

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ – PUCPR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD
MESTRADO EM DIREITO ECONÔMICO E SOCIOAMBIENTAL

SUSAN EMILY IANCOSKI SOEIRO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS JURÍDICOS TRABALHISTAS À
LUZ DA COMPLEXIDADE

CURITIBA

2015

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ – PUCPR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO – PPGD
MESTRADO EM DIREITO ECONÔMICO E SOCIOAMBIENTAL

SUSAN EMILY IANCOSKI SOEIRO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS JURÍDICOS TRABALHISTAS À
LUZ DA COMPLEXIDADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, na área de concentração Direito Econômico e Socioambiental e linha de pesquisa Estado, Atividade Econômica e Desenvolvimento Sustentável, como requisito à obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio César Villatore

CURITIBA

2015

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Biblioteca – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

S681i 2015	Soeiro, Susan Emily Iancoski A importância da gestão de riscos jurídicos trabalhistas à luz da complexidade / Susan Emily Iancoski Soeiro ; orientador, Marco Antônio César Villatore. – 2015. ix, 156 f. : il. ; 30 cm Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2015 Bibliografia: f. 151-156 1. Direito do trabalho. 2. Complexidade (Filosofia). 3. Direitos sociais. 4. Administração de risco. 5. Direito. II. Villatore, Marco Antônio César. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Direito. III. Título. Doris 4. ed. – 340
---------------	---

SUSAN EMILY IANCOSKI SOEIRO

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS JURÍDICOS TRABALHISTAS À
LUZ DA COMPLEXIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná Câmpus Curitiba, como requisito à obtenção do título de mestre.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Orientador Marco Antônio César Villatore
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dr. André Parmo Folloni
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dr. Luiz Eduardo Gunther
Centro Universitário Curitiba
(UNICURITIBA)

Curitiba, 27 de Fevereiro de 2015.

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha rocha firme e escudo, sou grata pela força e proteção.

Ao meu orientador Professor Dr. Marco Antônio César Villatore, exemplo de urbanidade, a quem tenho muito apreço e respeito, agradeço pelo apoio, pelas correções e pela compreensão quanto as minhas insuficiências.

A minha família e aos meus amigos agradeço pelo apoio e incentivo nos momentos difíceis. Agradeço em especial as minhas queridas amigas companheiras de mestrado Rita de Cássia Andrioli Bazila Peron e Sonia de Oliveira.

Ao meu amado filho João Victor Soeiro Andrade, que sempre soube compreender as minhas ausências e momentos de reclusão em todos os meus períodos de estudo, desde que eu estava na graduação até o término da dissertação de mestrado.

Aos professores do PPGD, que muito me ensinaram. À Eva Curelo e à Daiane Kuster que sempre me auxiliaram nos procedimentos formais do mestrado.

E, por fim, à Caixa Econômica Federal pelo programa de incentivo ao mestrado e aos meus colegas de trabalho, grandes advogados e bancários que me acompanham nos desafios diários.

RESUMO

Na atual sociedade o risco apresenta um novo perfil, exacerbado em razão do modelo de vida que se caracterizou pela crescente industrialização, decorrente do acelerado ritmo de mudanças e interconectado entre diferentes locais do planeta, o que demonstra a importância do reconhecimento da incerteza e da busca pelo tratamento dos riscos, haja vista se encontrarem cada vez mais presentes na sociedade. Nesse contexto, as organizações necessitam incorporar a gestão de riscos em todas as suas práticas e processos de modo oportuno e eficaz, como parte integrante das atividades organizacionais. A gestão de riscos também precisa incluir os riscos jurídicos trabalhistas para o cumprimento das normatizações do trabalho, pois o desenvolvimento sustentável implica questões sociais, além de ambientais e econômicas. Entendimento contrário incentiva somente o mero crescimento econômico, destituído do enfoque social. Desta forma, a partir da constatação de que a sociedade atual é uma sociedade permeada pelo risco e da importância do Direito do Trabalho como garantidor de direitos sociais, decorre a relevância da implantação de política de gestão de riscos jurídicos trabalhistas nas organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, para a observância do ordenamento jurídico, como meio de redução do passivo trabalhista, bem como para possibilitar o desenvolvimento sustentável da organização. No entanto, visualizar a gestão de riscos como composta por etapas definidas previamente de forma rígida significa promover a simplificação típica do método de Descartes, do pensamento cartesiano, que se contrapõe ao pensamento complexo. A teoria da complexidade apresenta uma nova forma de compreender a vida em relação aos sistemas sociais, organismos e ecossistemas. Essa nova forma de perceber o mundo pode ser trazida para o meio organizacional e para as relações trabalhistas. Trata-se de adquirir a percepção de que tudo se encontra inserido em algo maior, pois quaisquer componentes que formam o todo são interdependentes e estão interconectados dentro de uma grande rede, como uma teia composta por vários fios. Assim, as organizações não podem manter um foco apenas direcionado aos seus próprios interesses, isto porque todas as atividades da organização, o que ela faz e produz, repercutem na sociedade, ou seja, ocasionam resultados positivos ou negativos no mundo compartilhado por todos.

Palavras-Chave: gestão de riscos jurídicos trabalhistas; teoria da complexidade; pensamento complexo.

ABSTRACT

In today's society the risk presents a new profile, exacerbated because of the life style that was characterized by increasing industrialization, due to the rapid pace of change and interconnected between different parts of the planet, which demonstrates the importance of recognizing the uncertainty and search the treatment of risks, given meet increasingly present in society. In this context, organizations need to incorporate risk management in all its practices and timely and effective processes, as part of organizational activities. Risk management must also include labor legal risks for the fulfillment of norms of work, because sustainable development implies social issues, as well as environmental and economic. Understanding otherwise only encourages the mere economic growth, devoid of social focus. Thus, from the fact that today's society is a society permeated by risk and the importance of labor law as the guarantor of social rights, follows the relevance of the implementation of labor legal risk management policy in public or private organizations, with or without profit, for the observance of the legal system as a means of reducing labor liabilities, as well as to enable the sustainable development of the organization. However, view risk management as consisting of steps previously defined rigidly means promoting the typical simplifying the method of Descartes, the cartesian thought, which is opposed to complexity thinking. Complexity theory presents a new way of understanding life in relation to social systems, organisms and ecosystems. This new way of perceiving the world can be brought to the organizational environment and labor relations. It is to acquire the perception that everything is inserted into something greater, as any components that make up the whole are interdependent and interconnected within a large network, such as a web composed of several threads. Thus, organizations can not only maintain a directed focus to their own interests, that because all activities of the organization, what it does and produces has impact in society, that is, cause positive or negative results in the world shared by all.

Key-Words: management of labor legal risks; complexity theory; complexity thinking.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros de Capitais

BACEN – Banco Central do Brasil. Resolução

BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento

BIS – Banco de Compensações Internacional

CMN – Conselho Monetário Nacional

CPI – Comissão Parlamentar de Inquéritos

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FMI – Fundo Monetário Internacional

ISSS – *International Society for the Systems Sciences*

SDI-1 – Subseção 1 Especializada em Dissídios Individuais

SEC – *Security and Exchange Commission*

TST – Tribunal Superior do Trabalho

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Entidades patrocinadoras do COSO.....	59
Figura 1 – Cubo apresentado pelo COSO.....	63
Figura 2 – Estrutura de gestão de riscos da ABNT.....	77
Figura 3 – Processo de gestão de riscos da ABNT.....	89
Figura 4 – Elementos organizacionais por Roger Kaufman.....	100
Figura 5 – Pensamento cartesiano x pensamento sistêmico por Fritjof Capra.....	130

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 RISCO, SOCIEDADE E DIREITO DO TRABALHO.....	13
1.1 O RISCO NA ATUAL SOCIEDADE.....	13
1.2 INCERTEZA, RISCOS E OPORTUNIDADES.....	22
1.3 RISCO OPERACIONAL.....	29
1.3.1 Comitê de Basileia.....	31
1.4 O DIREITO DO TRABALHO COMO GARANTIDOR DE DIREITOS SOCIAIS.....	37
1.5 COMPLIANCE. CONFORMIDADE AO ORDENAMENTO JURÍDICO E REGULAMENTOS COMO OBJETIVO COMUM DAS ORGANIZAÇÕES.....	40
1.6 CONSCIÊNCIA DO RISCO. POSTURA DIANTE DO RISCO.....	44
2 GESTÃO DE RISCOS.....	50
2.1 O QUE É GESTÃO DE RISCOS.....	50
2.2 A METODOLOGIA COSO – <i>COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION</i>	51
2.2.1 O gerenciamento de riscos e o processo de gestão.....	55
2.2.2 Conceito de gerenciamento de riscos corporativos.....	58
2.2.3 Componentes do gerenciamento de riscos corporativos.....	62
2.2.3.1 Ambiente interno.....	62
2.2.3.2 Fixação de objetivos.....	64
2.2.3.3 Identificação de eventos.....	65
2.2.3.4 Avaliação de riscos.....	70
2.2.3.5 Resposta a riscos.....	73
2.2.3.6 Atividades de controle.....	76
2.2.3.7 Informação e comunicação.....	78
2.2.3.8 Monitoramento.....	80

2.3 ISO 31000 – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.....	81
2.3.1 Diretrizes da gestão de riscos.....	83
2.3.2 Princípios da gestão de riscos.....	87
2.3.3 Estrutura da gestão de riscos.....	89
2.3.4 Processo de gestão de riscos.....	91
 3 COMPLEXIDADE E GESTÃO DE RISCOS.....	98
3.1 COMPLEXIDADE, PENSAMENTO DE SISTEMAS, PENSAMENTO SISTEMÁTICO E PENSAMENTO SISTÊMICO.....	98
3.2 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS COMO PROCESSO DINÂMICO.....	102
3.3 A NOVA FORMA DE PENSAR E A GESTÃO DE RISCOS.....	107
3.4 O SURGIMENTO DA NOVA FORMA DE PENSAR.....	120
3.5 A GESTÃO DE RISCOS E A RELEVÂNCIA DO PENSAMENTO COMPLEXO NA FORMAÇÃO DO OPERADOR DO DIREITO.....	133
3.6 A GESTÃO DE RISCOS E A ASSESSORIA OU A CONSULTORIA JURÍDICA COMO MEIO PARA EVITAR CONFLITOS.....	143
 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
 REFERÊNCIAS.....	151

INTRODUÇÃO

O tema do presente estudo constitui a gestão de riscos quanto à regulamentação do trabalho, de modo a influenciar organizações para promover a atuação em conformidade com o ordenamento jurídico trabalhista. O estudo enquadra-se na linha de pesquisa intitulada “Estado, Atividade Econômica e Desenvolvimento Sustentável” pertencente à área de concentração em Direito Econômico e Socioambiental do Programa de Pós-Graduação em Direito da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

O tema proposto possui relevância no atual cenário socioeconômico em que o Brasil está inserido. Organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, enfrentam conflitos judiciais trabalhistas, o que implica na elevação dos custos e, desse modo, a continuidade da organização pode ser prejudicada.

A importância do estudo pode ainda ser visualizada quando se considera que as condutas e as decisões organizacionais ultrapassam os limites da organização, pois interferem na sociedade. Assim, o Direito do Trabalho tem reflexos na gestão de riscos, mediante a constatação da necessidade de cumprimento das normas trabalhistas. Observa-se a importância da conduta das organizações em razão da repercussão de seus atos e decisões perante a sociedade, de modo que necessitam cada vez mais se preocupar com a atuação em conformidade com normas legais, princípios e valores, também quanto ao trabalho.

Na sociedade atual se verifica um acelerado ritmo de mudanças e, em decorrência da interconexão entre diferentes locais do planeta, qualquer lugar pode ser penetrado por ondas de transformação social. As transformações ocorridas em razão da industrialização e do avanço tecnológico impulsionaram um novo perfil de sociedade, que se caracteriza por uma situação de risco inerente, com consequências mais radicalizadas e universalizadas.

Diferentes questões não são suficientemente explicadas pela ciência e muitos eventos que não são completamente compreendidos parecem estar fora do controle da sociedade. Assim, manifesta-se na sociedade um aspecto sombrio e desconhecido, que pode implicar em riscos e, por outro lado, pode originar oportunidades.

A partir desse contexto, o primeiro capítulo trata de questões relacionadas ao risco, à sociedade e ao Direito do Trabalho, o que abrange a incerteza e seus

desdobramentos, quais sejam, os riscos e as oportunidades. Para tanto, é apresentado o conceito de risco operacional, a definição de *compliance* e algumas considerações a respeito da postura organizacional diante de eventos porventura danosos.

No capítulo primeiro se destaca, ainda, a atuação do Comitê de Basileia no campo das instituições financeiras quanto à formulação de recomendações para a atuação em conformidade com as leis e regulamentos, o que se refere ao risco operacional, nos quais se inserem os riscos jurídicos trabalhistas.

Desse modo, é abordada a importância da consciência acerca do risco e a necessidade da atuação das organizações em conformidade com o ordenamento jurídico, pois o Direito do Trabalho desempenha relevante papel de garantidor de direitos sociais.

As decisões tomadas pelas organizações, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, em todos os seus setores e em relação a todas as suas atividades, podem expor a organização a riscos ou a oportunidades, o que enseja a criação, a conservação ou a destruição de valor, em razão das consequências positivas ou negativas.

Ademais, os impactos dos resultados positivos ou negativos atingem não apenas as pessoas que prestam serviços no âmbito da organização, os clientes e os fornecedores, mas, sim, a sociedade como um todo, pois as diversas relações sociais existentes estão interconectadas.

Desta forma, para promover o desenvolvimento sustentável da organização, a gestão dos riscos jurídicos trabalhistas possibilita a geração de valor ou mantém o valor na organização, com o tratamento dos riscos e por fomentar a visualização de oportunidades para o aperfeiçoamento da organização quanto às questões sociais trabalhistas.

Expostas as premissas acima, o segundo capítulo expõe a metodologia de gestão de riscos fornecida pela entidade *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), com suas etapas para o tratamento dos riscos corporativos. São apresentadas as atividades relacionadas ao processo de gestão de riscos que ensejam a redução de eventos prejudiciais a um patamar aceitável e em consonância com a tolerância a risco a ser estabelecida pela organização.

As atividades tratadas nas metodologias expostas possibilitam que riscos sejam identificados, avaliados e administrados e, com isso, permitem a detecção de

oportunidades para o aprimoramento das relações entre a organização e seus empregados e prevenção de riscos jurídicos trabalhistas.

A gestão de riscos não constitui assunto recente. No entanto, em relação à observância aos direitos dos trabalhadores, ainda há grande caminho a ser percorrido e, ao mesmo tempo, a ser traçado, para que o descumprimento da legislação trabalhista seja combatido no âmbito interno das organizações e, nesse aspecto, é primordial que as organizações reconheçam a importância do aprimoramento da gestão de riscos também quanto aos riscos jurídicos trabalhistas.

Diante da importância da gestão de riscos, mormente em razão da sociedade se encontrar permeada pelo risco, no terceiro capítulo observa-se que a realidade é sobremodo complexa para que seja considerada suficiente e adequada a adoção de um conjunto de receitas preestabelecidas, como se bastasse apenas executar um programa preordenado.

Desta forma, o terceiro capítulo expõe algumas premissas para a gestão de riscos com sucedâneo numa nova forma de pensar, que reconheça a complexidade, para que não seja limitada ao reducionismo do pensamento cartesiano. Para tanto, são abordados alguns termos mais relevantes da linguagem utilizada para explicar sistemas e o surgimento da nova forma de pensar.

O pensamento complexo ou sistêmico reflete uma nova percepção da realidade, detentora de relevantes inferências em todos os aspectos, desde a ciência e a filosofia, inclusive sobre as atividades das organizações e também sobre a formação do operador do Direito. Assim, o terceiro capítulo trata, ainda, da relevância do pensamento complexo no ensino jurídico para a gestão de riscos, com fundamento na assessoria ou consultoria jurídica como meio de evitar conflitos.

O pensamento complexo ou sistêmico implica na formulação de novas concepções, por meio de um conhecimento jurídico voltado a um novo modelo para obter a pacificação social, pois visualizar a pacificação social apenas por meio do Poder Judiciário e depois de instaurado o conflito, significa adotar uma noção restritiva que necessita ser repensada.

Pelo exposto, o presente estudo objetiva ressaltar a importância da gestão dos riscos jurídicos trabalhistas, sob o enfoque da complexidade, pois a gestão de riscos jurídicos trabalhistas nas organizações melhora o desempenho organizacional na área de gestão de pessoas e a redução de passivos trabalhistas, em prol do desenvolvimento sustentável.

1 RISCO, SOCIEDADE E DIREITO DO TRABALHO

1.1 O RISCO NA ATUAL SOCIEDADE

Atualmente, a sociedade se encontra imersa em riscos que extrapolam as fronteiras de cada país, tais como crises financeiras, crise ecológica e terrorismo. O momento hodierno é resultado de uma edificação social e econômica, bem como dos costumes e do modo de vida, os quais caracterizaram o período anterior, até meados do século XIX.

O modelo de modernidade presente nos séculos XVIII e XIX sofreu drásticas alterações a partir daquele período até os dias de hoje. Tratava-se de uma sociedade industrial clássica, a qual fabricou uma gama de perigos em diversos aspectos, o que resultou na atual sociedade permeada por riscos de forma global. Nesse diapasão, busca-se sintetizar as transformações ocorridas na sociedade ao distinguir os períodos e as características da modernidade.

Anthony Giddens expõe a existência de discontinuidades na modernidade, as quais separam as modernas instituições das tradicionais ordens sociais.¹ Dentre as características que podem identificar as discontinuidades, encontra-se o ritmo de mudança, pois apresenta uma velocidade extrema de mudanças. Outra característica constitui o escopo de mudança, isto porque há a interconexão entre diversos locais do planeta e, desse modo, todo o globo pode ser virtualmente penetrado por ondas de transformação social.

A terceira característica se refere à natureza intrínseca das instituições modernas, isto é, há formas sociais modernas que não existiam nos períodos antecedentes, como, por exemplo, o sistema político do Estado-nação; bem como existem formas sociais modernas anteriormente existentes, porém, com continuidade específica, diferente ou transformada, como as cidades, por exemplo.²

O desenvolvimento social moderno apresenta discontinuidades, pois sob determinados aspectos se observa que as instituições sociais modernas possuem formas diferentes de todas as outras instituições de ordem tradicional e, assim, são únicas. Desse modo, a compreensão da natureza das discontinuidades se afigura

¹ GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991, p. 12.

² *Ibidem*.

como necessária verificação preliminar para a análise da modernidade e de suas consequências. Anthony Giddens promove uma interpretação mormente preocupada com a análise da modernidade sob um aspecto institucional, a qual almeja uma nova caracterização da natureza da modernidade e da ordem pós-moderna emergente.³

Ulrich Beck, ao explicar os processos de mudanças que permeiam a sociedade como um todo e que apresentam implicações globais, distingue duas modernidades, que denomina de primeira modernidade ou modernidade clássica e segunda modernidade ou modernidade avançada.⁴

Para o autor, a primeira modernidade se caracteriza por um antropocentrismo fundamentado numa premissa do pensamento cartesiano, no sentido de que o homem é o centro do universo e a humanidade alcança o seu próprio auge quando, por intermédio da razão, utiliza a natureza ao seu proveito. A primeira modernidade, assim, restou caracterizada pela concepção de que o maior conhecimento enseja o controle do mundo natural pelo homem e maior captura da natureza em seu benefício próprio.

Esse período corresponde ao modelo de industrialização. A sociedade se encontrava estreitamente relacionada ao conceito de Estado-nação, isto é, a uma concepção territorial e de limites de fronteiras, dentro da qual se formavam as redes sociais, o progresso econômico e tecnológico, o controle do mundo natural e questões de pleno emprego.⁵

A segunda modernidade refere-se à transição da sociedade industrial para o que o autor denomina de “sociedade de risco”.⁶ Segundo Ulrich Beck, são cada vez mais desencadeadas forças destrutivas do processo de modernização, de modo que, nesse período, os riscos passaram a ser percebidos pela sociedade, pois antes eram ignorados sob o argumento de constituírem efeitos colaterais necessários para o crescimento econômico.⁷ Há uma crescente crítica e discussão pública. Assim, o processo de modernização passa a ser “reflexivo”, isto é, ao mesmo tempo é tema e problema a ser solucionado.⁸ Não há mais inocência nas forças produtivas, pois a

³ *Ibidem*, p. 09-10.

⁴ BECK, Ulrich. *La sociedad del riesgo global*. Traducción de Jesus Alborés Rey. Madrid: Siglo Veintiuno, 2002, p. 02-03.

⁵ *Ibidem*, p. 02.

⁶ *Ibidem*, p. 03.

⁷ BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. Tradução de Sebastião Nascimento. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011, p. 25.

⁸ *Ibidem*, p. 24.

produção de riscos ofusca a acumulação de poder do denominado “progresso” tecnológico-econômico.⁹

Desta forma, ocorre a transição da sociedade industrial para a “sociedade de risco”, ou, ainda, da modernidade clássica ou simples para a modernidade avançada. Observa-se que, assim como Anthony Giddens, Ulrich Beck não abandona o termo modernidade. Não há um rompimento a justificar a denominação “pós-modernidade”. Para Ulrich Beck, a modernidade não é um modelo extinto.¹⁰

Num primeiro momento poder-se-ia afirmar que modernidade se relaciona com um modo de viver, práticas, costumes ou forma de organizar a sociedade que surgiram no século XVII, primeiramente na Europa e mais tarde como tendência mais ou menos mundial. Todavia, como ressalta Anthony Giddens, a partir do final do século XX iniciam entendimentos no sentido de que a sociedade estaria no prelúdio de uma nova época, adiante da modernidade, com diversas questões que deveriam ser explicadas pelas ciências sociais.¹¹

Nesse diapasão, vários termos são sugeridos para designar essa nova era ou essa transição, uns relativos a representação de um novo sistema social, tais como “sociedade de informação” ou “sociedade de consumo”; outros referentes ao encerramento de uma época, como “pós-modernidade”, “pós-modernismo”, “sociedade pós-industrial” etc. Os termos decorrem desde discussões a respeito das transformações institucionais, em razão do distanciamento do sistema sustentado na manufatura de bens materiais para um sistema centralizado na informação, até questões oriundas da filosofia e da epistemologia.¹²

Para Anthony Giddens, não é possível adquirir conhecimento sistemático acerca da organização social, em decorrência do sentimento de que muitos eventos não completamente compreendidos parecem estar, na maioria das vezes, fora do controle pela sociedade. Desta forma, a utilização de novos termos não se mostra suficiente. É preciso revisitar a natureza da modernidade, pois esta não se encontra

⁹ “Na reflexividade dos processos de modernização, as forças produtivas perderam sua inocência. O acúmulo de poder do ‘progresso’ tecnológico-econômico é cada vez mais ofuscado pela produção de riscos”. (*Ibidem*, p. 15-16).

¹⁰ FERREIRA, Helene Sivini. **A biossegurança dos organismos transgênicos no direito ambiental brasileiro**: Uma análise fundamentada na teoria da sociedade de risco. 2008. 372 f. Tese (Doutorado em Direito) – Curso de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<http://dominiopublico.mec.gov.br/download/teste/arqs/cp058682.pdf>>. Acesso em: 5 dez 2014, p. 39.

¹¹ GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991, p. 08.

