e busca determinar condições a preencher para que o valor considerado superior, seja realizado”. Ciências como a Lógica (Verdadeiro ou Falso), a Estética (o belo e o feio) e a Moral (o bem e o mal).

A ciência diz-se descritiva quando relaciona, enumera detalhes, de forma organizada, acerca de seu objeto de estudo.

De forma genérica, ciência especulativa corresponde à ciência teórica na classificação de Aristóteles, sendo aquela que estuda um objeto do ponto de vista de sua constituição, limitada à mera tarefa de conhecê-lo, sem visar aplicações práticas.

O campo **generalista** da ética é de conteúdo mais especulativo e abstrato, estuda questões de fundo tais como liberdade, consciência, bem, valor, lei e outros.

O campo **específico** da ética, como o nome sugere, é de conteúdo mais específico, mais pragmático, de aplicação direta em aspectos práticos, como ética profissional, ética política, ética sexual, bioética etc.

39

## 2. A ÉTICA NOS NEGÓCIOS E SUA IMPORTÂNCIA

Candeloro defende que todos os indivíduos trazem consigo um código moral, uma base sobre a qual se assentam suas decisões. Tal base começa a ser estruturada já a partir do nascimento, uma vez que esse código é recebido a partir do momento em que se instala o convívio familiar, e é consolidada na convivência social, transformando-se em um conjunto de convicções.

Assim, o comportamento dos indivíduos encontra-se subordinado a regras, valores, regulamentos, leis e princípios defendidos por uma determinada conjuntura social de determinada época - a estrutura social na qual o indivíduo foi criado e naquela na qual vive.

Essas estruturas, por sua vez, são passíveis a mudanças de acordo com o tempo e o espaço. Um comportamento pode ser aceito em um determinado momento, para ser condenado alguns anos depois no mesmo grupo social; uma mesma situação social, em sociedades diferentes, pode ser aceita em uma e, simultaneamente, ser condenada em outra.

O fato de algo ser moralmente aceitável em um momento, mas não em outro, ser aceito em um local, mas não no seguinte, tem consequências que introduzem um ingrediente de profunda complexidade para as decisões no mundo corporativo.

Assim, a ética voltada para questões práticas do exercício profissional, na chamada **ética profissional**, encontra-se inserida nas cogitações de todas as profissões, à busca das melhores práticas, da melhor forma de agir, mantendo seu foco em ser referência para a convivência social harmônica.

### Candeloro

CANDELORO, Ana Paula P. De Rizzo, Maria Balbina Martins. PINHO, Vinícius. Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan, 2012. P. 78

40

Da Silva confere à ética uma grande importância para qualquer profissional, porque a vida corporativa exige um conjunto de valores, tais como capacidade, competência, sagacidade, eficiência – que se encontram a formar um conjunto de qualidades necessárias a um profissional para ser bem sucedido; ao lado de outro conjunto que se volta a atributos de **conduta profissional**, a atitudes esperadas no exercício profissional oriundas dos campos jurídico e ético.

Assim, ao lado de procedimentos regrados e padronizados por meio de normas legais, da obediência obrigatória sob pena de sanções jurídicas que compõem responsabilidades do profissional, existem também responsabilidades éticas.

As **responsabilidades éticas** traduzem-se em um conjunto de diretrizes, padrões e expectativas de comportamento que, apesar de não se encontrarem expressos em leis e outros diplomas legais, encontram-se entre as convicções do que seja legítimo, justo e correto para o público, de acordo com as expectativas que lhes sejam próprias.

Ainda segundo o autor, a ética e a moral são profundamente afetadas quando as sociedades nas quais se encontram inseridas são submetidas a transformações fortes, tais as que vêm ocorrendo nos últimos anos no mundo corporativo.

A ética torna-se ainda mais importante, pois ela se encontra no cerne de decisões que afetam não apenas os lucros, mas também a credibilidade, podendo vir uma decisão mal adotada implicar na descontinuidade de uma organização.

#### **Da Silva**

DA SILVA, Edson Cordeiro. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 172

41

O desafio do mundo corporativo, neste início do século XXI, é o de conciliar, em um mesmo planejamento estratégico: a sempre presente diretiva dos lucros, a responsabilidade jurídica, o comportamento irrepreensivelmente ético e social, em parâmetros que estão chegando à obrigatoriedade de a empresa encontrar-se comprometida com iniciativas filantrópicas para com as comunidades na qual se encontra inserida.