¹² *Ibidem*.

abarcada pelas ciências sociais o bastante. O período atual não se trata de uma pós-modernidade e, sim, de um momento em que pairam consequências mais radicalizadas e mais universalizadas da modernidade. Além disso, há uma nova e diferente ordem, que é “pós-moderna” e, ainda consoante o autor, que se distingue do denominado por muitos de “pós-modernidade”.¹³

Ao analisar a modernidade, o autor discute temas a respeito da segurança e do perigo, bem como da confiança e do risco.¹⁴ Ressalta a modernidade como “um fenômeno de dois gumes”. As instituições sociais modernas, ao se desenvolverem e se difundirem em âmbito mundial, originaram oportunidades consideravelmente maiores para que a sociedade usufruísse de uma segura e satisfatória existência em relação ao período pré-moderno. Todavia, por outro lado, a modernidade também manifesta um aspecto sombrio, desconhecido, o qual tem se revelado de modo muito aparente. Parte desse lado sombrio é representada pela ameaça de confronto nuclear e conflito militar. Desta forma, o autor desenvolve o que denomina de análise institucional do caráter de dois gumes da modernidade.¹⁵

Essas descontinuidades na modernidade podem ser verificadas também em relação aos riscos. Na modernidade, os perigos confrontados não emanam de causas naturais primordialmente. Embora catástrofes naturais ainda aconteçam, a maioria das relações da sociedade com o mundo físico na modernidade são substancialmente diversas em comparação com os períodos anteriores.

Num primeiro momento, pode-se pensar que os perigos ecológicos hodiernamente enfrentados manifestem semelhança às vicissitudes da época pré-moderna quanto a natureza. Todavia, há um claro contraste, isto porque, segundo Anthony Giddens, o conhecimento socialmente organizado, permeado pelos efeitos da industrialização no meio ambiente, desencadeia ameaças ecológicas. Trata-se do que o autor denomina de “perfil de risco”, o qual se refere a um peculiar conjunto de ameaças e perigos característicos da modernidade.¹⁶

Desta forma, há um novo perfil de risco, pois os perigos enfrentados não decorrem apenas da natureza e, sim, resultam também do “conhecimento socialmente organizado”, por intermédio da industrialização.¹⁷ Além disso, parte do perfil de risco

¹³ *Ibidem*, p. 09.

¹⁴ *Ibidem*, p. 12-13.

¹⁵ *Ibidem*, p. 15.

¹⁶ *Ibidem*, p. 99.

¹⁷ *Ibidem*.

da modernidade é compreendida pela ameaça beligerante, que apresenta um caráter peculiar neste período. Em épocas anteriores a violência militar também constituía perigo a ser confrontado. No entanto, na modernidade a industrialização da guerra aumentou sobremaneira o poder destruidor de armamentos, além da possibilidade de conflito nuclear.¹⁸

O autor explica que o perfil de risco específico da modernidade possui as seguintes características: a) globalização do risco quanto à intensidade, pois a sobrevivência da humanidade pode ser ameaçada por uma guerra nuclear, por exemplo; b) globalização do risco quanto à expansão da quantidade de eventos contingentes que afetam todos ou pelo menos grande quantidade de pessoas no planeta, tais como as alterações na divisão global do trabalho; c) risco decorrente do meio ambiente criado ou da natureza socializada, quando o conhecimento humano é incutido no meio ambiente natural; d) riscos ambientais institucionalizados, que constitui o desenvolvimento de riscos com possibilidade de consequências para milhões de pessoas, como ocorre nos mercados de investimentos, por exemplo; e) consciência do risco como risco, pois em relação aos riscos as lacunas de conhecimento não podem ser transformadas em certeza por um conhecimento místico, espiritual ou mágico; f) a bem distribuída consciência do risco, posto que grande parte dos perigos confrontados são conhecidos por muitos; g) consciência das limitações da perícia, pois nenhum sistema de perícia pode ser completamente de perícia “em termos das consequências da adoção de princípios” de perícia.¹⁹

O autor classifica as características do perfil de risco da modernidade entre as que alteram a distribuição objetiva de riscos (as quatro primeiras) e as que alteram a vivência do risco ou a percepção destes (as três últimas).²⁰ A intensidade do risco é reflexo do aspecto ameaçador das circunstâncias atuais, diante da possibilidade de ocorrência de colapso da economia global, alterações na divisão global do trabalho, calamidade na natureza, guerra nuclear, dentre outras catástrofes globais de grandes consequências que transcendem classes sociais ou econômicas.

Além da intensificação dos riscos, o perfil de risco da modernidade se encontra assinalado pela globalização dos riscos, isto é, pela extensão planetária destes. Mudanças no ambiente de risco também são desencadeadas pela socialização

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ *Ibidem*, p. 111-112.

²⁰ *Ibidem*, p. 112.

da natureza, que se referem aos perigos provocados pela transformação da natureza a partir do conhecimento humano. A natureza socializada pela infusão do conhecimento humano apresenta um aumento na quantidade de riscos, tais como radiação oriunda de usinas nucleares, poluição química em rios e mares, poluentes atmosféricos na camada de ozônio, etc.²¹

A planetarização, consoante exposto por Edgar Morin, ocorreu a partir do aporte da civilização europeia aos continentes e permitiu que a indústria e a técnica atingissem uma forma antes nunca percebida por qualquer civilização.²² O crescimento demográfico foi ampliado de modo generalizado em razão de grandes movimentos populacionais diante do progresso econômico, do desenvolvimento das comunicações e, ainda, do aumento do mercado mundial.²³

Nesse contexto, Edgar Morin explica que o mundo cada vez mais se torna um todo e “cada parte do mundo faz, mais e mais, parte do mundo, e o mundo, como um todo, está, cada vez mais, presente em cada uma de suas partes” e, tal circunstância é verificada não somente em relação a nações e povos, mas também em relação a cada indivíduo.²⁴

Diante disso, a sociedade industrial é caracterizada por um processo de modernização incapaz de se autocontrolar, o que conduziu a racionalidade a patamares cada vez mais elevados e a ausência de limites redundou no absoluto domínio da modernização da indústria. A inerente autonomização da modernização retira os fundamentos desta, pois sistemas de normas sociais se afiguram falhos e as ameaças provenientes de decisões não podem ser definitivamente controladas, independentemente da natureza das ameaças, seja ecológica, tecnológica ou política. Assim, surge a modernidade permeada pelo risco.

Maria José Esteves de Vasconcellos aborda os efeitos da tecnologia sobre as relações do homem com a natureza e sobre as relações sociais, ao expor que a tecnologia fornecida pelos conhecimentos científicos permitiu ao homem viver mais eficazmente em diversos ambientes, o que alterou as relações do homem com a natureza e as relações com seus semelhantes.²⁵

²¹ *Ibidem*, p. 114.

²² MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2 ed. Brasília: UNESCO/Cortez Editora, 2011, p. 57-58.

²³ *Ibidem*, p. 58.

²⁴ *Ibidem*, p. 58.

²⁵ VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. 6 ed. Campinas: Papirus, 2007, p. 18.

As relações do homem com a natureza foram modificadas para sua adaptação e vivência em regiões e circunstâncias outrora inóspitas. Por certo, cada vez mais serão alteradas na medida em que o homem se encontra cada vez mais dependente da utilização da ciência e da técnica, o que conduz a sociedade atual ao risco iminente de catástrofe ecológica.

Com as modificações tencionadas ao domínio da natureza, o homem parece direcionar as questões relativas à sobrevivência para o campo das relações com os seus semelhantes. Todavia, as contribuições apresentadas pela ciência não se afiguram suficientes ou não são adequadas para afastar a sociedade do risco de extinção.²⁶

O avanço tecnológico desencadeado pela ciência implica no surgimento de novas questões de maneira acelerada e simultânea em variadas regiões do mundo, o que gera consequências na sociedade e no seu modo de organizar-se, de forma que pugna por profundas mudanças nas relações sociais.

Assim, Maria José Esteves de Vasconcellos expõe que a sociedade atual se encontra imersa num “mundo excessivamente complexo” e a ciência passa a “não dar conta de responder às novas necessidades” trazidas ao mundo muitas vezes pela própria ciência e seu avanço tecnológico.²⁷

Segundo Raffaele De Giorgi, a atual sociedade apresenta grande habilidade quanto à tentativa de controlar indeterminações. Todavia, o autor expõe que o controle de indeterminações provoca mais indeterminação. Assim, ao tempo em que controla a indeterminação a sociedade também acaba por produzir mais indeterminação. Trata-se de um paradoxo ensejador e fomentador da necessidade de proteção e segurança, de modo que na estrutura criada para conferir normalidade se verifica a indispensabilidade de impedir a estabilização do desvio, de impedir a normalidade abaixo da normalidade já conhecida e admitida.²⁸

Desta forma, a sociedade apresenta uma estrutura paradoxal visível que inevitavelmente se torna referência para as ações, observações e descrições. O paradoxo é vislumbrado na medida em que a sociedade contemporânea acentua antagonismos como, por exemplo, segurança e insegurança, certeza e incerteza,

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ *Ibidem*, p. 19.

²⁸ GIORGI, Raffaele De. O risco na sociedade contemporânea. Tradução de Cristiano Paixão, Daniela Nicola e Samantha Dobrowolski. **Sequência n. 28**, junho/94, p. 45-54, p. 49.

determinação e indeterminação, porém todos ao mesmo tempo, de forma que coexistem mais igualdade e mais desigualdade, mais riqueza e mais pobreza, etc.²⁹

Como consequência dessa estrutura paradoxal da sociedade contemporânea, o futuro cada vez mais se afigura desconhecido, incerto e tenso diante dos comuns e urgentes desvios da normalidade. A estrutura paradoxal se fundamenta na circunstância de uma distinção existir justamente porque o seu oposto existe, isto é, há mais insegurança em razão de existir mais segurança.³⁰ Desse modo, Raffaele De Giorgi entende que a iminência de catástrofe seria a condição normal da sociedade.³¹

Anthony Giddens retrata a vivência na modernidade com a imagem do “carro de Jagrená”.³² Trata-se de uma máquina de grande potência que se encontra em movimento, guiada coletivamente pelos seres humanos até determinado ponto, pois há a ameaça de perda do controle pela humanidade. Segundo o autor, aquele que opõe resistência é esmagado pela referida máquina, que repentinamente desvia para direções antes não previstas, não obstante às vezes passe a impressão de que segue um caminho determinado. A viagem no “carro de Jagrená” em certos momentos é agradável e com recompensas, frequentemente pode ser estimulante e imbuída de esperança. Todavia, a humanidade nunca será completamente capaz de controlar a trajetória, a velocidade e a cadência da viagem enquanto perdurarem as instituições da modernidade.³³

²⁹ “Esta paradoxalidade pode ser assim indicada: na sociedade contemporânea, reforçam-se simultaneamente segurança e insegurança, determinação e indeterminação, estabilidade e instabilidade. Ou pode-se mesmo dizer: nesta sociedade, há simultaneamente mais igualdade e mais desigualdade, mais participação e mais participação; mais riqueza e, ao mesmo tempo, mais pobreza”. (*Ibidem*, p. 50).

³⁰ *Ibidem*.

³¹ “A condição normal da sociedade moderna seria então a condição de normal iminência da catástrofe” (*Ibidem*, p. 51).

³² GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991, p. 124.

³³ “Sugiro substituir estas imagens pela do carro de Jagrená – uma máquina em movimento de enorme potência que, coletivamente como seres humanos, podemos guiar até certo ponto mas que também ameaça escapar de nosso controle e poderia se espatifar. O carro de Jagrená esmaga os que lhe resistem, e embora ele às vezes pareça ter um rumo determinado, há momentos em que ele guina erráticamente para direções que não podemos prever. A viagem não é de modo algum inteiramente desagradável ou sem recompensas; ela pode com frequência ser estimulante e dotada de esperanças antecipação. Mas, até onde durarem as instituições da modernidade, nunca seremos capazes de controlar completamente nem o caminho nem o ritmo da viagem. E nunca seremos capazes de nos sentir inteiramente seguros, porque o terreno por onde viajamos está repleto de riscos de alta-consequência. Sentimentos de segurança ontológica e ansiedade existencial podem coexistir em ambivalência”. (*Ibidem*).

Desse modo, o autor expõe que a humanidade nunca se sentirá segura por completo, pois o terreno por onde o “carro de Jagrená” é conduzido possui diversos riscos de elevadas consequências. O “carro de Jagrená” é representado pelo autor como uma maquinaria não inteiriça e não integrada, porque nessa máquina ocorre um “puxa-e-empurra” dotado de tensões e contradições com influências diferentes.³⁴ Essa visão precisa ser considerada em qualquer investida no sentido de apanhar ou apreender a vivência da modernidade.

Assim, a partir das considerações apresentadas, é possível afirmar que os problemas da sociedade seriam agora referentes ao risco, o qual apresenta um novo perfil, exacerbado em razão do modelo de vida que se caracterizou pela crescente industrialização, decorrente do acelerado ritmo de mudanças, interconectado entre diferentes locais do planeta.

Nesse contexto, as organizações necessitam incorporar a gestão de riscos em todas as suas práticas e processos de modo oportuno e eficaz, como parte integrante das atividades organizacionais, a fim de possibilitar o tratamento das incertezas, tal como orientado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)³⁵, por intermédio da ISO 31000, bem como pela entidade *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)³⁶, através da metodologia que apresenta.

Isto porque, consoante exposto, todas as considerações apontadas acerca das características da atual modernidade demonstram a importância do reconhecimento da incerteza e da busca pelo gerenciamento dos riscos, haja vista se

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ “Convém que a gestão de riscos seja incorporada em todas as práticas e processos da organização, de forma que seja pertinente, eficaz e eficiente. Convém que o processo de gestão de riscos se torne parte integrante, e não separado, desses processos organizacionais. Em particular, convém que a gestão de riscos seja incorporada no desenvolvimento de políticas, na análise crítica, no planejamento estratégico e de negócios, e nos processos de gestão de mudanças”. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000**. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2F200.129.168.182%3A4030%2Fattachments%2Fdownload%2F7055%2F0000077796-ISO31000.pdf&ei=ENEqVN7LINLMggS2v4GACA&usg=AFQjCNFyCODIOAZ4A7RS9pOphNWjk08fhg&sig2=s2S7VG6tCzg_aAA_2tWe9w&bvm=bv.76477589,d.eXY>. Acesso em: 30 set. 2014, p. 11).

³⁶ “O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor”. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 03).

encontrarem cada vez mais presentes na sociedade. Para tanto, é preciso ter ciência da incerteza e identificar seus desdobramentos, representados pelos riscos e pelas oportunidades.

1.2 INCERTEZA, RISCOS E OPORTUNIDADES

Os ambientes nos quais atuam as organizações são influenciados por diversos fatores ou circunstâncias, tais como globalização, concorrência internacional, tecnologia, obsolescência programada e alterações legislativas, dentre outros. A incerteza é vivenciada por qualquer organização. Por se encontrar constantemente presente na atividade econômica, cabe aos gestores e administradores definir o grau de aceitabilidade do risco e a interferência deste.

De acordo com o conceito apresentado pela entidade COSO, no estudo *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), a incerteza deriva da “incapacidade de se determinar com precisão a probabilidade de ocorrência de determinados eventos e impactos a eles associados”.³⁷

Referida instituição, na mesma obra publicada, ressalta que a incerteza também pode decorrer ou surgir a partir das opções estratégicas adotadas pela organização ao expor, como exemplo, que a empresa a qual escolhe expandir negócios em outro país pode visualizar riscos e oportunidades conforme a política, recursos, mercados, força de trabalho e custos dessa nova empreitada.

A ISO 31000 trata a incerteza como decorrente das insuficiências existentes quanto ao evento no que se refere às informações, à compreensão, ao conhecimento, ao resultado ou à probabilidade de ocorrência.³⁸ Segundo a ISO 31000, a incerteza proporciona efeitos sobre os objetivos organizacionais, que compreende um desvio positivo e/ou negativo quanto ao esperado.

³⁷ *Ibidem*, p. 14.

³⁸ “A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000**. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2F200.129.168.182%3A4030%2Fattachments%2Fdownload%2F7055%2F0000077796-ISO31000.pdf&ei=ENEqVN7LINLMggS2v4GACA&usq=AFQjCNFyCQDIOAZ4A7RS9pQphNWjk_o8fhg&sig2=s2S7VG6tCzg_aAA_2tWe9w&bvm=bv.76477589.d.eXY>. Acesso em: 30 set. 2014, p. 01).

As incertezas se desdobram em riscos e oportunidades. Assim, podem agregar valor ou aniquilá-lo. Para que uma organização se mantenha é preciso que crie valor através da exploração dos recursos disponíveis, quais sejam, capital e trabalho, bem como marca e tecnologia – por exemplo, de modo a garantir que os benefícios alcançados sejam superiores aos recursos utilizados e preservar esta situação ao longo de sua trajetória.

Nesse diapasão, as decisões organizacionais em todos os seus setores, seja na formulação de estratégias ou no decorrer das operações realizadas no seu dia-a-dia, podem ensejar a criação, a conservação ou a destruição de valor. A incerteza está atrelada aos eventos oriundos de fontes internas da organização, ou de fontes externas, cuja ocorrência pode desencadear consequências positivas e/ou negativas com poder de impacto sobre a organização.

Segundo exposto pela instituição COSO, os eventos que resultam em impactos negativos nos objetivos da organização significam riscos, isto é, “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”.³⁹ Por outro lado, existem eventos que podem ocasionar impactos favoráveis, positivos, os quais desempenham apenas um papel de contrabalanço aos eventos negativos ou significam oportunidades, a qual é assim definida pelo COSO: “oportunidade é a possibilidade de que um evento ocorra favoravelmente a realização dos objetivos”.⁴⁰

Nos termos da ISO 31000, risco compreende o efeito da incerteza sobre os objetivos da organização, pois influências e fatores externos e internos assolam todas as organizações, independentemente do tamanho e do ramo de atuação, de forma que o alcance dos objetivos organizacionais se torna incerto.⁴¹ A ISO 31000 parte da premissa de que todas as organizações se encontram sujeitas ao risco e,

³⁹ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada). Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 16.

⁴¹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000**. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2F200.129.168.182%3A4030%2Fattachments%2Fdownload%2F7055%2F0000077796-ISO31000.pdf&ei=ENEqVN7LINLMggS2v4GACA&usq=AFQjCNFyCQDIQAZ4A7RS9pQphNWjk_o8fhg&sig2=s2S7VG6tCzg_aAA_2tWe9w&bvm=bv.76477589.d.eXY>. Acesso em: 30 set. 2014, p. 05.

assim, fundamenta que compete às organizações o gerenciamento dos riscos, com a identificação, análise e avaliação do risco quanto à necessidade de alteração deste por meio do tratamento que atenda aos critérios estabelecidos pela organização quanto ao risco.

Para a ISO 31000, o risco geralmente se caracteriza pela referência aos potenciais eventos e as suas consequências ou, ainda, a conjugação destes, de forma que podem ser expressados através da combinação de consequências do evento, inclusive as alterações nas circunstâncias, e a associada probabilidade de acontecimento.⁴² Enquanto os riscos constituem óbices à geração de valor ou consomem o valor existente, as oportunidades criam ou mantem o valor.

Assim, para evitar o desgaste ou a perda do valor e também para melhor aproveitar as oportunidades, riscos e oportunidades necessitam ser identificados, analisados e tratados, mediante o gerenciamento de riscos e o controle interno, que configuram ferramentas capazes de subsidiar eficazmente a tomada de decisões pela organização. O gerenciamento de riscos propicia a administração eficaz das incertezas, o que abrange os riscos e as oportunidades decorrentes, para que o valor seja agregado e preservado.

Para Raffaele De Giorgi, o risco constitui a forma de representação e a modalidade de produção de vínculos com o futuro. Considera que a sociedade representa o futuro e produz vínculos com este através de um “medium” e, em relação ao risco, o “medium” constitui probabilidade/improbabilidade.⁴³ Assim, o autor entende que o risco não se trata da condição existencial do homem, não é uma categoria ontológica e não é a consequência das decisões. Fundamenta que o risco se relaciona com o futuro, a partir da probabilidade/improbabilidade, para determinar as indeterminações.⁴⁴

Há um “acordo temporal da sequência” pelo qual tanto é possível o funcionamento dos sistemas, da tecnologia moderna ou sociais, quanto a ocorrência de catástrofe. A razão clássica e sua lógica binária são reduzidas a um precário ponto de partida.⁴⁵ Desse modo, o risco também pode ser visualizado como uma forma de

⁴² *Ibidem*, p. 01.

⁴³ GIORGI, Raffaele De. O risco na sociedade contemporânea. Tradução de Cristiano Paixão, Daniela Nicola e Samantha Dobrowolski. **Sequência n. 28**, junho/94, p. 45-54, p. 50.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 52-53.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 53.

construção do futuro e, assim, diferentes pontos de vista da racionalidade podem ser visitados na perspectiva do risco.⁴⁶

Para Raffaele De Giorgi, o risco, como típica perspectiva da sociedade moderna, é o desenvolvimento progressivo do tratamento das contingências que, por excluir segurança, exclui destino.⁴⁷ Os limites são demonstrados pelo risco, na medida em que forma vínculos com o futuro mediante o “medium” da probabilidade/improbabilidade, orientados pela incerteza, desconhecimento e fatalidade.⁴⁸ Trata-se o risco de um modo de repartição dos danos ou prejuízos. Sustenta-se na suportabilidade e na aceitabilidade.⁴⁹

O que outrora era considerado como fortuna ou destino, relacionado às cosmologias, passa a ser pensado como risco. Segundo Anthony Giddens, a concepção de fortuna é substituída pelo conceito de risco, o que representa uma mudança na noção da determinação e da contingência, isto é, em lugar das cosmologias predominam imperativos morais, causas naturais e acaso. Surgem concomitantemente a ideia de acaso e de risco.⁵⁰

Anthony Giddens diferencia o risco do perigo. Apesar de relacionados intimamente, pois o risco pressupõe o perigo, a consciência do perigo não necessariamente é pressuposta. Quando se opta por arriscar algo se corteja o perigo, o qual é considerado como uma ameaça aos pretendidos resultados. Assumir um “risco calculado” é estar consciente das ameaças decorrentes da conduta ou decisão. No entanto, pode-se optar por ações ou situações de sujeição ao risco sem a devida consciência do quanto e do que está em risco. Trata-se do estado de inconsciência dos perigos em jogo.⁵¹

Os riscos podem ser institucionalizados em determinadas ocasiões, por exemplo, através de investimentos no mercado de ações e, nesses casos, em geral o

⁴⁶ *Ibidem.*

⁴⁷ *Ibidem.*

⁴⁸ *Ibidem.*

⁴⁹ *Ibidem.*

⁵⁰ GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991, p. 36.

⁵¹ “Risco e perigo estão intimamente relacionados mas não são a mesma coisa. A diferença não reside em se um indivíduo pesa ou não conscientemente as alternativas ao contemplar ou assumir uma linha de ação específica. O que o risco pressupõe é precisamente o perigo (não necessariamente a consciência do perigo). Uma pessoa que arrisca algo corteja o perigo, onde o perigo é compreendido como uma ameaça aos resultados desejados. Qualquer um que assume um ‘risco calculado’ está consciente da ameaça ou ameaças que uma linha de ação específica pode pôr em jogo. Mas é certamente possível assumir ações ou estar sujeito a situações que são inerentemente arriscadas sem que os indivíduos envolvidos estejam conscientes do quanto estão se arriscando. Em outras palavras, eles estão inconscientes dos perigos que correm”. (*Ibidem*).

risco é conscientemente calculado.⁵² Para Anthony Giddens, o risco aceitável seria o “conhecimento indutivo fraco”, pois reflete um virtual equilíbrio entre a confiança e o cálculo do risco.

O risco considerado como aceitável pode ser diverso em razão de cada contexto, porém, normalmente se centraliza na permanência da confiança. Embora viagens aéreas aparentem um perigo inerente, passageiros ponderam estatísticas que demonstram o baixo risco a partir do número de ocorrências fatais e de certo quantitativo de pessoas transportadas.⁵³

O risco não se relaciona apenas com ações individuais. Anthony Giddens aponta a existência de “ambientes de risco” nos quais grandes massas de pessoas são afetadas coletivamente, como nas circunstâncias de risco por desastre ecológico ou devido a guerra nuclear, por exemplo.⁵⁴

Os riscos denominados por Anthony Giddens como de “alta-consequência” não podem ser somente tomados como remotas contingências a serem desprezadas no cotidiano das pessoas.⁵⁵ Riscos significativos e potencialmente ameaçadores para a vida ou para a forma de viver das pessoas se relacionam de modo direto com as atividades diárias, tanto no que se refere aos danos decorrentes da poluição quanto às alterações tecnológicas que exercem influências e repercussões na forma de prestação do trabalho e na própria existência deste, diante da possibilidade de extinção de determinado tipo de trabalho.

O autor aborda também questões acerca do risco e da oportunidade, ao sustentar que em muitas ocasiões há uma mescla entre riscos e oportunidades de tal forma que as pessoas não conseguem claramente definir se confiam nas formulações ou modelos apresentados ou se suspendem as novas medidas expostas.⁵⁶

Referida dificuldade, relacionada com a decisão entre confiar nas novas prescrições que representam oportunidade ou suspender estas diante do perigo que exibem, pode, por exemplo, decorrer dos resultados produzidos pela tecnologia no trabalho e até mesmo por novos modelos de gestão implantados em grandes organizações, que podem ensejar males pela inobservância aos direitos dos

⁵² *Ibidem*, p. 36-37.

⁵³ *Ibidem*, p. 37.

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ *Ibidem*, p. 131.

⁵⁶ *Ibidem*.

trabalhadores ao mesmo tempo em que reduzem custos e possibilitam maiores investimentos.

Atualmente, riscos e oportunidades configuram uma complexa combinação.⁵⁷ São características polares, opostas ou ambivalentes que podem permear uma mesma circunstância ou evento nos diversos aspectos da vida diária (alimentação, trabalho, meio ambiente etc).⁵⁸ Disto decorre a importância da adoção do pensamento complexo, com o reconhecimento da complexidade, pois os antagonismos na modernidade se encontram cada vez mais próximos e inter-relacionados.

Segundo Ulrich Beck, há uma produção social de riqueza seguida por uma contínua produção social de riscos.⁵⁹ Os riscos que surgem para toda a humanidade não são mais apenas os riscos pessoais que, dentro do contexto da época de Cristóvão Colombo, por exemplo, refletiam a ousadia e a aventura.⁶⁰ As ameaças existentes naquele tempo eram consideravelmente diferentes dos atuais riscos. Atualmente, as ameaças encontram sua origem na superprodução de bens e serviços.

Os riscos atuais possuem alcance interpessoal, social, global, provenientes da modernização, bem como agravados pelo desenvolvimento econômico.⁶¹ Para Ulrich Beck, os riscos originados no mais avançado estágio do desenvolvimento das forças produtivas, resultam em danos que por vezes se apresentam, dentre outras características, irreversíveis, invisíveis e sustentados em interpretações causais.⁶²

⁵⁷ “Confiança e risco, oportunidade e perigo – estas características polares, paradoxais, da modernidade permeiam todos os aspectos da vida cotidiana, mais uma vez refletindo uma extrapolação extraordinária do local e do global”. (*Ibidem*).

⁵⁸ Uma dessas misturas de risco e oportunidade é exemplificada por Anthony Giddens quando formula a seguinte indagação a respeito da saúde e dos alimentos: “como se pode conseguir comer ‘saudavelmente’, por exemplo, quando todos os tipos de alimentos possuem qualidades tóxicas de uma espécie ou de outra e quando o que é afirmado como sendo ‘bom para você’ por peritos nutricionistas varia com as mudanças de estado do conhecimento científico?”. (*Ibidem*).

⁵⁹ BECK, Ulrich. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. Tradução de Sebastião Nascimento. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011, p. 23.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 25.

⁶¹ “É de se notar, porém, que as ameaças de então, à diferença das atuais, agastavam somente o nariz ou os olhos, sendo portanto sensorialmente perceptíveis, enquanto os riscos civilizatórios atuais tipicamente escapam à percepção [...]. Os riscos e ameaças atuais diferenciam-se, portanto, de seus equivalentes medievais, com frequência semelhantes por fora, fundamentalmente por conta da globalidade de seu alcance (ser humano, fauna, flora) e de suas causas modernas. São riscos da modernização. São um produto de série do maquinário industrial do progresso, sendo sistematicamente agravados com seu desenvolvimento ulterior”. (*Ibidem*, p. 26).

⁶² *Ibidem*, p. 27.

Peter L. Bernstein aponta que, diferentemente de períodos passados, a sociedade contemporânea pode prever determinados acontecimentos futuros e escolher entre diversas alternativas, isto é, o risco pode ser administrado para conduzir a tomada de decisões em muitos aspectos, que inclui diferentes questões, tais como guerras, planejamento familiar e venda de flocos de milho.⁶³

As atividades antes desenvolvidas, em comparação às atuais, eram mais elementares e singelas. Por certo também possuíam consequências prejudiciais, porém, não com a mesma amplitude das hodiernas. Os riscos adquiriram maior diversidade e podem resultar em danos de vasto alcance, com impactos em diversas áreas e que atingem larga quantidade de pessoas, além da natureza.⁶⁴ Como exposto por Peter L. Bernstein, risco significa ousar e não é um destino e, sim, uma opção.⁶⁵

A partir dos conceitos expostos sobre risco e, ainda, da apresentação da sociedade como permeada pelo risco, percebe-se a importância e os pontos positivos de cada uma das definições. Não se afigura adequado optar por apenas um dos conceitos apresentados, pois se observa que os referidos no presente estudo trazem relevantes contribuições para o melhor entendimento do tema proposto.

A percepção do risco acompanha a noção de perigo, de mutabilidade das circunstâncias e da insegurança decorrente do fato de se estar vulnerável, pois presente no cotidiano, tanto no aspecto individual quanto global. Desse modo, a noção de risco e o seu tratamento deve permear não somente estudos na área de conhecimento das ciências naturais, mas também no campo das ciências sociais, a

⁶³ “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 homens e mulheres não são passivos ante a natureza. [...] A capacidade de definir o que poderá acontecer no futuro e de optar entre várias alternativas é central às sociedades contemporâneas. A administração dos riscos nos guia por uma ampla gama de tomada de decisões, da alocação da riqueza à salvaguarda da saúde pública, da condução da guerra ao planejamento familiar, do pagamento de prêmios de seguro ao uso do cinto de segurança, da plantação de milho à venda de flocos de milho”. (BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, p. 01-02).

⁶⁴ “Nos velhos tempos, os instrumentos da agricultura, da indústria, da gestão empresarial e das comunicações eram simples. As panes eram frequentes, mas os reparos não exigiam a chamada de um encanador, eletricitista ou cientista da computação – ou de contadores e analistas de investimentos. A falha em uma área raramente exercia impacto direto sobre outra. Os instrumentos que ora usamos são complexos e as panes podem ser catastróficas, com consequências de longo alcance. Temos de estar sempre alertas para possíveis falhas ou erros”. (*Ibidem*, p. 02).

⁶⁵ “A palavra ‘risco’ deriva do italiano antigo *risicare*, que significa ‘ousar’. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino. É das ações que ousamos tomar que dependem de nosso grau de liberdade de opção, que a história do risco trata”. (*Ibidem*, p. 08).

exemplo do Direito do Trabalho.⁶⁶ A relevância do estudo relacionado ao risco nesse aspecto é vislumbrada na medida que o Direito do Trabalho se afigura como garantidor de direitos sociais.

Na sociedade atual a natureza dos riscos difere consideravelmente dos riscos de outros períodos, em razão da hodierna industrialização exacerbada e dos constantes avanços tecnológicos. Assim, na área do Direito do Trabalho é preciso aprimorar a percepção e o conhecimento acerca do risco, com a finalidade de fomentar a capacidade de compreensão e gerenciamento de riscos, pois direitos conquistados arduamente no decorrer de muitos anos devem ser respeitados, bem como para propiciar a continuidade do empreendimento econômico de modo socialmente sustentável.

Os riscos atualmente existentes na sociedade apresentam uma complexidade cada vez maior, pois o mundo contemporâneo caracteriza-se por transformações céleres e em larga escala, com consequências no âmbito laboral. Tal enseja novos desafios para o conhecimento acerca do risco, diante da necessidade de maior percepção, estudo e gerenciamento deste.

Além disso, como visto, as incertezas se desdobram em riscos e oportunidades, pois a incerteza decorre de eventos provenientes do ambiente interno da organização, ou do ambiente externo, cuja ocorrência pode desencadear consequências positivas e/ou negativas que impactam a organização.

Assim, no decorrer do gerenciamento do risco podem ser visualizadas oportunidades para agregar valor, com benefícios relacionados ao capital e ao trabalho, bem como quanto à marca e à imagem da organização, de modo a garantir o desenvolvimento sustentável ao longo de sua trajetória.

1.3 RISCO OPERACIONAL

⁶⁶ “A noção de risco, porque ambígua mas frequentemente associada ao perigo, instabilidade e vulnerabilidade, é transversal aos mais diversos sectores e problemas do quotidiano da sociedade, do local ao global. É por isso alvo de amplas investigações no campo do conhecimento das ciências naturais, através de estudos orientados para as causas e previsão dos fenómenos que lhe estão associados, bem como na área das ciências sociais, relacionados sobretudo com a percepção e prevenção”. (QUEIROZ, Margarida; VAZ, Teresa; PALMA, Pedro. **Uma Reflexão a Propósito do Risco**. Disponível em: <http://www.ceg.ul.pt/ERSTA/..%5CDescarga%5CERSTA%5CMQ_TV_PP.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2014, p. 01).

Consoante exposto, nas definições acima apresentadas para o termo risco, são ressaltados diferentes aspectos relevantes, de modo que a conceituação do risco engloba questões multidimensionais. Assim, em relação às organizações, o risco pode ser dividido, por exemplo, em três grandes grupos, quais sejam: a) risco de mercado, referente às oscilações nos preços dos ativos negociados em consonância com as circunstâncias de mercado; b) risco de crédito, relativo às possíveis perdas diante do inadimplemento de uma das partes; c) risco operacional, o qual decorre de possíveis falhas, ineficiências ou inadequações quanto à pessoas, processos internos, sistemas e eventos externos.⁶⁷

O risco operacional se relaciona à ocorrência de equívocos e incorreções no desempenho da atividade econômica, isto é, representam falhas no fazer. Na realização de qualquer atividade da organização há a possibilidade de perdas. No setor bancário existe maior regulamentação quanto ao risco operacional, porém, este é inerente a toda organização, em qualquer ramo que atue.

Conforme disposto na Resolução BACEN 3.380/2006, risco operacional corresponde à “possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”. Inclui, na definição do risco operacional: a) o risco legal relacionado à inadequação ou deficiência dos contratos; b) sanções decorrentes do descumprimento de disposições legais e, ainda, c) indenizações provenientes dos danos ocasionados a terceiros durante o desempenho das atividades da organização.⁶⁸

No conceito formulado pelo Banco Central, o risco operacional abrange os prejuízos referentes às falhas no desempenho dos contratos firmados pela organização, o que também se refere ao contrato de trabalho e às perdas oriundas do descumprimento de dispositivos legais, de modo que a inobservância às disposições aplicadas ao trabalho encontra-se abarcada pela definição de risco operacional.

⁶⁷ Existem autores que subdividem o risco em outras classificações. Todavia, para os fins do presente estudo a divisão do risco em três grandes grupos se apresenta suficiente, pois para a exploração do tema interessa somente o risco operacional.

⁶⁸ "Art. 2º. Para os efeitos desta Resolução, define-se como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. § 1º A definição de que trata o caput inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição". (BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução BACEN 3.380/2006**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_P.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2013.).

No conceito de risco operacional não se vislumbra apenas o descumprimento das normas relativas ao trabalho. Ao elencar os eventos de risco operacional, a Resolução BACEN 3.380/2006 inclui as demandas trabalhistas e a segurança deficiente do local de trabalho.⁶⁹

A partir da definição de risco operacional, as perdas que impactam o resultado esperado de modo negativo podem ocorrer na execução do contrato de trabalho, em razão do descumprimento das leis e normas regulamentares trabalhistas, bem como podem ser verificadas em diferentes organizações, independentemente se públicas ou privadas, se possuem ou não fins lucrativos, do porte e do setor de atuação.

1.3.1 Comitê de Basileia

Em relação ao sistema bancário e financeiro, houve aumento do controle governamental com a finalidade de proteger a economia e garantir a estabilidade financeira, diante do aumento das transações realizadas por todo o mundo e consequente possibilidade de impactos negativos ocasionados por insolvências bancárias.⁷⁰

A noção de atuar em conformidade com normas e procedimentos estabelecidos teve início no mercado financeiro, com o objetivo de regular a política econômica internacional diante das relações monetárias entre diferentes países, o que assumiu uma notável importância nos últimos anos no Brasil.

Para propiciar um melhor entendimento acerca deste trabalho, importante mencionar alguns dos principais marcos relacionados ao surgimento da ideia que

⁶⁹ “Art. 2º. (...) § 2º. Entre os eventos de risco operacional, incluem-se: I - fraudes internas; II - fraudes externas; III - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; IV - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; V - danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; VI - aqueles que acarretam a interrupção das atividades da instituição; VII - falhas em sistemas de tecnologia da informação; VIII - falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição”. (*Ibidem*).

⁷⁰ “No caso do sistema bancário e financeiro, esta preocupação da regulamentação governamental é historicamente mais acentuada, originalmente com seu foco voltado para a proteção da economia popular. Com o crescimento da importância das transações financeiras em todo o mundo, o controle governamental sobre os bancos e instituições financeiras está mais voltado para a preservação do sistema de pagamentos do país e o controle da solvência e estabilidade do sistema financeiro. A preocupação principal é com eventuais impactos negativos de insolvências bancárias sobre o lado real da economia e sobre a política econômica”. (LUNDBERG, Eduardo. **Rede de proteção e saneamento do sistema bancário**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/ftp/redeprot.pdf> >. Acesso em: 02 abr. 2013).

admite a necessidade de observância a normas e regulamentos no desempenho da atividade econômica.

Observa-se que inicialmente se concebia que a causa da falência de alguns bancos se encontrava atrelada ao risco de crédito, ou seja, ao risco na concessão do crédito bancário. Com o passar do tempo, a quebra de instituições financeiras e a ocorrência de fatores externos, dentre outros, demonstraram que os problemas não se referiam apenas a essa modalidade de risco.

O governo e a administração de relações monetárias internacionais, mediante criação de instituições, procedimentos e sistemas de regras, eram necessários para a reconstrução do capitalismo mundial após a Segunda Guerra. Em julho de 1944, os delegados de 44 nações firmaram o Acordo de *Bretton Woods*. Estabeleceram o Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), os quais passaram a operar em 1946.⁷¹

Houve imposição a cada país quanto a adoção de uma política monetária a qual conservasse a taxa de câmbio das moedas nacionais dentro de um valor estipulado em ouro. Também foi acordado que o FMI promoveria financiamento para combater possíveis dificuldades de pagamento. Em razão da crescente demanda global por ouro, em 1971 o presidente norte-americano Richard Nixon, de modo unilateral não atendeu a disposição do sistema *Bretton Woods* e cancelou a conversibilidade direta do dólar em ouro. Desta forma, verificou-se no sistema financeiro internacional um cenário de incerteza em razão da taxa de juros e câmbio altamente voláteis e, ainda, pela ausência de regulação.⁷²

Nesse contexto, com a finalidade de fortalecer e proteger o sistema financeiro mundial, foi criado o Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, para estimular boas práticas financeiras e estabelecer procedimentos de controle e atuação. O Comitê de Basileia (Suíça) surgiu no âmbito do *Bank For International Settlements* (Banco de Compensações Internacionais – BIS) em 1974 (sua primeira reunião ocorreu em 1975), como forma de melhorar a qualidade da supervisão bancária e fortalecer a solidez e segurança do sistema bancário internacional, mediante a adoção de exigências mínimas como precaução contra o risco de crédito.

⁷¹ MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 15.

⁷² *Ibidem*, p. 15-16.

O Banco de Compensações Internacionais (BIS), que não é uma instituição multilateral oficial, patrocina o Comitê de Basileia, através do fornecimento dos necessários meios materiais para o seu funcionamento, bem como é responsável por sua secretaria. Inicialmente possuía o específico objetivo de organizar o pagamento das reparações de guerra devidas pela Alemanha em prol dos países vencedores da Primeira Guerra Mundial.⁷³

Em 1988, foi firmado o Acordo de Capital de Basileia (Basileia I), pelo qual foram definidos mecanismos para a mensuração do risco de crédito, sendo estabelecida a exigência de capital mínimo para suportar riscos.⁷⁴

A partir de 1990, o Brasil começa a fazer parte do mercado mundial de alta competitividade, em decorrência da abertura comercial, passando a ser pressionado a adotar os modelos de transparência e de segurança propostos pelos órgãos reguladores internacionais, quais sejam, *Bank for International Settlements* (BIS) e *Securities and Exchange Commission* (SEC).⁷⁵

Em 1994, adveio a Resolução CMN 2.099, que dispõe acerca das condições relativas ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, bem como à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central - BACEN.

A partir de 1996 passa a ser exigido o capital mínimo para suportar também os riscos de mercado, contendo a determinação de que os supervisores avaliem as estratégias, as estimativas de adequação e a habilidade dos bancos de monitorar e garantir a conformidade com a exigência de capital mínimo.⁷⁶

A Resolução CMN 2.554, em 1998, determinou que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, implantassem controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, como, por exemplo, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, bem como o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas

⁷³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS – ANBIMA. **Basileia III**: novos desafios para a adequação da regulação bancária. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2010, p. 13.

⁷⁴ *Ibidem*, p. 14.

⁷⁵ MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 16.

⁷⁶ *Ibidem*, p. 29.

aplicáveis. A Resolução CMN 2.682 dispôs sobre critérios de classificação das operações de crédito (*ratings*) e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Em 2000, o capital mínimo exigido para as instituições financeiras privadas foi revisto.

A publicação do Novo Acordo de Capitais (Basileia II) ocorreu em 2004. Apresentou o conceito de risco operacional, o qual prevê a alocação de recursos para fraudes, roubos e falhas processuais, pois estes podem estar presentes em qualquer ponto da organização e em toda a organização, de modo que o respectivo controle envolve complexidade. Ainda, trouxe alterações quanto a gestão do risco de crédito. O segundo acordo de Basileia inovou ao dispor acerca da necessidade de se apurar capital para ser destinado à cobrir o risco operacional, além da previsão pra os riscos de crédito e de mercado, “em grande parte em reação à *débâcle* do Banco Barings”.⁷⁷

O Comitê de Basileia destina-se à supervisão bancária. Não constitui uma instituição ou um fórum internacional oficial. Trata-se de uma entidade que promove discussões informais entre reguladores bancários de determinados países.⁷⁸

Desta forma, as decisões do Comitê de Basileia apresentam relevante limitação, na medida em que configuram apenas sugestões fornecidas para a comunidade internacional de reguladores. O *status* do Comitê não confere força legal para as suas decisões, inclusive em relação aos seus próprios países membros. Isto porque os reguladores não possuem autorização para se pronunciarem e decidirem em nome de seus respectivos Estados.⁷⁹

No entanto, as sugestões formuladas pelo Comitê podem ser dotadas de imperatividade acaso sejam amparadas pelo país e transformadas em efetiva regulação financeira. As recomendações do Basileia II quanto ao gerenciamento do risco operacional apresentaram relevantes reflexos no Brasil, pois foram acolhidas pelo Banco Central – BACEN, através de normas e de orientações, tais como: Resolução CMN 3.380, de 29 de junho de 2006; Resolução CMN 3.490, de 29 de

⁷⁷ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS – ANBIMA. **Basileia III**: novos desafios para a adequação da regulação bancária. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2010, p. 16.

⁷⁸ “O Comitê de Basileia para a Supervisão Bancária não é propriamente uma instituição, nem tampouco um fórum internacional oficial. O Comitê é uma instância de discussão e coordenação informais entre reguladores bancários, originalmente apenas de países mais avançados. O Comitê é patrocinado pelo Banco de Compensações Internacionais (BIS), o que significa que o BIS é responsável por sua secretaria e pelos meios materiais necessários ao seu funcionamento. O próprio BIS, de qualquer forma, também não é uma instituição multilateral oficial”. (*Ibidem*, p. 13).

⁷⁹ *Ibidem*.

agosto de 2007; Carta-circular BACEN 3.315, de 30 de abril de 2008 Carta-circular BACEN 3. 316, de 30 de abril de 2008; Carta-Circular BACEN 3.383, de 30 de abril de 2008; Comunicado BACEN 19.028, de 29 de outubro de 2009.

Tratam-se de medidas adotadas que implementaram a proposta do Comitê de Basileia no Brasil, para normatizar a importância da atuação das instituições supervisionadas em conformidade com as leis e regulamentações, o que se refere aos riscos operacionais, nos quais se inserem os riscos jurídicos trabalhistas.

A partir do segundo semestre de 2007, forte crise financeira atingiu os mercados e retratou a fragilidade das instituições financeiras em relação ao gerenciamento dos riscos de liquidez. Diante desse contexto, o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia publicou em setembro de 2010 o documento Basileia III, o qual detém recomendações que objetivam o aumento da qualidade da base de capital regulamentar e a cobertura dos riscos, ao determinar que os bancos mantenham maiores reservas de capital.

A necessidade de regulamentação efetiva e aplicável a diferentes países para mitigar riscos, é verificada em diversos casos, tais como os atos terroristas nos Estados Unidos em 2001, os escândalos financeiros no Barings, Eron, WorldCom e Parmalat.⁸⁰

Em relação aos bancos existe o que pode ser chamado de “risco sistêmico” em razão de um “efeito dominó”.⁸¹ Isto é, diante da possibilidade de perdas monetárias que possam ser geradas por escândalos relacionados a instituições financeiras, correntistas e investidores tendem a resgatar seus valores e investimentos muitas vezes de forma simultânea logo após tomarem conhecimento das circunstâncias causadoras de eventuais prejuízos.

A cada notícia veiculada na mídia acerca de escândalos envolvendo bancos, surge a instabilidade decorrente do clima de tensão no mercado financeiro e econômico, o que gera estas “corridas bancárias”. Por exemplo, antes de ser extinto, o falido Banco Bamerindus, cuja sede se encontrava em Curitiba – Paraná, surgiram boatos a respeito da sua precária situação financeira e, no período de julho de 1995 a

⁸⁰ MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 17.

⁸¹ *Ibidem*.

dezembro do mesmo ano, o banco perdeu cerca de sete milhões em saques diários e os seus depósitos decresceram em sete bilhões de reais.⁸²

Desta forma, mundialmente impera uma supervisão mais severa em relação as instituições financeiras, até mesmo para fortalecer a imagem dos bancos e a respectiva segurança dos clientes e investidores.