De fato, destaca-se, na teoria de governança corporativa, que a gestão das empresas modernas encontra sustentação em um tripé de valores onde se destacam, ao lado da **transparência** e do **respeito** para com a sociedade, a **ética** no comportamento corporativo. As empresas que pautam suas ações nesses valores são mais admiradas, mais respeitadas, e têm seus produtos e serviços mais demandados, por terem conseguido apor, em sua percepção pública de mercado, essa vantagem competitiva.



A missão de se conseguir essa imagem torna-se ainda mais hercúlea quando se coloca a questão em termos globais. A globalização das finanças, do comércio e dos serviços expõe empresas internacionalizadas ao desafio de adotar: comportamentos éticos, princípios organizacionais de transparência nos negócios e o de respeito à diversidade cultural, em um conjunto de práticas que sejam aceitas por todo o caleidoscópio de valores e culturas no qual se insere. Tais questões implicam em padrões éticos e morais ainda mais rigorosos, pois necessitam ser aprovados e aceitos, moral e juridicamente, por clientes cada vez mais exigentes, imersos nas culturas as mais diversas.

42

## RESUMO

Ética é um tema da maior importância, mas de difícil conceituação. Podemos entender ética como um estudo, uma reflexão científico-filosófica, e até mesmo teológica, acerca dos costumes e ações humanas.

Existem um saber imprescindível, é o de que existem ações que nos trazem boas consequências, outras são “más” por implicarem em consequências que não são convenientes. Distinguir entre o que é bom e mau, é conhecimento que todos tentamos adquirir, pelas consequências boas que pretendamos obter. Essa questão, contudo, não é tão simples sendo frequentemente ambígua nas relações humanas. Enfim, o que é mau pode parecer um bem, e um bem surgir como mau, a depender das circunstâncias.

O estudo de questões que envolvem o bem e o mal só têm sentido de uma perspectiva em que não exista predeterminação nos destinos humanos. A natureza humana é dotada de liberdade no agir, e isso faz toda a diferença.

Animais realizam aquilo a que sua natureza os conduz. De certa forma nós, seres humanos, somos semelhantes: possuímos limitações físicas e certo condicionamento cultural, que implica em uma dada previsibilidade em nossos atos.

A liberdade deve ser compreendida, pelo menos para os fins deste estudo, segundo duas condicionantes: não podemos determinar o que nos acontece, mas somos livres para tomar decisões de como agir diante das situações; liberdade não significa onipotência.

Seres humanos podem criar, destruir, inventar e escolher, até mesmo se enganar, o que não acontece com animais. Por isso precisamos conhecer essa arte de viver que se chama ética.

A ética é uma ciência normativa, mas também descritiva e especulativa. Tem seu foco em um objeto de estudo mutável, logo, a ética acompanha tal movimento, sendo também mutável.

43

Existem, teoricamente, dois campos de estudo da ética: um de conteúdo mais especulativo e abstrato; e um segundo de aplicação direta em aspectos práticos.

O fato de algo ser moralmente aceitável em um momento, mas não em outro, ser aceito em um local, mas não no seguinte, tem consequências que introduz um ingrediente de profunda complexidade para as decisões no mundo corporativo. A vida corporativa exige um conjunto de qualidades necessárias a um profissional para ser bem sucedido; ao lado de outro conjunto que se volta a atributos de conduta profissional, a atitudes esperadas.

Assim, ao lado de procedimentos regrados e padronizados por meio de normas legais, existem também responsabilidades éticas. Essas últimas traduzem-se em um conjunto que, apesar de não se encontrar expresso em leis, está entre as convicções do que seja legítimo, justo e correto para o público.

A ética é profundamente afetada quando as sociedades na qual se encontra inserida é submetida a transformações fortes; ela se encontra no cerne de decisões que afetam não apenas os lucros, mas também a credibilidade. O atual desafio do mundo corporativo é o de conciliar lucros, responsabilidade jurídica e comportamento ético.

A gestão das empresas modernas encontra sustentação em um tripé de valores onde se destacam transparência, respeito e ética. As empresas que pautam suas ações nesses valores são mais admiradas, mais respeitadas, e têm seus produtos e serviços mais demandados.

A missão de se conseguir essa imagem torna-se ainda mais hercúlea diante da globalização. Comportamentos éticos, transparência e respeito à diversidade cultural serão cada vez mais exigidos. Tais questões implicam em padrões éticos e morais ainda mais rigorosos.