O Comitê de Basileia passou a demonstrar preocupação com o risco operacional no Basileia II, o qual estipulou a alocação de recursos para fazer frente às fraudes, roubos e falhas nos procedimentos organizacionais, cujo controle se afigura difícil, posto que falhas podem ocorrer em qualquer ponto da organização. Referido acordo também trouxe mudanças no intuito de aprimorar a gestão do risco de crédito.⁸³

Segundo o art. 3º. da Resolução 3.380/2006, que determinou a implementação do gerenciamento do risco operacional no âmbito das instituições financeiras, a estrutura deste deve englobar: a) a identificação, a avaliação, o monitoramento, o controle e a mitigação do risco; b) as ações de documentar e armazenar informações de perdas referentes ao risco; c) relatórios destinados a identificar e corrigir tempestivamente as deficiências do controle de gerenciamento de riscos, com periodicidade mínima de um ano; d) testes para a avaliação dos sistemas de controle de riscos implantados, de periodicidade mínima anual; e) testes para a avaliação da política de gerenciamento do risco, nos diversos níveis da organização, inclusive em relação aos prestadores de serviços terceirizados; f) elaboração de plano de continência para a continuidade das atividades e também para que graves perdas sejam limitadas; bem como g) as ações para implementar, manter e divulgar estruturado processo de informação e comunicação.

Desta forma, é possível observar que com o advento do Basileia II, a fixação de alocação mínima de capital para fazer frente às eventuais perdas financeiras não constitui medida por si só suficiente para garantir a segurança e a

⁸² Câmara dos Deputados, Comissão Parlamentar de Inquéritos. **CPI – Proer**, p. 110-127. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/parlamentar-de-inquerito/51-legislatura/cpi-proer/relatoriofinal/cap3bamerindus.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2013.

⁸³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS – ANBIMA. **Basileia III**: novos desafios para a adequação da regulação bancária. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2010, p. 16.

solidez das instituições bancárias. É imprescindível que os riscos sejam identificados e tratados para que as atividades se desenvolvam de modo sustentável.⁸⁴

O Basileia II ressaltou a importância do enfrentamento dos riscos operacionais, o que restou normatizado no Brasil por diferentes resoluções e orientações do Banco Central, conforme acima mencionado. Como exposto, o risco operacional abrange os prejuízos referentes às falhas no desempenho dos contratos firmados pela organização, o que inclui o contrato de trabalho e as perdas decorrentes do descumprimento das normas e regulamentações trabalhistas.

Portanto, para atender as recomendações do Comitê de Basileia, normatizadas no Brasil pelo Banco Central, é imprescindível a implantação da gestão de riscos jurídicos trabalhistas também no âmbito das instituições financeiras, pois a solidez e a segurança do sistema bancário não depende apenas de alocações para fazer frente aos riscos de crédito.

1.4 O DIREITO DO TRABALHO COMO GARANTIDOR DE DIREITOS SOCIAIS

O Direito do Trabalho possui como razão para o seu surgimento as danosas consequências da Revolução Industrial. Nesse período histórico, o trabalho humano sofreu exploração sem limites, com salários irrisórios, jornadas excessivamente longas, degradantes condições de trabalho também em relação à saúde, iminentes riscos de acidentes de trabalho, crescente emprego de crianças e adolescentes em humilhantes e perigosas condições.

O mundo do trabalho se encontrava imerso num amplo campo de males. Era regido apenas pelas regras privadas de mercado, do direito comum civil. Desse modo, entendia-se que em relação ao trabalho o contrato firmado com o empregador era a lei a ser obedecida pelo empregado, o contrato fazia a lei entre as partes, isto é, a vontade do empregador prevalecia, pois o trabalhador era destituído de qualquer

⁸⁴ “Os objetivos de segurança e solidez do sistema financeiro não podem ser conseguidos somente pelo estabelecimento de necessidades mínimas de capital. Os novos requerimentos do Comitê de Basileia buscam estimular nas instituições financeiras a busca pela elevação de suas capacidades de mensuração e administração dos riscos, ou seja, a construção de uma cultura de gerenciamento de riscos como forma de dar sustentação aos resultados empresariais”. (SANTOS, Lourival Nery dos. Riscos operacionais: a importância do gerenciamento pelas instituições financeiras. In MENDONÇA, Ana Rosa Ribeiro de; ANDRADE, Rogério Pereira de (Org.). **Regulação bancária e dinâmica financeira: evolução e perspectivas a partir dos acordos de Basileia**. Campinas: Unicamp, 2006, p. 385 a 403, p. 394).

poder de negociação, já que diante da sua necessidade de sobreviver num meio social paupérrimo apenas lhe restava aceitar as cláusulas contratuais impostas, sem prévia discussão.⁸⁵

Ademais, a introdução das máquinas retirou o trabalho de grande quantidade de pessoas, o que desencadeou um elevado aumento na demanda por trabalho e considerável diminuição na oferta de emprego. Tal circunstância, além de reduzir os salários ao ínfimo, tornou o emprego escasso em comparação com o quantitativo de trabalhadores que buscavam meios de sustento.

A violência utilizada por algumas organizações de trabalhadores representavam ameaça à estabilidade e à estrutura da sociedade, já caracterizada por disparidades econômicas e sociais que demonstravam exacerbada desigualdade. As péssimas situações de trabalho e a substituição de muitos trabalhadores por máquinas ocasionaram revoltas por parte dos trabalhadores, que almejavam destruir os meios materiais de produção. Algumas dessas lutas, que inclusive envolviam a destruição de maquinários, foram relatadas por Karl Marx.⁸⁶

Passa a ser invocada a imperiosa intervenção do Estado com a finalidade de impedir a desumana exploração do trabalho e regular as questões sociais relacionadas ao labor. A doutrina social da Igreja apresentou relevante papel na reivindicação de direitos aos trabalhadores, por intermédio de Encíclicas, tais como a

⁸⁵ “É desse modo que eclode a primeira Revolução Industrial, resultante da consolidação e expansão das ideias liberais que facilitam o desenvolvimento do capitalismo, quando a burguesia inglesa passa a dispor de capital suficiente para financiar fábricas, adquirir matérias-primas e máquinas. [...] os detentores dos meios de produção ditam unilateralmente as piores condições de trabalho no ato da contratação e no decorrer da prestação de serviços, mediante o pagamento de ínfimo e insuficiente ‘salário’ aos trabalhadores contratados nesses moldes”. (GOMES, Dinaura Godinho Pimentel. Efetiva valorização do trabalho humano pela Constituição da República Federativa do Brasil como conquista social. In: GUNTHER, Luiz Eduardo; MANDALLOZZO, Silvana Souza Netto (Coord.). **25 anos da Constituição e o direito do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 165-179, p. 166-167).

⁸⁶ “Durante o século XVII, quase toda a Europa presenciou revoltas dos trabalhadores contra a máquina de tecer fitas e galões, o chamado moinho de fitas, denominado em alemão Bandmühle, Schnurmühle ou Mühlenstuhl. Nos fins do primeiro terço do século XVII, um motim popular destruiu uma serraria movida a vento construída por um holandês nas proximidades de Londres. Ainda no começo do século XVIII, só dificilmente as máquinas de serrar movidas a água venceram a resistência popular protegida pelo Parlamento. Quando, em 1758, Everet construiu a primeira máquina de tosquiar lã, movida a água, foi ela lançada ao fogo por cem mil pessoas que ficaram sem trabalho. Cinquenta mil trabalhadores que até então viviam de cardar lã dirigiram uma petição ao Parlamento contra as máquinas de carducar e de cardar de Arkwright. A enorme destruição de máquinas nos distritos manufatureiros ingleses durante os primeiros 15 anos do século XIX, provocada principalmente pelo emprego do tear a vapor, conhecida pelo nome de movimento luddita, proporcionou ao governo antijacobinos de Sidmouth, Castlereagh e quejandos o pretexto para as mais reacionárias medidas de violência. Era mister tempo e experiência para o trabalhador aprender a distinguir a maquinaria de sua aplicação capitalista e atacar não os meios materiais de produção, mas a forma social em que são explorados”. (MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro Primeiro. O processo de produção do capital. Tradução de Reginaldo Sant’Anna. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, v. I, p. 488-489).

Rerum Novarum (1891), de Leão XIII; *Quadragesimo Anno* (1931) e *Divini Redemptores* (1931), ambas de Pio XI.

As Encíclicas refletiram a preocupação com o bem comum e, para assegurar dignidade a todos, pugnavam pelo caráter não absoluto da propriedade privada, posto que esta deveria se submeter às necessárias limitações; pelo salário justo e suficiente, concessão de períodos de descanso, dentre outras questões.⁸⁷

A intervenção do Estado ocorreu por meio da legislação sobre o trabalho, para garantir cláusulas que estabelecessem direitos mínimos aos trabalhadores, harmonizar conflitos entre capital e trabalho, bem como propiciar a melhoria da condição econômica e social dos trabalhadores, o que resulta na melhoria das condições de vida da sociedade. Um dos marcos primordiais de reconhecimento de direitos sociais aos trabalhadores foi o surgimento da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1919, com o escopo de estabelecimento de um patamar mínimo de direitos s serem observados por todos os países.⁸⁸

A importância e a singularidade do Direito do Trabalho apenas podem ser compreendidas a partir da análise histórica dos fenômenos sociais relacionados à exploração do capital. O reconhecimento dos direitos sociais decorreu da pressão e da mobilização dos trabalhadores em razão dos conflitos entre capitalistas e operários, num período caracterizado por violência e condições desumanas.

Segundo Arion Sayão Romita, o Direito do Trabalho não se destina simplesmente à proteção de um dos sujeitos da relação de trabalho, pois é caracterizado por uma força que contrabalança, ou equilibra, a relação existente entre a parte que possui poder social e a outra parte que não o possui.⁸⁹ Trata-se da atenuação das disparidades que se instauram entre os polos da relação de trabalho, como uma força compensadora.

Desta forma, infere-se o Direito do Trabalho como garantidor de direitos sociais e instrumento de proteção contra os abusos da propriedade privada e da

⁸⁷ Para uma maior abordagem do tema, vide: GUNTHER, Luiz Eduardo; VILLATORE, Marco Antônio César (Coords.). *Rerum novarum*: estudos em homenagem aos 120 da encíclica papal. Curitiba: Juruá, 2011. Ainda: GASDA, Élio Estanislau. **Trabalho e capitalismo global**: atualidade da doutrina social da Igreja. São Paulo: Paulinas, 2011.

⁸⁸ Para maiores detalhes vide GUNTHER, Luiz Eduardo. **A OIT e o direito do trabalho no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2011.

⁸⁹ “O principal escopo do direito do trabalho sempre foi – e atrevo-me a dizer que sempre será – o de constituir uma força compensadora (*countervailing force*) apta a neutralizar a disparidade do poder contratual inerente – e necessariamente inerente – à relação de trabalho. [...]. É uma tentativa de inserir a lei numa relação de mando e subordinação”. (ROMITA, Arion Sayão. **Direitos fundamentais nas relações de trabalho**. 5. ed. São Paulo: Ltr, 2014, p. 450).

exploração do capital na atividade econômica, a fim de promover a dignidade humana. Os trabalhadores lutaram para conquistar direitos que lhes assegurassem dignidade, isto é, leis trabalhistas foram promulgadas apenas depois de grande sofrimento ocasionado a muitos, que sonharam em transformar a lamentável realidade em um futuro possível.

Da importância do Direito do Trabalho decorre a relevância da implantação de política de gestão de riscos jurídicos trabalhistas nas organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, para a observância do ordenamento jurídico trabalhista, isto porque as decisões da organização interferem nas relações de trabalho estabelecidas. O eficaz gerenciamento dos riscos corporativos e o próprio uso de suas técnicas aprimora a tomada de decisões para atender aos objetivos de conformidade às leis trabalhistas.

1.5 COMPLIANCE. CONFORMIDADE AO ORDENAMENTO JURÍDICO E REGULAMENTOS COMO OBJETIVO COMUM DAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, a sociedade anseia por uma conduta íntegra e responsável das organizações. O amplo acesso à informação e a rápida divulgação propiciados pelos meios de comunicação permitem que a sociedade adquira conhecimento acerca da atuação das organizações e, assim, possibilita que as pessoas verifiquem se a conduta das empresas se encontra ou não pautada em valores éticos e preceitos legais.

Observa-se a importância da conduta das empresas em razão da repercussão de seus atos e decisões perante a sociedade, de modo que as organizações necessitam cada vez mais se preocupar com a atuação em conformidade com normas legais, princípios e valores. A conduta contrária ao ordenamento jurídico não reflete apenas a desobediência a uma regra, mas também uma ruptura na reputação e na imagem da empresa. Há uma espécie de “controle social” das organizações.

Consoante exposto por Vanessa Alessi Manzi, *compliance* refere-se ao cumprimento ou ao ato de cumprir e tem origem no inglês, do verbo *to comply*, o qual significa cumprir, de forma que pode ser conceituado como a observância e a execução de normas e procedimentos impostos, como um dever de cumprir leis,

diretrizes, regulamentos internos e externos, para a diminuição de riscos relacionados a imagem da empresa e a legislação.⁹⁰

A autora aborda a existência de um risco de *compliance* e o conceitua como risco legal, relacionado às sanções regulatórias, às perdas financeiras ou de reputação da organização, por decorrência de falhas no cumprimento de normas.⁹¹ Clientes, acionistas, empregados e fornecedores vislumbram a organização de determinada forma que se fundamenta na identidade da empresa, nas informações veiculadas pela mídia, nas estratégias de mercado adotadas e na visão ou política transmitida pela organização, dentre outros.

Tais aspectos das organizações, perceptíveis pela sociedade, assim como o desempenho, a lucratividade e a responsabilidade social, repercutem na credibilidade da empresa. Assim, há o risco da reputação da empresa ser atingida de modo negativo, ao ponto de desencadear perda de clientela, diminuição de rendimento, litígios judiciais e até mesmo impossibilitar a continuidade do empreendimento.

Uma política de *compliance* aliada à gestão de riscos constituem ferramentas hábeis para promover a boa governança corporativa, a sustentabilidade do empreendimento e a integridade relacionada à imagem da organização, independentemente desta atuar no setor público ou no âmbito privado, a fim de promover a minoração de riscos e para o aprimoramento dos procedimentos de controle interno.

Apesar de não ser tarefa fácil mensurar financeiramente os impactos diretos de um efetivo programa de *compliance*, é certo que produz vantagens na medida em que a boa reputação da empresa confere valor a sua marca, admiração e confiança pública. Nesse diapasão, a empresa é capaz de atrair e fidelizar clientes, parceiros, investidores e, inclusive, empregados.

Assim, o *compliance* protege a reputação da empresa. Não é possível estimar o valor do efeito negativo à imagem de uma organização, não se trata apenas da perda dos investimentos na área de publicidade e comunicação. Leva-se

⁹⁰ “O termo *compliance* origina-se do verbo em inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar algo imposto. *Compliance* é o ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal”. (MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 15).

⁹¹ “A expressão risco de *compliance*, por sua vez, é definida como o risco legal, ou de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação”. (*Ibidem*, p. 39).

considerável tempo para a empresa construir uma reputação sólida e esse tempo não pode ser monetariamente mensurado. Consoante reconhecido pela entidade COSO, “o histórico de conformidade de uma organização poderá afetar de modo significativo, positivo ou negativo, a sua reputação na comunidade e no mercado”.⁹²

Ademais, a produtividade também depende do comprometimento dos empregados e uma empresa a qual respeita os direitos dos trabalhadores aumenta a satisfação destes, o que acarreta a fidelidade, o comprometimento e a consequente melhora no rendimento. Surge a noção do trabalho em equipe. O empregado passa a se sentir e agir como membro de uma comunidade pertencente ao âmbito laboral, entendendo a importância dos valores, objetivos e metas da organização.

A implantação do programa de *compliance* diminui os riscos de imposição de multas por autoridades administrativas, cassação de licença para a atividade, condenações judiciais, além de preservar a responsabilidade civil e criminal de proprietários, acionistas e executivos da organização. Desta forma, reduz o custo operacional da atividade econômica e promove o desenvolvimento sustentável da atividade econômica.

Sob o aspecto macroeconômico, para a almejada justiça social é necessária a existência de organizações comprometidas com o respeito aos direitos individuais e em conformidade com o ordenamento jurídico, o qual engloba princípios e valores, de modo que quando ausente este comprometimento pode surgir a falta de credibilidade nas organizações e decorrente impacto na economia. Ressalta-se que o Estado Democrático de Direito se fundamenta na observância as leis.

O adequado programa de *compliance* e a eficaz gestão dos riscos promovem a sustentabilidade da empresa. A FEBRABAN apresenta três dimensões do desenvolvimento sustentável: sociais, ambientais e econômicas. No aspecto social, o desenvolvimento sustentável abrange questões relativas ao combate à pobreza, fome, discriminação e corrupção; ao respeito às minorias e ao consumidor, à educação básica, bem como ao trabalho decente.⁹³

⁹² COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 40.

⁹³ FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Bancos e desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Bancos%20e%20Desenvolvimento%20Sustentavel%20-%20julho%202011.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2013.

A sustentabilidade não se refere somente a aspectos econômicos e financeiros, mas também, de forma integrada, aos aspectos sociais e ambientais, pois desenvolvimento sustentável “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às próprias necessidades”.⁹⁴ O desempenho da atividade econômica em conformidade com as normas do trabalho acarreta benefícios ao desenvolvimento econômico e social, ao país como um todo.

O desenvolvimento sustentável pode ainda ser conceituado como um processo de desenvolvimento humano, nos aspectos individual, social ou global, que envolve uma estratégia adaptativa e apta a garantir a manutenção da evolução cada vez mais sólida e cada vez mais solidária, de forma a aumentar a possibilidade de continuação da vida humana e de outras vidas neste planeta por tempo indefinido.⁹⁵

Implantar uma cultura de *compliance* na organização juntamente com a gestão de riscos pode significar a obtenção de ganho de valor e melhor competitividade no mercado, o que contribui de modo decisivo para a sobrevivência do empreendimento. Organizações éticas e promotoras da observância as regulamentações jurídicas tomam decisões com maior qualidade ou mais acertadas, que alcançam a boa governança. A boa governança da organização permite a continuidade do empreendimento.

Consoante exposto pela metodologia COSO de gerenciamento de riscos, o cumprimento de leis e regulamentos deve corresponder a uma das categorias de objetivos das organizações. Trata-se, portanto, de objetivo comum a todas as organizações e sobremodo pertinente para o presente estudo.⁹⁶

As atividades das organizações devem ser conduzidas de forma a atender, frequentemente, diversas determinações legais, tanto específicas ao ramo de atuação quanto gerais, como concorrência em mercados, tributos, proteção ao meio ambiente, comércio internacional, bem como em relação aos direitos de seus empregados.

⁹⁴ Trata-se do conceito de desenvolvimento sustentável estabelecido em 1987 como resultado dos trabalhos realizados pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (Relatório Brundtland), criada pela ONU. BRUNDTLAND. *Our common future: the world commission on environment and development*. Oxford University Press, 1987.

⁹⁵ INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE SYSTEMS SCIENCES. *Glossary*. Disponível em: <<http://isss.org/projects/glossary?s=systematic>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

⁹⁶ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 05.

Dentro da atual sociedade permeada pelo risco existem padrões desejáveis de comportamento em relação aos diferentes problemas sociais, ambientais e econômicos. As leis e as regulamentações pertinentes direcionam a organização em padrões mínimos de comportamento, que devem ser integrados aos objetivos de conformidade. Desta forma, o gerenciamento de riscos organizacionais, para concretizar a política organizacional de *compliance*, proporciona uma garantia razoável de que os objetivos de conformidade estão sendo atingidos.

1.6 CONSCIÊNCIA DO RISCO. POSTURA DIANTE DO RISCO

No decorrer dos anos, as organizações enfrentam mudanças estruturais e também culturais. A sociedade apresenta novas exigências e demandas também quanto à conduta das organizações, e não apenas em relação à oferta de bens e à prestação de serviços. Tal decorre do aumento das informações disponíveis e da maior facilidade de acesso a estas, o que enseja um monitoramento pela sociedade.

Para o desenvolvimento do país, dentre outros fatores, encontra-se o cumprimento das normatizações do trabalho, pois o desenvolvimento sustentável implica questões sociais, além de ambientais e econômicas. Entendimento contrário incentiva somente o mero crescimento econômico, destituído do enfoque social.

A gestão de riscos quanto à regulamentação do trabalho possui como objetivo propiciar às as organizações controles detectivos e preventivos destinados a identificar e impedir a autuação em desconformidade com as obrigações impostas pelo ordenamento jurídico trabalhista, o que conduz à facilitação da tomada de decisões quanto às medidas necessárias a serem adotadas antes que consequências maiores surjam.

Além da possibilidade de promover a atuação em consonância com o ordenamento jurídico, o controle é relevante para manter a organização próxima do alcance de seus objetivos e interesses, ao assumir um aspecto de imposição de limites e de orientação ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Em razão de escândalos e falências de negócios de consideráveis consequências⁹⁷, com grandes impactos prejudiciais em investidores e empregados, dentre outros, nos últimos anos houve uma intensificação quanto à relevância acerca

⁹⁷ GALBRAITH, John Kenneth. **A economia das fraudes inocentes**: verdades para o nosso tempo. Tradução de Paulo Anthero Soares Barbosa. São Paulo: Companhia das Letras, 2004, p. 10.

do gerenciamento de riscos, o que aumentou a preocupação com a formulação e implantação de estratégias hábeis a identificar, avaliar e responder aos riscos. Tais eventos demonstram o quão relevante é a continuidade do negócio, o que justifica a atenção especial a ser direcionada aos controles internos e à gestão de riscos.

Para garantir a continuidade do empreendimento, é imprescindível que a tomada de decisão quanto ao nível de risco a ser aceito se encontre embasada por um eficiente gerenciamento de risco e controle interno, pois estes proporcionam o desenvolvimento sustentável da organização.

Ocorre que, na prática, existem organizações que nem ao menos buscam conhecer riscos, mormente em relação aos direitos trabalhistas, e promovem as tomadas decisórias sem o devido respaldo ou análise, sem identificar a repercussão da conduta organizacional, seja do ponto de vista financeiro ou seja relacionado à imagem; como se decidissem “no escuro”.

A consciência dos riscos e o modo como a organização reage diante destes ocorre e pode ser alterada conforme a história e a cultura organizacionais, isto é, de acordo com as experiências pretéritas e as convicções compartilhadas no ambiente interno. Organizações que vivenciaram resultados positivos nas situações em que assumiram riscos elevados, apresentam visão e atitudes de gerenciamento de riscos diferenciadas, quando em comparação com a visão e as atitudes de organizações com resultados mal sucedidos em relação aos riscos, ao enfrentar severas consequências legais e financeiras.

Uma organização que no decorrer de sua trajetória não enfrentou prejuízos destacados e nem se esteve exposta a riscos, pode apresentar uma noção equivocada quanto à necessidade de gerenciamento de riscos, sem atribuir a devida importância a este e, assim, passa a entender que consequências adversas e danosas simplesmente não acontecerão, como se fossem um mito.

Não consideram que o risco é inerente a qualquer atividade e, ainda, que a sociedade atual é uma sociedade permeada pelo risco. Assim, mesmo que uma organização disponha de estratégias perfeitas, excelentes equipes, competência em suas operações, procedimentos íntegros e confiabilidade nas tecnologias utilizadas, dentre outros atributos, encontra-se vulnerável à incerteza, o que demanda a implantação de processos eficazes de gerenciamento de riscos.

Em determinadas organizações é possível observar que o exacerbado passivo trabalhista decorre da má gestão de pessoas e da ausência de cumprimento de

leis trabalhistas de modo contínuo ou corriqueiro. Existem organizações que não se preocupam com a forma que as suas atividades são desenvolvidas em seus diferentes setores ou departamentos. Assumem riscos jurídicos trabalhistas muitas vezes desnecessariamente.

Relevante observar a postura organizacional em face dos riscos. Por exemplo, a exacerbada ênfase em vendas pode conduzir os empregados a um demasiado esforço, a tal ponto que as transações passam a ser efetivadas de modo “agressivo” ou a qualquer custo, sem a devida atenção ao cumprimento de normas, o que aumenta consideravelmente a possibilidade de perdas diante da inobservância as leis.

Segundo a entidade COSO, existem ocasiões nas quais a própria organização oportuniza a ocorrência de atos ilegais ou desonestos, por fornecer, muitas vezes sem intenção, forte incentivo para essas condutas.⁹⁸ Ao exaltar injustificadamente os resultados e exigir um curto prazo para atendimento de metas, por exemplo, instiga a formação de um inapropriado ambiente interno, o que também pode acontecer diante da exagerada atenção ao lucro.

Assim, é possível reduzir ou eliminar indesejáveis comportamentos justamente pela redução ou eliminação desses prejudiciais incentivos, pois a gestão de riscos jurídicos trabalhistas mostra-se relevante desde a seleção das pessoas que irão laborar na organização até a extinção do contrato de trabalho, momentos que por si só ensejam implicações legais.

Por exemplo, a publicação de anúncio de oferta de emprego pode ocasionar prática discriminatória quando possui exigências relacionadas à aparência, faixa etária, ou ainda, quando no decorrer do processo de recrutamento são requeridas certidões em relação aos antecedentes criminais, aos cadastros de restrição ao crédito ou quanto às reclamações trabalhistas porventura ajuizadas. Há ainda quem exija atestados relativos ao estado gravídico ou a determinadas doenças.

Outro exemplo constitui, no decorrer do contrato de trabalho ou quando da sua extinção, anotações desabonadoras na Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS, as quais mencionam aplicação de advertência, suspensão ou justa causa, que podem ser decorrentes de apurações disciplinares unilaterais procedidas

⁹⁸ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 30.

pela organização ou até mesmo anotações de registros provenientes de reclamações trabalhistas.⁹⁹

Constituem práticas proibidas porque são discriminatórias (art. 5º, VIII; art. 7º, XXX, XXXI, XXXIII, ambos da Constituição de 1988), porém, comumente verificadas, o que pode resultar em passivo trabalhista no campo da tutela individual ou em sede de ações coletivas.

Quando se trata de gestão de pessoas e Direito do Trabalho diversas outras situações podem ocorrer no âmbito da organização, tais como abuso do poder diretivo do empregador ou exposição vexatória e discriminatória de empregados que não atingiram metas.¹⁰⁰

Organizações que não vislumbram a realidade permeada pelo risco jurídico trabalhista, podem sofrer relevantes impactos que inclusive impedem a continuidade do empreendimento. Ao contrário, as organizações que adquirem consciência acerca do risco e que promovem medidas para tratá-lo, são capazes de beneficiar a si mesmas, além de seus empregados e a sociedade como um todo.

A consciência e postura em relação aos riscos decorrem, além de outros fatores, da integridade e do compromisso da organização com valores éticos e com a conformidade a leis e regulamentos, bem como da ausência de preocupação quanto à reputação organizacional frente aos clientes, fornecedores e empregados.

Na modernidade se verificou que os riscos podem ser avaliados e as influências do destino e superstições passam a perder lugar. O reconhecimento do risco altera o modo de proceder diante de circunstâncias que outrora eram dominadas por noções de fortuna (destino). Conforme Anthony Giddens, mediante o reconhecimento da existência do risco ou do conjunto de riscos, aceita-se a possibilidade de acontecer resultados não desejados ou danosos, bem como a possibilidade de que tal não pode ser eliminado.¹⁰¹

⁹⁹ A Subseção 1 Especializada em Dissídios Individuais (SDI-1) do Tribunal Superior do Trabalho (TST), nos autos do Processo: RR-74500-48.2008.5.17.0005, decidiu pelo deferimento da indenização pleiteada pela trabalhadora cuja carteira de trabalho recebeu anotação de que o registro do contrato decorreu de decisão judicial.

¹⁰⁰ O Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região, no Recurso Ordinário (RO) nº. 01034-2005-001-21-00-6, manteve a sentença da 1ª Vara do Trabalho de Natal/RN que decidiu pela indenização diante da atitude do empregador de submeter à humilhação e ao constrangimento empregados que não atingiam metas.

¹⁰¹ GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991, p. 100.

As decisões tomadas dentro da organização possuem resultados que impactam também os que se encontram fora do âmbito organizacional. A organização é influenciada por riscos externos e, por outro lado, exerce influência externa.¹⁰² Os perigos existentes e os riscos a eles associados fazem parte da vida de indivíduos e do cotidiano de organizações. A peculiaridade reside na circunstância de que os riscos enfrentados pelas organizações podem ocasionar resultados em uma quantidade maior de pessoas, como por exemplo os riscos aos quais um Estado se encontra sujeito.

Consoante Roger Kaufman, as organizações, durante o desempenho de suas atividades e processos, mantêm relações com diferentes grupos internos e externos, razão pela qual não podem manter um foco apenas direcionado aos seus próprios interesses, pois todas as atividades da organização, o que ela faz e produz, repercutem na sociedade, isto é, ocasionam resultados positivos ou negativos no mundo compartilhado por todos.¹⁰³

A intensificação e a globalização dos riscos demonstram a necessidade de reconhecimento do risco e da postura organizacional para o enfrentamento deste. Tal aspecto também justifica a gestão dos riscos.¹⁰⁴ Como exposto por Peter L. Bernstein, o risco não é um destino, pode ser visto como uma opção.¹⁰⁵

A partir da percepção do risco na sociedade como um todo, em razão das céleres inovações e renovações tecnológicas com a consequente intensificação da concorrência, verifica-se que as questões organizacionais no decorrer do tempo se modificam e vão se tornando cada vez mais complexas, consequentemente, do mesmo modo, os riscos tendem à constante alteração e complexidade.

Dessa forma, é fundamental que a organização se encontre devidamente preparada a reagir e a superar cada novo desafio, pois os procedimentos atinentes a

¹⁰² “[...] o ambiente de risco institucionalizado dos mercados não pode ser confinado à sua própria ‘esfera adequada’. Não apenas riscos extrínsecos forçam a penetração, mas os resultados das decisões tomadas no interior da estrutura institucionalizada afetam constantemente os que estão do lado de fora”. (*Ibidem*, p. 115).

¹⁰³ KAUFMAN, Roger. *System approach, systems approach, systematic approach, and systemic approach: like cousins, they are related, but not the same*. Disponível em: <<http://www.performancexpress.org/2012/11/system-approach-systems-approach-systematic-approach-and-systemic-approach-like-cousins-they-are-related-but-not-the-same/>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

¹⁰⁴ GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991, p. 117.

¹⁰⁵ “A palavra ‘risco’ deriva do italiano antigo *risicare*, que significa ‘ousar’. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino. É das ações que ousamos tomar que dependem de nosso grau de liberdade de opção, que a história do risco trata”. (BERNSTEIN, Peter L. *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, p. 08).

recursos humanos demonstram aos empregados o nível de integridade, comportamento ético e conformidade legal priorizados na organização. Os atos dos gestores e administradores recebem influência do histórico e da cultura da organização, através de observações da postura organizacional anterior ou hodierna diante de similares situações de risco.¹⁰⁶

As ações cotidianas da organização quanto a gestão de pessoas precisam refletir a cultura corporativa que a empresa sustenta ou objetiva alcançar. Se propaga aos empregados e a sociedade como um todo a atuação conforme leis e regulamentos, importa que efetivamente aja dessa forma com seus trabalhadores, pois, se sonega direitos trabalhistas amplamente reconhecidos, por consequência sua conduta não revela a conformidade que alega possuir.

Todas as circunstâncias acima mencionadas e outras que podem ocorrer devido à desorientação de gestores demonstram que condutas reprováveis e atentatórias da dignidade do trabalhador ainda existem e, por esta razão, justificam a necessidade do eficaz gerenciamento de riscos e da assessoria jurídica, sempre dotados do novo olhar proveniente do pensamento complexo ou pensamento sistêmico, pois para promover o equilíbrio pretendido pelo Direito do Trabalho quanto às relações entre o capital e o trabalho, pessoas não podem ser vistas como mera mão de obra, força de trabalho ou apenas um fator no processo de produção.

¹⁰⁶ “A forma pela qual a administração trata o seu pessoal pode transmitir uma mensagem poderosa. Cabe aos gestores lembrar que os atos dizem mais do que as palavras. Seus atos, por sua vez, são influenciados pelo histórico e pela cultura da organização, baseando-se em observações anteriores de como os seus mentores enfrentaram situações semelhantes”. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 82).

2 GESTÃO DE RISCOS

2.1 O QUE É GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos compreende uma série de atividades coordenadas no âmbito interno da organização, para direcionar e controlar esta quanto aos riscos.¹⁰⁷ A gestão de riscos constitui a arquitetura formada por princípios, estrutura e processos, destinada a gerenciar eficazmente os riscos; enquanto que o gerenciamento ou o ato de gerenciar os riscos é a “aplicação dessa arquitetura para riscos específicos”.¹⁰⁸

O objetivo da gestão de riscos quanto ao Direito do Trabalho é que as organizações disponham de controles detectivos e preventivos, para identificar e impedir a atuação em desconformidade com as obrigações impostas pelo ordenamento jurídico trabalhista. Ademais, o escopo também consiste na facilitação da tomada de decisões quanto às medidas necessárias a serem adotadas antes que consequências maiores surjam.

Além da possibilidade de promover a atuação em consonância com o ordenamento jurídico, a gestão de riscos é relevante para manter a organização próxima do alcance de seus objetivos e interesses, ao assumir um aspecto de imposição de limites e de orientação ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Sua existência nas instituições representa questão de suma importância na medida em que examina a aplicação dos recursos e o atendimentos dos interesses organizacionais. Diante da intensificação dos riscos na sociedade, cada vez mais é imprescindível a gestão de riscos para o alcance dos objetivos traçados pela organização.

Não se trata de assunto recente. Todavia, quanto à observância aos direitos dos trabalhadores, grande caminho precisa ainda ser percorrido. O descumprimento despropositado da legislação trabalhista necessita ser combatido no

¹⁰⁷ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000**. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2F200.129.168.182%3A4030%2Fattachments%2Fdownload%2F7055%2F0000077796-ISO31000.pdf&ei=ENEqVN7LINLMggS2v4GACA&usg=AFQjCNFyCQDIQAZ4A7RS9pQphNWjk_o8fhg&sig2=s2S7VG6tCzg_aAA_2tWe9w&bvm=bv.76477589.d.eXY>. Acesso em: 30 set. 2014, p. 02.

¹⁰⁸ *Ibidem*, p. IV.

âmbito interno das organizações. Para tanto, é primordial que gestores reconheçam a relevância do aprimoramento da gestão de riscos jurídicos trabalhistas.

É preciso identificar qual a percepção da alta esfera administrativa das empresas, dos gestores e de todos os empregados acerca da gestão de riscos, com evidências das questões positivas e negativas, isto porque o comprometimento de todos é essencial para proporcionar maior fiscalização e acompanhamento na realização das metas e objetivos da organização.

A gestão de riscos ostenta papel relevante não apenas na eficiente utilização de recursos disponíveis. Observa-se a importância da gestão de riscos como diretriz não apenas das atividades de planejamento, finanças e contabilização, mas principalmente quanto à gestão de pessoas e à organização do trabalho.

Permite descortinar se as atividades são realizadas de modo conforme à legislação do trabalho, com a finalidade de identificar debilidades e corrigi-las, além de evitar o surgimento de outras falhas. Através de uma efetiva gestão de riscos é possível proceder a comparações entre o planejado e o executado, verificar as aplicações dos recursos disponíveis, e a aptidão organizacional de avaliação e de resposta aos riscos.

Desta forma, a gestão de riscos também enfatiza a prevenção de erros e falhas que possam ocorrer. No entanto, é necessário que seja formulada para efetivamente ser infligida com sucedâneo em orientações consubstanciadas na observância ao ordenamento jurídico.

Portanto, a gestão de riscos constitui processo apto para minimizar riscos, quando procedido de modo a considerar seus aspectos fiscalizatórios e preventivos, em consonância com a missão e objetivos organizacionais, dentro da observância ao ordenamento jurídico, inclusive no campo do Direito do Trabalho.

A seguir, serão apresentados alguns exemplos de metodologias para a gestão de riscos. Tanto na metodologia COSO quanto na ISO 31000 é possível observar a importância de se admitir e perceber que a organização se encontra inserida numa sociedade permeada pelo risco e, ainda, que necessita da mudança da forma de pensar, com a adoção de um pensamento que observe a complexidade das relações sociais.

2.2 A METODOLOGIA COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

Nos Estados Unidos, em 1985, surgiu o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), para apoiar a Comissão Nacional sobre relatórios financeiros fraudulentos, como uma iniciativa do setor privado, consoante exposto no *site* da entidade.¹⁰⁹ A denominação popular *Treadway Commission* advem do primeiro presidente da Comissão Nacional – James C. Treadway Jr. Hodiernamente, o presidente do COSO é Robert Hirth.

Trata-se de uma organização privada, independente, mantida por cinco entidades patrocinadoras, cujas denominações em inglês e traduzidas seguem descritas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Entidades patrocinadoras do COSO

AICPA	American Institute of Certified Public Accountants	Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
AAA	American Accounting Association	Associação Americana de Contadores
FEI	Financial Executives Internacional	Executivos Financeiros Internacional
IIA	The Institute of Internal Auditors	Instituto de Auditores Internos
IMA	Institute of Management Accountants	Instituto dos Contadores Gerenciais

Fonte: SANTOS, Cerli da Luz dos; SOUZA, Rita Cássia de; HILLEN, Cristina. Controle interno: análise baseada na metodologia COSO em uma empresa de Campo Mourão / PR. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/nupem/anaais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anaais-CSA/CONTABEIS/07-clsanstotrabalhocompleto.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2014.

A missão do *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) é proporcionar o desenvolvimento de sistemas e estruturas abrangentes, com a orientação quanto ao gerenciamento de riscos corporativos e controles internos para o combate à fraudes, concebidas no intuito de melhorar o desempenho organizacional e de governança.

A instituição apresenta como sua visão ser reconhecida no mercado global como líder no desenvolvimento de diretrizes nas áreas de risco e de controle, a fim de propiciar a boa governança organizacional e a redução de fraudes. Seu objetivo é formular orientações em três temas inter-relacionados, quais sejam: gestão de riscos em empresas (*Enterprise Risk Management* - ERM), controle interno e dissuasão da fraude.¹¹⁰

Quanto à gestão de riscos, elabora diversas orientações desde 2004 e, em relação ao controle interno, desde 1992. Para a dissuasão da fraude, a entidade

¹⁰⁹ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *About us*. Disponível em: < <http://www.coso.org/aboutus.htm> >. Acesso em: 23 ago 2014.

¹¹⁰ *Ibidem*.

publicou o estudo divulgado em 1999, intitulado *Relatórios Financeiros Fraudulentos: 1987-1997* e, ainda, outro estudo denominado *Relatórios Financeiros Fraudulentos: 1998-2007*, lançado em 2010. Todas as mencionadas orientações são destinadas à melhoria da governança corporativa.

Todavia, para a eficácia dessa nova mentalidade ou forma de pensar direcionada à prevenção, as ferramentas e os estudos prescritos necessitam ser absorvidos pelas organizações, por um novo pensamento que deve permear todos os seus integrantes, independentemente de serem ou não ocupantes de cargos de direção.

Em relação ao controle interno, o COSO desenvolveu o estudo denominado *Internal Control – Integrated Framework*, o qual permite que organizações procedam à análise e aperfeiçoamento dos sistemas de controle interno, com a incorporação das diretrizes desenvolvidas pelo COSO nas normas e regulamentos expedidos pelas instituições com o foco de aprimorar suas atividades para completar seus objetivos.

Após a publicação da obra *Internal Control – Integrated Framework*, o COSO promoveu estudo que resultou na obra intitulada *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, a qual aborda o tema gerenciamento de riscos corporativos de modo expressivo, veemente e mais amplo que anterior, podendo ser analisado em relação a política de risco de qualquer organização.

Referido estudo, ao apresentar a estrutura ou o modelo de gerenciamento de riscos corporativos, não tenciona a substituição dos sistemas de controle interno existentes nas organizações e, sim, a incorporação de princípios, conceitos fundamentais e padrões que conduzem a uma atuação mais responsável e preparada da organização para reagir frente aos desafios.

Antes de decidir qual a extensão de risco que a organização se encontra disposta a assumir, é preciso que esta promova a correta identificação do risco e a sua adequada análise. Para garantir a continuidade da organização, é imprescindível que a tomada de decisão quanto ao nível de risco a ser aceito se encontre embasada por um eficiente gerenciamento de risco e controle interno, pois estes podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da organização.

Para o presente trabalho, aborda-se o estudo sob o título *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos –

Estrutura Integrada).¹¹¹ O novo modelo ampliou as medidas de controle em relação ao gerenciamento de riscos. O modelo apresentado pela entidade COSO demonstra essa inter-relação entre objetivos organizacionais e componentes do gerenciamento de risco da seguinte forma:

Figura 1 – Cubo apresentado pelo COSO



Fonte: COSO - Committee of Sponsoring Organizations. *Enterprise risk management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 07.

Os objetivos tracejados pela organização se encontram diretamente relacionados com os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, pois em um aspecto se estabelece o que a organização almeja e sob outro aspecto é exposto o que é preciso para que tal seja alcançado.

As quatro colunas (verticais) constituem as categorias de objetivos, quais sejam: estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade. As oito linhas (horizontais) representam os componentes do gerenciamento de riscos: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações, monitoramento. Por fim,

¹¹¹ A tradução em língua portuguesa se encontra disponível em <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf> Acesso em 23 ago 2014. O documento em inglês é denominado *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, conhecido como ERM ou COSO II, elaborado em 2004.

na parte superior (terceira dimensão) são visualizadas as unidades ou setores de uma organização, que são: estratégico, operacional, comunicação e conformidade.

Ao elaborar a figura ou o cubo, o COSO tenciona ilustrar a capacidade de manutenção de foco “na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos”.¹¹²

Demonstra a necessidade de manter enfoque na totalidade dos aspectos relacionados à organização e, concomitantemente, nas suas partes, de modo que é possível observar a existência de uma correlação entre o gerenciamento de riscos e o pensamento complexo ou sistêmico, o que será melhor explicado no capítulo seguinte.

O gerenciamento de riscos corporativos precisa ser eficaz em todas as quatro categorias de objetivos, para que a organização disponha de uma garantia razoável quanto ao alcance dos objetivos estratégicos e operacionais. Para tanto, é preciso ainda a confiabilidade das comunicações internas da organização, bem como a observância de todas as leis e regulamentos aplicáveis.

A obra *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada) é composta por duas partes. A primeira contém os componentes primordiais do gerenciamento de riscos corporativos, com princípios e conceitos relevantes. A segunda parte trata das técnicas de aplicação e expõe, para cada um dos componentes, os exemplos que facilitam a absorção do conteúdo.

2.2.1 O gerenciamento de riscos e o processo de gestão

O processo de gestão é composto por diversas atividades, dentre as quais se encontra o gerenciamento de riscos. Assim, as ações desempenhadas no gerenciamento de riscos são atividades da administração organizacional. No entanto, nem todas as ações da administração se referem ao gerenciamento de riscos, pois o processo de gestão se afigura com abrangência maior.

¹¹² COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 07.

Os objetivos, as estratégias, as atividades de controle e as respostas aos riscos são exemplos de decisões da administração do empreendimento, porém, importa que sejam pautadas em um adequado e efetivo gerenciamento de riscos organizacionais, para possibilitar a redução de riscos a um patamar aceitável em consonância com a tolerância a risco estabelecida.

O gerenciamento de riscos corporativos¹¹³ pode ser definido como um processo conduzido no âmbito interno da organização, por pessoas envolvidas em diferentes níveis organizacionais, isto é, pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, na fixação de estratégias destinadas a identificar em toda a organização potenciais eventos com capacidade de afetá-la, bem como administrar os riscos para que sejam mantidos em compatibilidade com o apetite a risco da organização e, ainda, possibilitar uma razoável garantia quanto ao cumprimento dos objetivos organizacionais.¹¹⁴

Pelo gerenciamento de riscos é possível identificar, avaliar e administrar riscos, diante da dubiedade e indeterminação constantes no ambiente interno e externo de toda organização. Trata-se de um processo permanente desenvolvido para detectar eventos com potenciais resultados na organização, que transcorre qualquer dos seus setores, devendo ser conduzido por todos, ou seja, por administradores, diretores e pelos demais empregados.

Observa-se que o conceito acima transcrito se refere à viabilização de uma garantia razoável para a realização dos objetivos organizacionais, isto porque existem limitações relacionadas ao gerenciamento de riscos. Mesmo na hipótese de que sejam adotadas todas as orientações disciplinadas no modelo formulado quanto ao gerenciamento, o processo decisório acerca dos riscos não está, ele próprio, destituído de riscos. Podem surgir falhas quando das decisões sobre as escolhas a serem optadas no que se refere às possibilidades de resposta ao risco, pois decorrem do julgamento humano.

Não há qualquer garantia absoluta de que serão afastadas as falhas geradas pelo erro ou engano. O estudo formulado pela entidade COSO exemplifica que “os controles podem ser anulados por conluio entre duas ou mais pessoas”, bem

¹¹³ Observa-se que a metodologia COSO utiliza a expressão “gerenciamento de riscos” enquanto a ISO 31000 faz uso das expressões “gestão de riscos” e “gerenciamento de riscos”.

¹¹⁴ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 04.

como que “a administração tem o poder de recusar-se a aceitar as decisões de gestão de riscos”.¹¹⁵

De acordo com o referido estudo, o gerenciamento de riscos corporativos possui as seguintes finalidades: a) alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada; b) identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos; c) fortalecer as decisões em resposta aos riscos; d) aproveitar oportunidades; e) reduzir surpresas e prejuízos operacionais e f) otimizar o capital.¹¹⁶

O alinhamento entre o apetite a risco e a estratégia deve ser estimado pela administração da organização em primeiro momento ao proceder a análise das escolhas estratégicas a serem adotadas, ao estipular os objetivos que se harmonizam com a estratégia optada e, ainda, ao introduzir ou aprimorar ferramentas para diligenciar os riscos. A postura de nivelar o apetite a risco e a estratégia pode ser visualizada, por exemplo, numa companhia que, por possuir diminuto apetite a risco em relação ao valor de sua marca, estabelece diversas medidas destinadas a salvaguardar a segurança de seus produtos.

A otimização das decisões de resposta a risco ocorre pela efetiva implantação das metodologias e técnicas proporcionadas pelo gerenciamento de riscos corporativos. As respostas possíveis ao risco precisam ser identificadas e escolhidas pela organização. Uma companhia de transportes, ao reconhecer o risco inerente as suas atividades, pode optar pela redução com um treinamento mais eficaz de seus motoristas, pelo compartilhamento do risco por intermédio da contratação de seguro ou pode aceitar o risco, sem tomar qualquer atitude, embora ciente das potenciais consequências.

Do ponto de vista da gestão de riscos, a melhor opção seria a escolha de resposta efetiva ao risco, consistente na adoção de mecanismos redutores ou até mesmo que excluam o risco, se possível, e não simplesmente permanecer inerte frente ao risco já identificado.

A redução das probabilidades de surpresas e dos custos ou prejuízos operacionais decorre do efetivo gerenciamento de riscos, quando a organização aperfeiçoa sua competência no reconhecimento de eventos possíveis, na avaliação de riscos e na consolidação das respostas em potencial.

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 08.

¹¹⁶ *Ibidem*, p. 03.

Também possibilita a identificação e o aproveitamento de oportunidades, pois são avaliados diferentes eventos em potencial. Ao examinar eventos que pudessem impactar o aumento sustentável de receita, por exemplo, determinada empresa alimentícia verificou a inquietação de sua clientela quanto a mudança de preferências alimentares em prol da saúde, o que desencadeou uma reformulação nos produtos e consequente aumento da base de consumidores.

Além disso, o gerenciamento de riscos corporativos apresenta a capacidade de melhorar a alocação de capital. Isto porque, ao fornecer importantes informações a respeito dos riscos, oportuniza à administração organizacional verificar quais as necessidades de capital e investimentos para otimizar a alocação de recursos. Tal pode ser verificado nas instituições financeiras, pois, considerando as exigências do Comitê de Basileia quanto à alocação de capital, se os níveis relativos aos riscos de crédito e aos riscos operacionais forem apurados de modo mais preciso, desnecessária se mostrará a designação de capital adicional.

Portanto, a gestão dos riscos contribui para que metas de desempenho e de rentabilidade da organização sejam atingidas, assim como impede a perda de recursos. O gerenciamento de riscos corporativos também verifica a conformidade da organização com leis e regulamentos, assegura a atuação corporativa consoante legislações e, consequentemente, conserva a boa reputação da empresa. A incorporação do gerenciamento de riscos na estrutura organizacional exerce influência direta na capacidade do empreendimento de implantar suas estratégias e de cumprir sua missão, além de implicar contenção de custos, o que se torna especialmente importante em mercados altamente competitivos.

2.2.2 Conceito de gerenciamento de riscos corporativos

A definição de gerenciamento de riscos corporativos, elaborada pela entidade COSO, apresenta aspectos fundamentais para o entendimento do tema. A partir da amplitude do conceito, possibilita a aplicação em organizações de diferentes setores, como indústrias e instituições financeiras.

É conceituado como um processo conduzido no âmbito de uma organização “pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados”, adotado no decorrer do “estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la”, bem como para

administrar os riscos de forma que sejam mantidos em compatibilidade com o apetite a risco da organização e “possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos”.¹¹⁷

Primeiramente, destaca-se da definição acima que o gerenciamento de risco se trata de um processo contínuo, isto é, não constitui ato isolado ou algo estático. Compreende ações permanentes e interativas, que se difundem por toda a organização.

O gerenciamento de riscos corporativos se desenvolve através de um processo conduzido por pessoas, desde a alta administração até os empregados sem função de confiança. A missão, a estratégia, os objetivos e as implementações necessárias são procedidos por pessoas. Configura resultado e ao mesmo tempo influencia as ações de pessoas, as quais nem sempre se comunicam, compreendem e realizam tarefas da forma adequada. Ademais, apresentam histórias de vida, habilidades técnicas, prioridades e anseios diferentes.

Todas as diferentes realidades de cada pessoa intervêm no gerenciamento de riscos, mas também podem ser influenciadas por este. Assim, o gerenciamento de riscos oferece referências, como um norte a ser seguido, para que as diversas funções a serem desempenhadas no empreendimento quanto à identificação, avaliação e respostas aos riscos possam ser realizadas de modo consistente, pois auxilia as pessoas envolvidas a compreender os riscos inseridos no contexto e do ponto de vista dos objetivos organizacionais.

Conforme conceito acima, o gerenciamento de riscos pode ser empregado durante o estabelecimento de estratégias para o alcance dos objetivos da organização, quando da consideração dos diversos riscos relacionados a cada uma das opções de atuação organizacional. Por exemplo, determinada empresa pode escolher entre adquirir outra corporação ou reduzir custos, sendo que a primeira alternativa implicaria na falta de capacidade organizacional para atuar em mercados novos ou desconhecidos e, a outra, exigiria a busca de novas tecnologias ou fornecedores. Assim, os mecanismos do gerenciamento de riscos amparam a organização quando da fixação das estratégias relacionadas aos objetivos.

Além disso, da definição se depreende que o gerenciamento de riscos aplica-se a toda organização, em seus vários setores e níveis. Desta forma, são

¹¹⁷*Ibidem*, p. 04.

examinadas todas as atividades, como planejamento estratégico, administração, alocação de recursos, processo produtivo, prestação de serviços, marketing, gestão de pessoas, dentre outras. A organização pode adotar uma “visão de portfólio dos riscos”, como denominado pelo COSO.¹¹⁸ Trata-se de um procedimento o qual requer a participação de todos os gestores que são os responsáveis em cada uma das unidades ou setores da organização para a avaliação dos riscos, a fim de obter uma visão conjunta ou combinada, o que facilita a verificação da compatibilidade dos variados riscos envolvidos no empreendimento como um todo em relação com o apetite a risco da organização.

Tal procedimento revela sua importância na medida em que os riscos específicos de cada unidade ou setor, se analisados de forma isolada, podem ser compatíveis com o nível de tolerância a risco da unidade ou setor, todavia, se considerados conjuntamente com os demais, é possível que exorbitem o apetite a risco da organização. Sob outra perspectiva, também é possível que os riscos inadmissíveis para determinado setor ou unidade organizacional sejam compensados com o resultado da análise de riscos de outra unidade ou setor. Importa, assim, o tratamento dos riscos inter-relacionados é realizado de acordo com a totalidade dos riscos da organização e com o apetite a risco.

O apetite a risco é reflexo do patamar de riscos que a organização se dispõe a suportar no seu intento de agregar valor, para gerar limites e diretivas em todas as atividades desenvolvidas, o que inclui a gestão de pessoas. Poder ser apurado de modo qualitativo, como alto, moderado ou baixo, ou de forma qualitativa ao equilibrar crescimento, retorno e risco. Por se relacionar com as estratégias organizacionais, também deve ser considerado quando da formulação destas.

O conceito apresentado ressalta, ainda, que o gerenciamento de riscos, mesmo quando aplicado de forma adequada e efetiva, resulta numa garantia razoável, pois incertezas e riscos se referem ao tempo futuro, o qual não pode ser antevisto com exatidão. Por outro lado, a noção de garantia razoável se contrapõe à ocorrência de falhas frequentes e diminui a possibilidade de concretização de eventos danosos.

Por fim, a definição aborda o cumprimento dos objetivos organizacionais. A metodologia COSO apresenta quatro categorias de objetivos para a organização,

¹¹⁸*Ibidem*, p. 19.

quais sejam: estratégicos, de operações, de comunicação e de conformidade.¹¹⁹ Os principais objetivos da organização são traçados conforme a missão estatuída e, para o atendimento dos objetivos, estratégias são formuladas, bem como outros planos vinculados a estas. Existem objetivos peculiares à organização. Todavia, há aqueles que são comuns a diferentes organizações. Nestes se encontram, por exemplo, obter uma boa reputação perante clientes e mantê-la, bem como atuar em consonância com leis e regulamentações.

Dentre as categorias de objetivos apontadas pelo COSO, os estratégicos se relacionam com as metas, ordenam-se conforme a missão organizacional e oferecem suporte a esta. Os objetivos de operações almejam o eficaz e eficiente aproveitamento de recursos disponíveis. Os de comunicação se referem à confiabilidade que deve estar presente em relatórios e informes. Os objetivos de conformidade possuem fundamento na observância às leis e às regulamentações aplicadas às atividades da organização.

Referidas categorias se encontram correlacionadas, visto que determinados objetivos podem estar presentes em mais de uma categoria. Há uma inter-relação entre as categorias. Existem objetivos que são específicos e acompanham a área de atuação da empresa. As detentoras de ações negociadas em bolsas de valores devem enviar para as autoridades competentes informações a respeito de valores mobiliários, assim como as que precisam prestar informações a determinadas instituições governamentais quanto à preservação ambiental, em atendimento a leis ou regulamentações, o que pode ser classificado nas categorias de objetivos de comunicação e de conformidade. Referidos exemplos igualmente demonstram que objetivos de uma categoria podem se sobrepor ou auxiliar os objetivos de outra.

Os objetivos relacionados ao cumprimento de leis e de regulamentações decorrem de *compliance* e o gerenciamento adequado e efetivo de riscos corporativos propicia a garantia razoável do atingimento dos objetivos das quatro categorias.

O gerenciamento de riscos não corresponde a uma absoluta garantia de eficácia. Decisões e julgamentos equivocados pela organização podem ocorrer, não obstante o efetivo controle e gerenciamento, assim como eventos externos não são completamente neutralizados em todas as ocasiões. Entretanto, o gerenciamento eleva

¹¹⁹ *Ibidem*, p. 21.

consideravelmente a probabilidade da tomada de decisões consubstanciadas em fundamentos consistentes.

2.2.3 Componentes do gerenciamento de riscos corporativos

O modelo formalizado pela entidade COSO traça oito componentes inter-relacionados do gerenciamento de riscos, decorrentes do modo de administração da organização e integrantes do processo de gestão, que são: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações e, por fim, monitoramento.¹²⁰

Em exame à figura desenvolvida pela metodologia COSO (cubo), colacionada em tópico anterior, a qual demonstra a relação direta verificada entre os objetivos organizacionais e os componentes do gerenciamento de riscos, observa-se que as quatro categorias de objetivos apresentadas nas colunas superiores (na vertical) são perpassadas por todos os componentes mencionados em cada linha (na horizontal) e são observadas na organização como um todo (colunas).

Tal significa, por exemplo, que o cumprimento de leis e regulamentos pertinentes em atenção aos objetivos de conformidade, inter-relacionam-se com todos os componentes do gerenciamento de riscos e é relevante em todos os âmbitos da organização. O mesmo raciocínio é procedido em qualquer célula da matriz representada pelo cubo.

O gerenciamento de riscos não é aplicado de modo idêntico nas organizações. Existem destacadas diferenças entre as organizações quanto ao porte, ramo de atuação e, inclusive, cultura organizacional, dentre outras distinções. Em organizações menores, provavelmente a metodologia a ser implementada será menos formal e estruturada em relação as organizações de grande porte. Não obstante, os conceitos básicos precisam estar presentes, pois qualquer organização pode usufruir de cada um dos componentes, com os benefícios advindos da implantação e do funcionamento efetivo destes.

2.2.3.1 Ambiente interno

¹²⁰*Ibidem*, p. 22.

O ambiente interno constitui o componente que serve de base para a aplicação de todos os demais componentes do gerenciamento de riscos. O ambiente interno exerce influência sobre a forma de estabelecimento dos objetivos e das estratégias, de estruturação de negócios, de identificação, avaliação e gerenciamento de riscos. Também apresenta influência sobre o desempenho das atividades de controle, de informação e comunicação, bem como de monitoramento.

O ambiente interno é influenciado por fatores como a história e a cultura da organização, de modo que abrange elementos como valores éticos, integridade, consciência de risco, competências, gestão e desenvolvimento de pessoas, por exemplo. Além disso, o ambiente interno possui importância na medida em que pode influenciar e aprimorar a cultura organizacional.

Para algumas organizações, a boa imagem e reputação assumem uma tamanha relevância que, de tão valiosa, orientam seus padrões de atividades para além do mero atendimento as leis e regulamentos. Segundo a entidade COSO, “os gerentes de organizações bem administradas aceitam cada vez mais o conceito que a ética compensa e que o comportamento ético é um bom negócio”.¹²¹

Para a efetividade do gerenciamento de riscos, é necessário que o tratamento dos riscos seja compreendido e aceito na organização. O ambiente interno precisa ser propício ao adequado desenvolvimento da administração de riscos. Práticas comerciais íntegras podem ser lucrativas. A estipulação de metas realizáveis, por exemplo, constitui uma sadia prática de motivação, que não desencadeia o estresse contraproducente e tampouco atos irregulares.

O comportamento ético e a integridade da própria organização formam a cultura corporativa. A boa conduta deve ser comunicada e também praticada pela organização. Desta forma, “não é suficiente apenas dizer as palavras corretas, uma atitude de ‘faça o que digo e não o que faço’, somente gerará um ambiente inadequado”.¹²²

Além disso, a organização pode comunicar os valores éticos que zela, com específicas orientações do certo e errado, bem como através de treinamentos destinados a repassar os padrões de desempenho e comportamentos esperados, mesmo porque o aprendizado se trata de processo contínuo.

¹²¹ *Ibidem*, p. 30.

¹²² *Ibidem*, p. 35.

O ambiente interno manifesta sua significância justamente por interferir positivamente ou negativamente sobre os demais componentes necessários para o gerenciamento de riscos. Um ambiente interno inadequado pode desencadear desgastes na imagem ou reputação organizacional, prejuízos financeiros e, inclusive, o fracasso do empreendimento.

2.2.3.2 Fixação de objetivos

A fixação de objetivos constitui requisito anterior e necessário para a identificação eficaz de eventos e avaliação dos riscos, a fim de obter respostas aos riscos. Os objetivos devem ser traçados e alinhados conforme o apetite a risco, pois este indica os patamares de tolerância aos riscos.

A metodologia COSO aponta que os diversos objetivos da organização, podem ser estabelecidos dentro de três amplas categorias, quais sejam: operacionais, de comunicação e de conformidade. Os objetivos operacionais se encontram relacionados à eficácia e à eficiência das operações realizadas pela organização e sofrem variações de acordo com a estrutura e o desempenho organizacionais. Os objetivos de comunicação se referem à confiança das informações prestadas nos relatórios e outros documentos da organização, sejam financeiras ou não. Os objetivos de conformidade dizem respeito ao cumprimento de leis e regulamentos.¹²³

Dentro do gerenciamento de riscos corporativos, a organização verifica se os objetivos aceitos estão de acordo com o apetite a risco, pois falhas nesse alinhamento pode resultar em riscos consideravelmente baixos em relação aos objetivos a serem atingidos ou demasiadamente elevados.

Não compete ao gerenciamento de riscos prescrever os objetivos, mas à administração organizacional cabe a escolha destes. O efetivo gerenciamento deve certificar a existência de procedimentos que alinhem os objetivos à missão e que sejam correlatos ao apetite a risco, pois acaso verificada a incompatibilidade, devem ser revisados.

Como pré-condição, é preciso a fixação de objetivos para que a organização identifique, avalie e adote as medidas apropriadas quanto à administração de riscos. Para tanto, a alta esfera administrativa dispõe, em um

¹²³ *Ibidem*, p. 39.

sentido amplo, o que a organização almeja alcançar, ao designar qual a sua missão, visão ou propósito, e estabelecer as razões de sua existência. De acordo com esses motivos entabulados é que a organização fixa os objetivos relacionados a estratégia, operações, comunicação e conformidade.

2.2.3.3 Identificação de eventos

Os eventos em potencial cuja ocorrência afetam a organização podem ser identificados. Por intermédio do gerenciamento de riscos corporativos, a organização apura se os eventos representarão efeitos adversos em relação às estratégias e ao alcance de objetivos, caso em que se encontra diante de riscos – eventos de impactos negativos, os quais exigem avaliação e resposta. Se for apurado que os eventos em potencial representarão oportunidades, serão direcionadas aos processo de estabelecimento de estratégias e adequação aos objetivos.

Para a eficaz identificação de eventos, a organização necessita ponderar a multiplicidade de fatores internos e externos possíveis de originar riscos e oportunidades no âmbito de toda a organização. Nos termos da metodologia COSO, os eventos são diversificados, “do óbvio ao escuro” e “de zero a altamente significativo”, que não podem ser ignorados mesmo quando apresentam possibilidade relativamente remota de acontecimento se forem altos os impactos na consecução de relevante objetivo.¹²⁴

A execução das estratégias e a realização dos objetivos podem ser afetados por infindáveis fatores internos e externos que impulsionam variados eventos, isto é, existem fatores internos e externos que influenciam os eventos. No gerenciamento de riscos corporativos há o reconhecimento da relevância da percepção desses fatores e dos eventos que desencadeiam. Quanto aos fatores externos, a metodologia COSO exemplifica uma série de eventos identificados nos aspectos econômicos, do meio ambiente, políticos, sociais e tecnológicos.¹²⁵

Dentre os eventos econômicos se encontram os relacionados às variações de preços, disponibilidade de capital e diminuição de barreiras à entrada da concorrência, por exemplo. Os eventos relacionados ao meio ambiente configuram entraves ao uso de matérias primas, danos provocados por incêndios, terremotos,

¹²⁴ *Ibidem*, p. 46.

¹²⁵ *Ibidem*.

inundações etc. Os eventos políticos podem ser relativos ao acesso ao mercado estrangeiros ou a restrição destes, aumentos da carga tributária, alterações legislativas e outros. Os eventos sociais constituem mudanças nas condições demográficas ou nos costumes, demandas relativas a recursos humanos e paradas na produção, por exemplo. Os relacionados à tecnologia podem ser formas novas de comércio eletrônico, aumento de custos e de implantação de serviços decorrentes de inovações tecnológicas.

Em relação aos fatores internos, a metodologia COSO aponta os seguintes: infra-estrutura, pessoal, processo e tecnologia. Os eventos relacionados a infra-estrutura compreendem, por exemplo, a necessidade de elevação do capital alocado em suporte ou manutenção preventiva de *call center* para aumentar o nível de satisfação do cliente. Os de âmbito pessoal constituem os acidentes de trabalho, fraudes, paralizações da produção, danos pessoais, financeiros ou à imagem e reputação, dentre outros. Os eventos da categoria de processo relacionam-se as modificações sem as adequadas alterações em protocolos administrativos, os equívocos nas execuções de procedimentos que possam acarretar perda de participação no mercado, insatisfação de clientes, ineficiências etc. Os eventos relacionados à tecnologia podem se referir às violações de segurança e quedas de sistemas, transações fraudulentas e incapacidade técnica de continuidade das operações, por exemplo.¹²⁶

A análise dos fatores internos e externos é benéfica, pois possibilita que sejam vislumbrados os eventos porventura decorrentes. A metodologia COSO expõe que podem ser utilizadas diferentes técnicas em conjunto, como apoio para a identificação de eventos, como seminários interativos em grupo e a presença de um facilitador para auxiliar os participantes. As técnicas podem focar eventos pretéritos a fim de verificar tendências, além de buscar conjecturas futuras.¹²⁷

As técnicas podem ser sofisticadas e consideravelmente especializadas de acordo com o ramo de atividade da organização. Todavia, consoante ressaltado pela entidade COSO, grande parte dos eventos podem ser identificados de um modo simples, como técnicas de rastreamento de perdas monetárias com foco nos históricos de eventos, desde por intermédio de dados lançados nos sistemas e até com sucedâneo em observações internas dos empregados diante de fatos por estes

¹²⁶ *Ibidem*, p. 47.

¹²⁷ *Ibidem*, p. 48.

percebidos. As técnicas podem ser avançadas, com o uso de dados de modelos altamente aperfeiçoados que elaboram aprimoradas projeções. Também podem ser comuns, de custos módicos para utilização, tais como reuniões interativas, percepções dos empregados e análise detalhada de eventos passados.¹²⁸

Diferentes técnicas podem ser combinadas. A organização pode se socorrer tanto de técnicas consideravelmente sofisticadas como das mais simples. A metodologia COSO exemplifica as seguintes técnicas de utilização de eventos: inventário de eventos, análise interna, alçadas e limites, seminários e entrevistas com facilitadores, análise de fluxo de processo, indicadores preventivos de eventos, bem como metodologias de dados sobre eventos de perda.¹²⁹

A técnica denominada de inventário de eventos constitui a detalhada relação de potenciais eventos, caracterizados como comuns às organizações de um setor em específico ou comuns a um determinado processo ou atividade. A análise interna pode ser procedida por meio de reuniões de responsáveis ou quando do planejamento de negócios, de informações prestadas por clientes, fornecedores e empregados, de consultas fornecidas por especialistas internos à organização ou externos. Ao lançar determinado produto, por exemplo, a organização pode dispor de sua experiência, de seu histórico quando a outros lançamentos e, ao mesmo tempo, desenvolver pesquisa de mercado para identificar os eventos que influenciaram de forma positiva ou negativa os resultados do lançamento de produtos da concorrência.

A técnica relativa ao estabelecimento de alçadas e limites funcionam como “gatilhos” que advertem a organização a respeito de atividades definidas por grau de relevância, o qual determina a alçada e os limites de cada uma mediante critérios estabelecidos previamente. Por exemplo, uma organização estipula que se específico limite de preço for alcançado pela concorrência seus próprios preços serão alterados.

Os seminários e entrevistas com facilitadores permitem discussões estruturadas que identificam eventos que possam impactar a realização de objetivos, através do compartilhamento de conhecimentos e experiências acumuladas, em exposições conduzidas por facilitadores.

A análise de fluxo de processo constitui o mapeamento de determinado processo, com a reunião de diversas informações sobre entradas, atividades

¹²⁸ *Ibidem.*

¹²⁹ *Ibidem*, p. 48-49.

desenvolvidas, responsabilidades e saídas, isto é, a análise de todas as etapas de um processo, com a finalidade de vislumbrar fatores internos e externos que podem impactar cada uma das etapas ou atividades do processo. Um laboratório, por exemplo, adota o mapeamento das atividades existentes em seus processos de entrada e análise de amostras de sangue, para identificar riscos decorrentes da rotulagem de amostras, de encaminhamento entre setores internos e das alterações de turno de seus empregados.

A técnica relacionada ao uso de indicadores preventivos de eventos consiste no monitoramento de dados relacionados aos eventos para verificar a presença das condições que podem desencadear o evento. Uma instituição financeira monitora os padrões de pagamento e ao averiguar atrasos relativos as parcelas de empréstimos, toma as medidas possíveis de impedir o inadimplemento do contrato por meio de contatos telefônicos com os clientes, por exemplo.

A técnica de metodologias de dados sobre eventos de perda se trata da utilização das bases históricas de dados de eventos de perdas passadas com a finalidade de identificar tendências e realizar as projeções possíveis. Esta abordagem permite a identificação da causa ou da raiz das adversidades, a fim de que sejam avaliadas e tratadas, pois tal pode ser mais eficaz do que lidar com eventos isolados ou individualizados. Através de metodologias de dados acerca de eventos de perda é possível, por exemplo, que uma transportadora, em análise a sua base de dados relativos a reclamações e a acidentes, constate que grande parte dos eventos ocorre em determinada base geográfica ou faixa etária de condutores e, identificadas as causas, direciona a adoção de medidas mais condizentes.

Observa-se que a identificação de eventos apresenta graus de profundidade, amplitude e disciplina variáveis entre as organizações.¹³⁰ As técnicas são escolhidas de acordo com o entendimento acerca dos riscos e com a forma de abordá-los de cada organização. No entanto, a eficiência na avaliação dos riscos e na respostas a estes necessita da suficiente e eficaz identificação de eventos.

Os eventos manifestam uma relação de interdependência, pois normalmente não surgem de modo isolado. É possível que um evento desencadeie outro ou que eventos ocorram concomitantemente. Assim, na identificação de eventos é preciso averiguar e compreender a forma pela qual sucedem as inter-

¹³⁰ *Ibidem*, p. 50.

relações. Como exemplo de inter-relacionamentos, pode-se citar que a ampliação do “treinamento em marketing poderá melhorar a força de vendas e a qualidade do serviço, trazendo como resultado um aumento na frequência e no volume de pedidos de clientes”, ou seja, maior treinamento de empregados promove a melhora da qualidade da prestação de serviços e satisfação do cliente, de forma que a organização precisa estar preparada para o consequente aumento do volume de transações. Assim, o exame das interdependências, dos relacionamentos existentes entre os eventos, possibilita a verificação do nível de direcionamento dos esforços empreendidos na gestão de riscos.¹³¹

Os eventos em potencial podem estar relacionados entre si. Verificada a correlação entre os eventos, a avaliação deve ser procedida em conjunto, isto porque os eventos podem interagir uns com os outros ou podem se combinar, de forma que as probabilidades se tornem significativas, assim como os impactos gerados. Ao passo que determinado evento isolado, por exemplo, apresenta impacto relativamente baixo, as diferentes e possíveis correlações de vários eventos podem ocasionar impactos relevantes.¹³²

Observa-se que as questões trabalhistas se referem aos recursos humanos e, desse modo, incluem-se como fatores externos de ordem social e fatores internos de ordem pessoal.¹³³ Assim como os demais eventos, riscos e oportunidades relativos às questões trabalhistas também podem ser originados em razão da conduta da organização, da suas escolhas e forma de proceder nas diversas atividades que realiza, inclusive quanto a gestão de pessoas. A capacidade e habilidade organizacional constitui reflexo das opções pretéritas e influencia as decisões gerenciais, o que afeta futuros eventos.

Em relação ao cumprimento da legislação trabalhista, como técnica de identificação de eventos apresenta relevância os dados históricos de condenações judiciais provenientes das reclamações trabalhistas ajuizadas pelos empregados e ex-empregados perante a Justiça do Trabalho.

¹³¹ Segundo a metodologia COSO, para desenvolver o entendimento acerca do relacionamento entre os eventos e para obter melhores informações, o que amplia a base de análise de riscos, a organização pode agrupar em categorias os potenciais eventos. Para tanto, fornece uma útil abordagem de categorias de eventos em seu Anexo 4.2. (*Ibidem*, p. 50-51).

¹³² “Porém quando existir alguma correlação entre os eventos, ou os eventos combinam-se e interagem para gerar probabilidades ou impactos significativamente diferentes, a administração os avaliará em conjunto. Enquanto que o impacto de um único evento pode ser moderado, o de uma sequência ou combinação de eventos pode ser muito mais significativo”. (*Ibidem*, p. 58).

¹³³ *Ibidem*, p. 51.

2.2.3.4 Avaliação de riscos

Mediante a avaliação de riscos, a organização verifica em que níveis os potenciais eventos afetam a concretização dos objetivos organizacionais. Os eventos são considerados sob dois aspectos, quais sejam, probabilidade e impacto. Nesse diapasão, existem diferentes métodos desenvolvidos que conjugam aspectos quantitativos e qualitativos. Os eventos em potencial apresentam resultados que podem ser analisados de forma isolada ou por categorias.

Consoante já exposto, os eventos em potencial e as suas consequências nos objetivos organizacionais são influenciados por fatores de origem externa e interna quanto à organização. Determinados fatores se afiguram como comuns a diversas organizações. Entretanto, normalmente os eventos são peculiares a cada organização, em razão da singularidade dos objetivos estabelecidos e da tomada de decisões.

Na avaliação de riscos, devem ser considerados o conjunto dos eventos futuros potenciais a partir do contexto formado por circunstâncias relativas à organização e as suas atividades, como a amplitude de atuação, a diversidade de operações e o grau de regulamentação.

Além disso, é preciso que os eventos previstos e os imprevistos sejam ponderados. Existem eventos que são recorrentes e já fazem parte da rotina da organização, de forma que costumeiramente são abordados nos procedimentos de gerenciamento de riscos. Por outro lado, há eventos cuja identificação não se mostra tão perceptível, apesar do relevante impacto que podem causar. Desse modo, a avaliação de risco de atividade realizada em uma única oportunidade, ao contrário, trata-se de ações contínuas no âmbito de toda a organização.

Ainda, ao ser procedida a avaliação, mostra-se relevante apreciar os riscos inerentes e também os riscos residuais. O risco inerente é o característico, natural e próprio da organização, posto que diretamente relacionado ao desempenho de suas atividades. Compreendem os riscos que devem ser analisados e tratados na ausência de medidas que alteram a probabilidade e os impactos dos eventos, de forma que a avaliação dos riscos primeiramente é realizada quanto a estes. Em momento posterior ao tratamento e as respostas aos riscos inerentes, é possível que ainda persistam riscos, os quais são denominados de residuais.

Através dos métodos qualitativos e quantitativos, a organização apura a estimativa da probabilidade e do impacto. Probabilidade e impacto compõem as perspectivas pelas quais deve ser avaliada a incerteza de potenciais eventos. A possibilidade de ocorrência de dado evento é demonstrada pela probabilidade, ao passo que o efeito é vislumbrado pelo impacto.

Em termos qualitativos, a possibilidade de ocorrência do evento pode ser classificada como elevada, média ou reduzida, bem como através de outros critérios ou escalas de específicas conotações. Sob considerações quantitativas, a probabilidade pode ser aferida ao ser indicada porcentagem ou outra medida numérica de frequência.

De acordo com a metodologia COSO, geralmente as aferições relativas à probabilidade e ao impacto são obtidas por intermédio de informações decorrentes de fontes de dados. O recurso aos dados dos eventos passados conduzem à utilização de fundamentos mais objetivos, o que demonstra importância na medida em que evita estimativas puramente subjetivas.¹³⁴

Desta forma, a organização se beneficia dos dados observados internamente, os quais refletem a sua experiência pretérita, ao verificar a frequência e o impactos de deficiências anteriores, o que deve incluir as consequências advindas dos descumprimentos normativos.

Também podem ser considerados os dados e as experiências externas, de outras organizações, por exemplo, por intermédio da verificação da jurisprudência relacionada.¹³⁵ A análise a partir das fontes de dados, internos ou externos, enseja uma aferição mais objetiva e precisa da probabilidade e do impacto. Ademais, trata-se de meio eficaz para a atuação preventiva da organização.

Todavia, deve ser sopesado que os eventos sofrem influência de fatores os quais podem se alterar no decorrer do tempo e, assim, é necessário cautela na utilização de eventos ocorridos no passado quando da elaboração de previsões futuras, ou seja, importante averiguar as modificações de fatores sucedidas.

A metodologia COSO considera que julgamentos subjetivos são elaborados pelos gestores a respeito da incerteza e tal se constitui numa inerente

¹³⁴ *Ibidem*, p. 55.

¹³⁵ A metodologia COSO ressalta que não obstante os dados externos serem importantes como “um ponto de controle” ou para aperfeiçoar a análise, melhores resultados são propiciados através da utilização de dados de fontes internas, o que não impede a conjugação dos dados internos e externos para aumentar a precisão da estimativa. (*Ibidem*,.).

limitação que necessita ser reconhecida. No entanto, há tomadores de decisão que se apresentam confiantes quando da realização de julgamentos e não averigam o grau de incerteza que realmente se encontra presente em determinada situação. Neste caso, há um significativo “viés de segurança excessiva”.¹³⁶

Em muitas ocasiões os atos decisórios revelam tendências humanas que variam de uma pessoa para outra, isto é, as pessoas não são neutras ou destituídas de aspectos subjetivos em relação aos riscos. Tal precisa ser sopesado a fim de evitar interpretações equivocadas. A predisposição à confiança em excesso na apuração de incertezas pode ser atenuada quando dados empíricos são colhidos interna e/ou externamente para o emprego de forma eficaz nas estimativas procedidas na avaliação de riscos.

Como metodologia de avaliação de riscos, a organização pode se beneficiar de técnicas quantitativas e de técnicas qualitativas. Quando os riscos não podem ser quantificados ou quando a obtenção de dados suficientes e confiáveis não se afigura possível, normalmente técnicas qualitativas de avaliação são empregadas, bem como nas ocasiões em que a captação e a análise de dados não se mostram viáveis diante da relação entre o custo desembolsado e o benefício a ser obtido.

As técnicas quantitativas, quando possível, são empregadas para complementar as estimativas subjetivas, mediante utilização de modelos matemáticos, por exemplo. Constituem técnicas sobremodo dependentes da confiabilidade dos dados e das premissas fundamentadoras, porém, capazes de fornecer uma previsão sustentada. A metodologia COSO exemplifica as seguintes técnicas quantitativas de avaliação de riscos: comparação com referências de mercado, modelos probabilísticos e modelos não probabilísticos.¹³⁷

A comparação com referências de mercado (*benchmarking*) verifica-se quando determinado grupo de organizações promove um processo cooperativo, no qual eventos ou procedimentos específicos são focalizados para comparar mensurações e resultados ou, ainda, para detectar oportunidades de aprimoramento.

Os modelos probabilísticos consideram determinadas premissas para apurar a probabilidade de ocorrência de eventos e respectivos impactos, com sucedâneo em dados históricos ou na simulação de resultados que possam exprimir circunstâncias e comportamentos futuros. Dentre os exemplos de modelos

¹³⁶ *Ibidem*, p. 56.

¹³⁷ *Ibidem*, p. 57.

probabilísticos se encontram o valor em risco (*value-at-risk*), fluxo de caixa em risco, receitas em risco e distribuições de prejuízo operacional e de crédito. Quanto ao impactos imprevistos ou extremos, os modelos probabilísticos podem ser utilizados para avaliar resultados esperados e médias.

Os modelos não probabilísticos se referem ao emprego de critérios subjetivos, sem a quantificação de associada probabilidade, na elaboração de estimativas a respeito dos impactos de eventos. No entanto, assim como os modelos probabilísticos, as avaliações são procedidas com base em dados históricos ou resultados simulados a partir das hipóteses formuladas sobre comportamentos futuros. Como exemplos de modelos não probabilísticos, podem ser citadas as medições de sensibilidade, os testes de estresse, bem como análises de cenários.

Quando da utilização de técnicas qualitativas de avaliação da probabilidade e do impacto de eventos de risco, a organização pode se socorrer das formas de abordagem previstas para a identificação dos eventos, tais como seminários e entrevistas para obter opiniões de participantes acerca da probabilidade e dos impactos de eventos de risco por meio de escalas numéricas ou descritivas.

2.2.3.5 Resposta a Riscos

Após a identificação e avaliação dos eventos de riscos, a organização define de que modo responderá aos riscos, isto é, se evitará, atenuará, compartilhará ou aceitará os riscos. A organização deve avaliar os efeitos da resposta escolhida incidentes sobre a probabilidade e o impacto do risco, bem como deve ponderar os custos e benefícios da opção, pois a resposta definida precisa resguardar que os riscos residuais estejam dentro dos limites da tolerância a risco estabelecida. A metodologia COSO classifica as respostas a riscos em quatro categorias, representadas pelos verbos evitar, reduzir, compartilhar e aceitar.¹³⁸

A conduta de evitar o risco constitui a cessação, interrupção, suspensão ou descontinuação da atividade ensejadora de risco. Pode significar o encerramento de um processo produtivo, o término de uma linha de produtos, a venda de certo departamento ou a escolha por não mais expandir a atuação da organização em novo mercado geográfico. O posicionamento no sentido de evitar o risco pode significar

¹³⁸ *Ibidem*, p. 61.

que não houve identificação de medidas a serem adotadas para a redução do impacto e da probabilidade dos riscos.

Reduzir o risco significa quando a organização opta por medidas que impliquem na redução da probabilidade de ocorrência e/ou dos impactos dos riscos, para alinhar os riscos a um grau compatível com o nível de tolerância estabelecido.

A conduta de compartilhar o risco ocorre quando a probabilidade ou o impacto dos riscos é minorada através da repartição ou da transferência de parte do risco, tais como contratação de seguros, transações de *hedging* ou terceirizações de certas atividades; com a finalidade de reduzir os riscos a um nível harmonizável como a tolerância almejada ao risco.

Aceitar o risco significa o posicionamento da organização no sentido de se conformar com o risco e não providenciar qualquer medida que diminua a probabilidade ou altere o patamar de impacto dos riscos. Os riscos são aceitos, por exemplo, quando o custo adicional das medidas a serem implantadas ultrapassam o custo provável da ocorrência do evento danoso. A aceitação do risco pode indicar que este já se encontra dentro da tolerância da organização aos riscos.

Algumas opções de resposta aos riscos podem parecer óbvias em alguns casos. Em outros a visualização das alternativas disponíveis podem não ser aparentes, de modo a exigir levantamentos e análises para apuração. Segundo a metodologia COSO, ao optar pelas respostas aos riscos, a organização deve ponderar os resultados das possíveis respostas na probabilidade e no impacto do risco, a partir da compatibilidade com a tolerância a risco preestabelecida; examinar os custos e os benefícios das respostas disponíveis e, ainda, deve considerar eventuais oportunidades para alcance dos objetivos organizacionais, para além da análise do risco em específico.¹³⁹

Referidas categorias de respostas a risco podem ser combinadas para atingir melhor resultado. Ao avaliar as opções de resposta, a organização deve considerar em que patamares as respostas disponíveis afetarão a probabilidade e impacto do risco, pois as respostas atingem estes de forma diferente. Tendências, eventos anteriores e situações futuras em potencial podem ser sopesados na análise.

Diante da limitação dos recursos, as organizações ponderam a relação existente entre os custos e os benefícios que cada resposta possa implicar. Nas

¹³⁹*Ibidem*, p. 62.

equações de custo-benefício, são medidos os custos diretos e indiretos relacionados às respostas, bem como os custos de oportunidade relativos à utilização dos recursos. Em alguns casos os benefícios representam difícil quantificação, por conduzir uma avaliação subjetiva. Por exemplo, os programas de treinamento de empregados ensejam aparentes benefícios que, no entanto, não são possíveis de serem quantificados.

As oportunidades podem ser visualizadas quando da identificação de eventos e também quando da resposta ao risco. Desta forma, a análise das respostas a risco não devem estar limitadas ao tratamento do risco em específico, sob pena da organização não vislumbrar as oportunidades.

Para administrar o risco identificado e avaliado, a organização seleciona a resposta ou uma combinação de respostas que conduzam a probabilidade e o impacto do risco a parâmetros harmonizados com a tolerância a risco. Todavia, após a opção da resposta, podem ser verificados riscos residuais e, se forem superiores aos limites de tolerância da organização, a resposta ou o grau de tolerância podem ser reexaminados. Trata-se, assim, de um processo iterativo de equilíbrio entre o risco e a tolerância.

Segundo o COSO, o risco residual sempre existirá, em decorrência da limitação de recursos, da incerteza e das demais limitações próprias a todas as atividades empresariais.¹⁴⁰ Tal ocorre em razão das características da sociedade, permeada pelo risco, conforme exposto no capítulo anterior.

A organização necessita verificar a resposta adotada para reformulação ou ponderar uma resposta adicional, em complemento à posição assumida, com a finalidade de harmonização ao apetite a risco. Em outra hipótese, pode suceder, naturalmente, uma compatibilização com o apetite a risco, mediante equilíbrio entre riscos maiores apresentados em determinado departamento ou função organizacional e os riscos menores de outras unidades sopesadas de forma individualizada. Assim, o risco se configura compatível com o apetite a risco em relação ao todo organizacional, o que afasta a necessidade de reformulação de resposta ou adoção de resposta adicional.

¹⁴⁰ “A administração reconhece que sempre existirá algum nível de risco residual, não somente porque os recursos são limitados, mas também em decorrência da incerteza e das limitações inerentes a todas as atividades empresariais”. (*Ibidem*, p. 65).

O eficaz gerenciamento de riscos corporativos pugna pela apreciação do risco a partir de uma perspectiva que considera a organização como um todo ou uma visão em portfólio. No entanto, a metodologia COSO expõe que, normalmente, a organização aborda o risco, num primeiro momento, quanto a cada setor, unidade de negócios ou função, mediante desenvolvimento de avaliação dos riscos para este setor, unidade ou função, que reflete o perfil de riscos residuais destes relacionados aos seus próprios objetivos e tolerâncias.¹⁴¹

De acordo com a metodologia COSO, ao adotar uma abordagem de visualização dos riscos de forma individualizada e específica a cada departamento, a organização poderá, de modo mais satisfatório, utilizar uma visão de portfólio para estabelecer se o perfil de risco residual se encontra em compatibilidade com o apetite a riscos alinhado aos objetivos.¹⁴²

A visão de portfólio se afigura relevante, pois em cada unidade, setor ou função da organização, os riscos podem estar dentro dos limites de tolerância de cada um destes, porém, quando abordados em conjunto, podem ter ultrapassado os níveis do apetite a risco da organização considerada como um todo.

Nesse aspecto, observa-se a necessidade de ser adotada uma forma de pensar que pressuponha a complexidade, considerada a importância desta para unir uma visão isolada com uma visão do todo. A visão da parte e a concomitante visão do todo constitui uma das premissas do pensamento complexo ou sistêmico.

2.2.3.6 Atividades de Controle

Após a escolha da resposta ou do conjunto de respostas, dentre as opções apresentadas, em contrapartida aos riscos identificados e avaliados, a organização deve promover atividades de controle em todos os seus níveis e funções, com a finalidade de resguardar a implantação e execução das respostas aos riscos.

As atividades de controle constituem políticas e procedimentos os quais ensejam uma série de diferentes atividades relacionadas, exemplificativamente, com atribuições de responsabilidades, autorizações, inspeções, fiscalizações, revisões.¹⁴³

¹⁴¹ *Ibidem*, p. 65.

¹⁴² *Ibidem*.

¹⁴³ “As atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia, a fim de assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas”. (*Ibidem*, p. 67).

Não há uma classificação preestabelecida pela metodologia COSO, pois expõe algumas atividades de controle e as ressalta como sugestões.¹⁴⁴

Conforme a natureza dos objetivos da organização, as atividades de controle podem ser classificadas em atenção aos riscos associados à estratégia, às operações, à comunicação e ao cumprimentos de normas e regulamentações.¹⁴⁵ As atividades de controle pertencentes a alguma das categorias acima mencionadas podem se referir a categorias diversas. Concomitantemente, é possível que determinada atividade seja adequada e oportuna para atender a necessidade de controle quanto aos objetivos relacionados à estratégia e/ou operações, comunicação, bem como observância às normas e regulamentações.

As atividades de controle devem ser suficientes para garantir que as respostas aos riscos sejam executadas de forma eficaz. Compreendem tipos distintos e diversificados, pois podem ser preventivas, de detecção, administrativas, procedidas manualmente ou computadorizadas. A metodologia COSO, em seu Anexo 7.1, descreve exemplos de atividades comumente utilizadas, tais como revisões da alta direção, administração funcional direta ou de atividade, processamento da informação, controles físicos, indicadores de desempenho e segregação de funções.¹⁴⁶

As revisões da alta direção consistem na comparação efetivada pela alta direção entre o desempenho atual e o estabelecido, com a consideração acerca das previsões elaboradas e dos períodos anteriores, em confrontação com a concorrência, por exemplo. Podem ser promovidas campanhas de *marketing*, implementação de procedimentos de melhoria, de contenção ou redução de custos e, ainda, medição do nível de alcance das metas.

A administração funcional direta ou de atividade abrange a averiguação de relatórios de desempenho procedida pelos gerentes no exercício de suas atribuições. Cada gerente examina os relatórios das operações que se encontram sobre sua responsabilidade, no âmbito de seu setor ou departamento. Podem também ser procedidas reconciliações de fluxos de caixa diários.

O processamento da informação constitui a reunião de dados com a finalidade de verificar se as transações apresentam integridade e se foram devidamente autorizadas, bem como se há precisão quanto às informações prestadas.

¹⁴⁴*Ibidem*, p. 69.

¹⁴⁵*Ibidem*, p. 67.

¹⁴⁶*Ibidem*, p. 69.

Por intermédio dos controles físicos: a organização promove a proteção física de equipamentos, títulos, numerários, estoques, dentre outros bens, com a contagem periódica e comparações a partir de registros anteriores.

Os indicadores de desempenho consistem na investigação de resultados para constatar circunstâncias que possam acarretar ausência de capacidade de conclusão dos objetivos almejados, com a utilização de informações provenientes de diferentes conjuntos de dados, tais como operacionais e financeiros, para a formulação dos índices relacionados.

A segregação de funções é a repartição de responsabilidades e atribuições entre diferentes pessoas, no intuito de diminuir o risco de fraude ou de erro. Como exemplo, pode ser fixada a responsabilidade acerca de autorização de transações para determinada pessoa, enquanto outra se responsabiliza pelo registro de entregas do objeto do contrato ou, ainda, a pessoa responsável por vendas a crédito não é a mesma responsável pelo registro de contas a pagar.

Uma combinação de atividades de controle pode ser implementada para zelar as respostas escolhidas frente aos riscos. Observa-se que dentre as atividades de controle se encontram medidas preventivas e de detecção, ajustadas por controles informatizados ou automatizados e manuais, com a finalidade de assegurar a correta e adequada obtenção de informações e dados. Ademais, dois aspectos podem ser vislumbrados nas atividades de controle: a política a qual estabelece o que precisa ser feito e os procedimentos necessários para cumpri-la.

Muitas atividades de controle são específicas da organização. As organizações apresentam diferentes objetivos e formas diferentes de abordar os riscos, o que resulta nas diferenças de respostas aos riscos e de atividades de controle. As organizações são conduzidas por pessoas diferentes e com critérios próprios, podem atuar em ambientes e mercados dessemelhantes, com níveis diferentes de sofisticação das operações realizadas, possuem portes diversos, bem como história e cultura específicas, dentre vários outros aspectos.

2.2.3.7 Informação e comunicação

Para possibilitar que as responsabilidades e as atribuições no gerenciamento de riscos sejam cumpridas na organização, os dados ou as informações convenientes precisam ser reconhecidos, coletados e comunicados.

Geralmente, sistemas de informática são utilizados para reunir informações internas e externas pertinentes. A importância da obtenção de informações e da comunicação destas decorre da necessidade de possibilitar o adequado e eficiente gerenciamento de riscos, bem como a tomada de decisão fundamentada em fatos corretos e premissas coerentes.

Entretanto, é imprescindível que a comunicação seja eficaz e, desse modo, deve ocorrer em toda a organização, nas diferentes funções, setores e departamentos. Ademais, a comunicação precisa ser clara e objetiva, a fim de cientificar todos a respeito de suas atribuições e responsabilidades, nos diversos níveis hierárquicos e, ainda, para alertar a importância do gerenciamento de riscos corporativos.

A comunicação eficaz precisa acontecer no âmbito interno e também no campo externo, na relação com os órgãos reguladores, fornecedores, clientes, acionistas etc. Em todos os níveis organizacionais as informações precisam fluir, pois necessárias para a identificação e avaliação dos riscos, além de sustentarem a adequada escolha de respostas e as atividades de controle.

As informações são relevantes para a concretização dos objetivos organizacionais, nos aspectos operacionais, financeiros e de conformidade, dentre outros. Para os fins de conformidade às legislações os dados referentes aos empregados e as informações a respeito da organização do trabalho interno devem ser eficazmente comunicados à alta administração. Para a identificação de riscos e oportunidades, a organização deve apurar uma gama de informações acerca das relações de trabalho e da forma como ocorrem as prestações de serviço, as quais possibilitam a criticidade e a tomada de decisões.¹⁴⁷

Importa que a alta esfera da administração da organização, a qual detém o poder decisório em última instância, usufrua de acesso imediato e eficaz as questões trabalhistas para o controle e acompanhamento das respostas.¹⁴⁸ Além disso, a organização também deve compartilhar soluções inovadoras. O aprimoramento da

¹⁴⁷ “Para fornecer suporte eficaz à administração de riscos corporativos, a organização coleta e utiliza dados históricos e correntes. Os dados históricos permitem que a organização acompanhe o desempenho real em relação às metas, aos planos e às expectativas. Esses dados possibilitam *insights* sobre o seu desempenho nas mais diversas condições, permitindo que a administração identifique correlações e tendências, bem como faça previsões em relação ao desempenho futuro. Os dados históricos também possibilitam um aviso antecipado dos eventos em potencial que merecem a atenção da administração”. (*Ibidem*, p. 78).

¹⁴⁸ *Ibidem*.

coleta e da comunicação das informações melhora a capacidade de gerenciamento de riscos da organização.

Segundo a metodologia COSO, as comunicações devem transmitir que o gerenciamento eficaz de riscos corporativos se mostra importante e pertinente; expor quais são os objetivos organizacionais, o apetite a risco e a tolerância a risco, mediante linguagem comum e acessível; explicitar as atribuições e as responsabilidades das pessoas que conduzem e sustentam os componentes do gerenciamento de riscos corporativos.¹⁴⁹

Desta forma, mostra-se relevante que a organização disponha de uma assessoria jurídica preventiva, a qual preste informações corretas e completas para que a organização não se sujeite a um excesso de riscos. Precisa entender e expor os riscos diante das circunstâncias que a organização enfrenta quanto às exigências legais e regulamentares trabalhistas.

2.2.3.8 Monitoramento

O monitoramento é o último componente do gerenciamento de riscos corporativos. Trata-se de verificar e avaliar a existência e o funcionamento dos demais componentes. Compreende atividades contínuas no decurso das operações da organização ou avaliações independentes ou, ainda, a conjugação de ambas.

Constata-se a importância do monitoramento na medida em se que considera que o gerenciamento de riscos corporativos pode se modificar com o tempo, isto é, as respostas anteriormente eficazes a riscos podem se tornar inadequadas ou inócuas; as atividades de controle podem não serem mais executadas eficazmente e até mesmo os objetivos da organização podem ser alterados com o passar do tempo. Ademais, podem ocorrer alterações diante da admissão de novos profissionais, introdução de novos processos e operações, variações na estrutura e no direcionamento da organização etc.

Em razão de diversas mudanças, a exemplo das citadas acima, é necessário que a organização averigue a permanência da eficácia do gerenciamento de riscos corporativos. O monitoramento pode ser realizado por intermédio de

¹⁴⁹*Ibidem*, p. 80.

atividades contínuas ou mediante avaliações independentes. A organização pode utilizar o monitoramento contínuo e periodicamente as avaliações independentes.

Ainda segundo a metodologia COSO, normalmente, os mecanismos do gerenciamento de riscos são estruturados na organização para proceder o próprio monitoramento de modo contínuo, pois quanto maior a abrangência e a eficiência do monitoramento contínuo, menor a urgência de realização das avaliações independentes.¹⁵⁰ O monitoramento contínuo precisa ser integrado nas atividades comuns e rotineiras da organização. Precisa estar arraigado na organização para que seja conduzido em tempo real e para que responda de forma dinâmica frente as alterações.

A existência de diversas condenações judiciais na esfera trabalhista quanto aos mesmos pontos nas relações de trabalho, pode ser um indicativo (pois outros aspectos teriam que ser considerados, tais como a cultura contenciosa no país, a ampla concessão dos benefícios da assistência judiciária gratuita e a inexistência de condenação ao pagamento de honorários sucumbenciais) da ausência de atendimento dos objetivos de conformidade e questões que se refletem no gerenciamento de riscos corporativos.

2.3 ISO 31000 – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) constitui o Foro Nacional de Normalização. As normas brasileiras apresentadas pela ABNT, são formuladas por Comissões de Estudo (CE), compostas por representantes dos produtores e dos consumidores, bem como por representantes chamados de neutros, tais como universidades e laboratórios, dentre outros.¹⁵¹

A responsabilidade pelo conteúdo das normas brasileiras apresentadas pela ABNT é dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais

¹⁵⁰ *Ibidem*, p. 83.

¹⁵¹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000**. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2F200.129.168.182%3A4030%2Fattachments%2Fdownload%2F7055%2F0000077796-ISO31000.pdf&ei=ENEqVN7LINLMggS2v4GACA&usg=AFQjCNFyCQDIOAZ4A7RS9pQphNWjk_o8fhg&sig2=s2S7VG6tCzg_aAA_2tWe9w&bvm=bv.76477589.d.eXY>. Acesso em: 30 set. 2014, p. IV.

(ABNT/CEE).

A norma técnica ABNT NBR ISO 31000 foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (CEE-63). Houve consulta de âmbito nacional, mediante a circulação do Projeto n.º 63:000.01-001, consoante Edital n.º 08, de 07.08.2009 a 08.09.2009.¹⁵² Segundo consta na ISO 31000, referida norma é idêntica, no que se refere ao conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 31000:2009, a qual foi elaborada pelo ISO Technical Management Board Working Group on risk management (ISO/TMB/WG), consoante ISO/IEC Guide 21-1:2005.¹⁵³

A ISO 31000 constitui norma que descreve todas as etapas do gerenciamento de riscos, como um processo sistemático e lógico, cuja eficácia depende do atendimento de princípios estabelecidos pela norma, com a finalidade de garantir que o tratamento de risco adicional não seja requerido.

A norma orienta as organizações ao desenvolvimento, implementação e melhoria contínua de uma estrutura destinada ao gerenciamento de riscos na governança, que integre o planejamento, a estratégia, a gestão, os procedimentos para reportar dados e resultados, os valores, a política e a cultura organizacional. Propõe uma abordagem genérica, consistente em princípios e diretrizes destinados ao gerenciamento de toda forma de risco, dentro de qualquer contexto e em face de qualquer objetivo organizacional, com sistematicidade, transparência e confiabilidade.

A princípio, em comparação com a metodologia COSO, pode-se pensar que a ISO 31000 apresenta um aspecto diferencial no sentido de estabelecimento do contexto. No entanto, numa consideração mais profunda, observa-se que o referido estabelecimento do contexto constitui a captura dos objetivos da organização, do ambiente em que esta se encontra, das partes interessadas e dos critérios de risco, isto é, refere-se aos aspectos também abordados na metodologia COSO.

Segundo a ISO 31000, a gestão de riscos, quando implantada e mantida em conformidade com os preceitos estipulados na norma, possibilita os seguintes benefícios à organização: a) aumento da probabilidade de alcance dos objetivos; b) encorajamento da gestão proativa; c) atenção à necessidade de identificação e tratamento dos riscos em toda a organização; d) melhor reconhecimento das oportunidades e das ameaças; e) observância às normas internacionais e às normas

¹⁵² *Ibidem.*

¹⁵³ *Ibidem.*

legais e regulatórias; f) melhor reporte de informações financeiras; g) aprimoramento da governança; h) aumento da confiança das partes interessadas; i) promoção de base confiável para sustentar a tomada de decisão e o planejamento; j) aprimoramento dos controles; k) eficácia na alocação e utilização dos recursos destinados ao tratamento dos riscos; l) melhor eficácia e eficiência operacional; m) melhor prática em saúde e segurança, bem como maior proteção ao meio ambiente; n) aprimora a prevenção de perdas e a gestão dos incidentes; o) atenua as perdas; p) aperfeiçoa a aprendizagem organizacional e q) eleva a capacidade de resiliência da organização.¹⁵⁴

Referidos benefícios podem atender as necessidades das organizações que almejam implantar e desenvolver uma política de gestão de riscos para enfrentar os efeitos da incerteza sobre o alcance dos objetivos organizacionais, com a finalidade de evitar o aumento exacerbado do passivo trabalhista e até mesmo os óbices à continuidade da organização.

2.3.1 Diretrizes da gestão de riscos

A ISO 31000 oferece, de forma abrangente e genérica, princípios e diretrizes para a gestão de riscos, de maneira que possa ser aplicada em qualquer organização, tais como empresas públicas, empresas privadas e associações sem fins lucrativos, pois não se trata de norma específica para determinado ramo ou setor.

Ao delinear diretrizes genéricas, não promove uma uniformidade nas organizações a respeito da gestão de riscos e as diversas necessidades específicas de cada organização diante dos diferentes objetivos, ambientes ou contextos, estruturas, processos, operações, funções, produtos, projetos, entre outros aspectos distintivos e peculiares das organizações, tal como verificado na metodologia COSO.

Nesse diapasão, a ISO 31000 fornece um norte ou uma direção para normas e processos já existentes nas organizações quanto à gestão e o gerenciamento de riscos, sem substituí-las e, ainda, embasar normas e processos futuros, mediante uma abordagem comum.

Expõe que o processo de gestão de riscos constitui o uso de políticas, procedimentos e práticas de gestão, de forma sistemática, para a comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, o que inclui todas as atividades destas, bem

¹⁵⁴ *Ibidem*, p. V-VI.

como para a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e exame crítico dos riscos.¹⁵⁵

O estabelecimento do contexto é a estipulação de quais parâmetros, internos e externos, serão contemplados para ponderar as questões relativas ao gerenciamento de riscos. Trata, ainda, de estabelecer o objetivo e os critérios de risco, a serem utilizados na política de gestão de riscos. O contexto externo configura o ambiente em que a organização almeja atingir seus objetivos no âmbito externo.

Segundo a ISO 31000, o contexto externo inclui, por exemplo, aspectos relacionados à cultura, ao ambiente social, à política, às leis e regulamentações, às finanças, à tecnologia, ao ambiente natural e também ao âmbito competitivo, tanto internacional quanto nacional, regional ou local. No contexto externo são consideradas ainda “os fatores-chave” e as tendências que geram impacto nos objetivos organizacionais; as relações existentes com as partes interessadas externas, seus valores e percepções.¹⁵⁶

O contexto interno consiste no ambiente em que a organização busca realizar seus objetivos no âmbito interno. Inclui, por exemplo, a governança corporativa, a estrutura da organização, as funções, as responsabilidades, a política interna, a cultura da organização, os objetivos e estratégias para implementação, o capital da organização, processos internos, normas, diretrizes, modelos adotados, sistemas internos e fluxos de informação. Compreende também as questões relacionadas às pessoas, partes interessadas internas, o que inclui os empregados da organização, suas percepções e valores, bem como a extensão e a forma das relações contratuais. Os processos formais e informais de tomada de decisão encontram-se inclusos na conceituação do contexto interno.¹⁵⁷

A organização fornece, compartilha e obtém informações ao empreender diálogos com as partes interessadas, o que pode incluir seus próprios empregados e a assessoria jurídica preventiva, além de outros, mediante processos contínuos e iterativos de comunicação e consulta, para um gerenciamento eficiente de riscos. De acordo com a ISO 31000, a consulta constitui um processo de comunicação sistematizada, bidirecional, pois deve fluir nos dois sentidos entre a organização e

¹⁵⁵ A ISO 31000 conceitua processo de gestão de riscos como a “aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos”. (*Ibidem*, p. 02).

¹⁵⁶ *Ibidem*, p. 03.

¹⁵⁷ *Ibidem*.

suas partes interessadas, ou outros, em momento anterior à tomada de decisão ou direcionamento de específica questão.¹⁵⁸

Todavia, a norma ressalva que a consulta é um processo que afeta a decisão por intermédio da influência, e não do poder da organização frente a outra parte. Além disso, expõe que se trata de uma entrada para o processo decisório e não de tomada de decisão em conjunto, pois é cediço que esta é atributo da organização, dentro do seu poder diretivo do negócio.¹⁵⁹

A ISO 31000 aborda de forma global a expressão “processo de avaliação de riscos”, que compreende a identificação de riscos, bem como a análise e a avaliação destes. A norma brasileira explica que traduziu “*risk assessment*” como “processo de avaliação de riscos” e “*risk evaluation*” como “avaliação de riscos”.¹⁶⁰

Para a identificação dos riscos, a organização promove a busca, com o reconhecimento e descrição destes, por meio de investigação acerca das fontes de risco e dos eventos e, ainda, ao examinar as suas causas e as suas potenciais consequências. Tal processo considera os dados históricos, os conhecimentos teóricos, as opiniões de especialistas, além de envolver as necessidades das partes interessadas.

A fonte de risco possui o intrínseco potencial de originar o risco. O evento é um acontecimento ou uma mudança em um específico conjunto de circunstâncias. Um evento pode ocasionar diversas consequências, que podem ser expressas de modo qualitativo ou quantitativo, porém, as consequências são certas ou incertas, de efeitos positivos ou negativos em relação aos objetivos organizacionais, bem como podem acarretar reações em cadeia.

A norma aborda a existência do perfil de risco, o qual descreve um conjunto de riscos qualquer, composto de riscos relacionados a toda a organização, a uma parte da organização ou ao qual for estabelecido. O perfil de risco, nos termos postos, assemelha-se ao que a metodologia COSO denomina de categorias de riscos, que também podem ser classificadas de acordo com partes da organização, tais como setores, departamentos ou funções. Na ISO 31000, a análise de riscos significa a

¹⁵⁸ *Ibidem*.

¹⁵⁹ *Ibidem*, p. 03-04.

¹⁶⁰ *Ibidem*, p. 04.

adoção de medidas, como um processo, para a compreensão da natureza do risco e para a determinação do nível do risco.¹⁶¹

Através da análise de risco, que inclui a estimativa de riscos, a organização obtém a base para proceder a avaliação do risco e para tomar decisões a respeito do tratamento dos riscos. A significância do risco é auferida a partir de termos de referência estabelecidos de acordo com os critérios de risco da organização, os quais são fundamentados nos objetivos organizacionais e no contexto, tanto interno quanto externo. Os critérios de risco podem ainda ser definidos consoante disposto em normas legais ou regulamentares. O nível de risco constitui a grandeza e a amplitude de um risco ou de um conjunto de riscos, demonstradas pelas suas consequências e probabilidades.

A ISO 31000 define a avaliação de riscos como o “processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável”.¹⁶² Desta forma, a avaliação de riscos é imprescindível para a tomada de decisão a respeito do tratamento do risco.

O que a metodologia COSO denomina de “resposta a risco”, a ISO 31000 chama de “tratamento de riscos” e o conceitua como o processo para modificar o risco. Nesse diapasão, expõe que o tratamento de risco envolve: a) o ato de impedir o risco através da decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade originadora do risco; b) a ação de assumir ou elevar o risco, com a finalidade de buscar oportunidades; c) o ato de remover a fonte de risco; d) modificação da probabilidade; e) modificação das consequências; f) a conduta de compartilhar o risco com outras partes mediante contratações; e g) o ato de reter o risco como uma escolha consciente.¹⁶³

Observa-se que todas as formas de tratamento de risco da ISO 31000 se encontram inseridas nas quatro espécies apresentadas pela metodologia COSO. No que se refere às consequências negativas, o tratamento de risco também é mencionado como “mitigação de riscos”, “eliminação de riscos”, “prevenção de riscos” e “redução de riscos”.

A ISO 31000 define o controle como “medida que está modificando o risco” que inclui políticas, processos, práticas ou outras ações modificadoras do

¹⁶¹ *Ibidem*, p. 05.

¹⁶² *Ibidem*, p. 06.

¹⁶³ *Ibidem*.

risco.¹⁶⁴ Todavia, como exposto pela ISO 31000 e pela metodologia COSO, nem sempre os controles resultam nas modificações almejadas quanto ao risco.

Para a ISO 31000, o risco residual trata-se do risco “remanescente após o tratamento do risco”, que pode inclusive apresentar riscos não identificados anteriormente. Também denominado de risco retido.¹⁶⁵

Monitoramento compreende as atividades de supervisão e verificação desempenhadas de modo contínuo. A ISO 31000 inclui na definição de monitoramento a observação crítica ou a identificação da situação e acrescenta que pode ser aplicado na estrutura da gestão de riscos e no processo de gestão de riscos, bem como pode ser utilizado em relação ao risco e ao controle.¹⁶⁶ A análise crítica constitui a realização de atividades que determinem a adequação, a suficiência e a eficácia da premissa estudada ou do assunto em questão para concretizar os objetivos estabelecidos. Pode ser aplicada à estrutura e ao processo de gestão de riscos, ao risco e ao controle.¹⁶⁷

Assim, é importante que a gestão de riscos possua como pressuposto estar integrada nos processos organizacionais, quanto à tomada de decisões, de modo a abordar a incerteza explicitamente, com fundamento nas melhores informações possíveis, de forma transparente e inclusiva, para o contínuo aprimoramento da organização.

2.3.2 Princípios da gestão de riscos

A ISO 31000 descreve onze princípios que devem ser observados para a eficaz gestão de riscos, quais sejam: a) criação e proteção de valor; b) parte que integra todos os processos da organização; c) parte da tomada de decisão; d) abordagem explícita da incerteza; e) sistematização, estruturação e oportunidade; f) fundamento nas melhores informações disponíveis; g) elaborada “sob medida”; h) consideração dos fatores humanos e culturais; i) transparência e inclusão; j) dinamicidade, iteratividade e capacidade de reação frente as mudanças; k) facilitação da melhoria contínua da organização.¹⁶⁸

¹⁶⁴ *Ibidem.*

¹⁶⁵ *Ibidem.*

¹⁶⁶ *Ibidem*, p. 07.

¹⁶⁷ *Ibidem.*

¹⁶⁸ *Ibidem.*

A gestão de riscos cria e protege valor na medida em que contribui para a melhoria do desempenho da organização, o que resulta no favorecimento da concretização dos objetivos, além de promover a proteção da saúde e a segurança das pessoas, conformidade às legislações e regulamentações, proteção do meio ambiente, aprimoramento da governança corporativa e melhoria da imagem da organização perante as partes interessadas.

A gestão de riscos não pode ser realizada como se fosse uma atividade autônoma e independente das demais atividades e processos da organização. Trata-se a gestão de riscos de parte que integra todos os processos da organização, inclusive o planejamento estratégico. Ademais, é parte integrante do processo de tomada de decisões, pois fornece os subsídios para a realização de escolhas conscientes e para a fixação de prioridades.

Para tanto, deve abordar a incerteza de modo explícito, o que implica no exame da natureza da incerteza e do tratamento a ser conferido a esta. Segundo a ISO 31000, a abordagem praticada pela gestão dos riscos é sistemática, estruturada e oportuna, para promover “resultados consistentes, comparáveis e confiáveis”.¹⁶⁹ Desse modo, precisa estar fundamentada nas melhores informações disponíveis.

Quando a ISO 31000 estatui como princípio a elaboração “sob medida” da gestão de riscos, refere-se ao alinhamento desta com o contexto interno e externo e com o perfil de risco da organização. Além disso, a eficaz gestão de riscos pondera os fatores humanos e culturais, mediante reconhecimento das capacidades, percepções e intenções das pessoas envolvidas com a organização, no âmbito interno e externo, tais questões podem beneficiar ou configurar obstáculos para o alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão de riscos transparente e inclusiva permite que as partes interessadas e os tomadores de decisão se envolvam de forma apropriada e oportuna. A transparência em todos os níveis da organização e a inclusão de todos os interessados, com a devida representação deste e ponderação de diferentes opiniões, promove uma gestão de riscos continuamente atual e pertinente.

A gestão de riscos necessita ser dinâmica e iterativa, bem como hábil para reagir diante de mudanças. Para que a gestão de riscos seja capaz de constatar mudanças e reagir a estas, é imprescindível a adoção do pensamento complexo. Isto

¹⁶⁹ *Ibidem*.

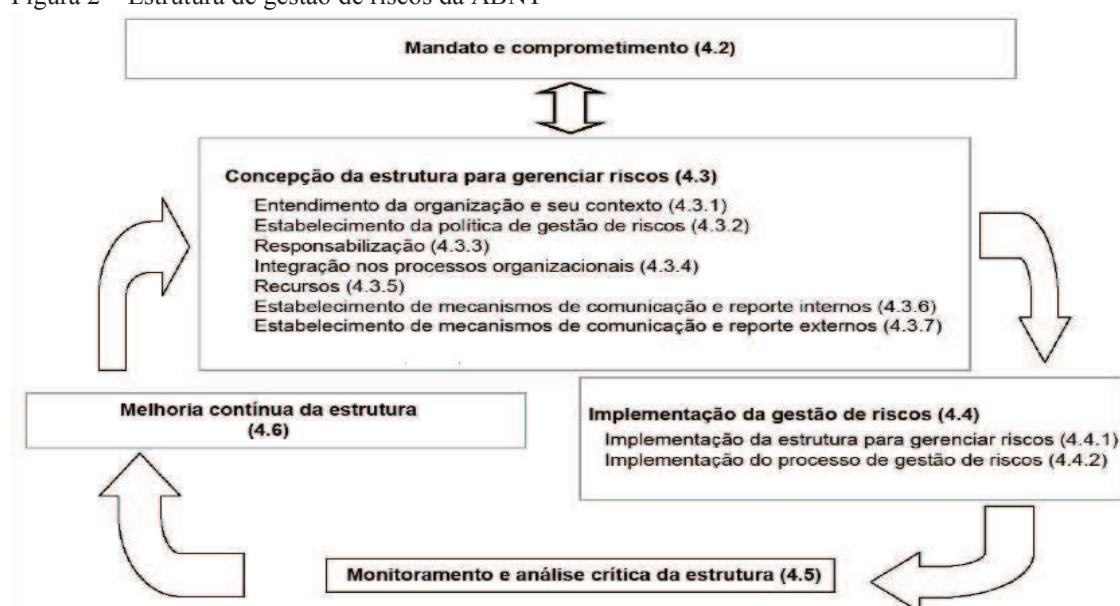
porque o contexto e o conhecimento são alterados conforme o surgimento de eventos internos e externos, os quais desencadeiam novos riscos, alteram ou extinguem os existentes.

Ademais, proporciona a permanente melhoria da organização, pois através da adequada e eficaz gestão de riscos são desenvolvidas e implantadas estratégias que aprimoram a própria gestão e a organização como um todo. Desta forma, ao se considerar que a organização necessita de “um entendimento atual, correto e abrangente de seus riscos”¹⁷⁰ observa-se a importância da percepção da complexidade, em oposição a uma visão simplista e reducionista.

2.3.3 Estrutura da gestão de riscos

Consoante disposto na ISO 31000, a gestão de riscos eficaz depende da eficaz estrutura de gestão. A estrutura de gestão fornece relevante auxílio na medida em que traça os fundamentos e a ordenação para o gerenciamento de riscos em diferentes níveis e específicos contextos da organização. Além disso, permite que informações a respeito dos riscos sejam reportadas e utilizadas adequadamente para a responsabilização e tomada de decisões. Nesse aspecto, a ISO 31000 apresenta o seguinte quadro de descrição de componentes da estrutura de gestão necessários para o gerenciamento de riscos:

Figura 2 – Estrutura de gestão de riscos da ABNT



¹⁷⁰ *Ibidem*, p. 22.

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000**. Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2F200.129.168.182%3A4030%2Fattachments%2Fdownload%2F7055%2F0000077796-ISO31000.pdf&ei=ENEqVN7LINLMggS2v4GACA&usg=AFOjCNFyCODIOAZ4A7RS9pOphNWjk_o8fhg&sig2=s2S7VG6tCzg_aAA_2tWe9w&bvm=bv.76477589,d.eXY. Acesso em: 30 set. 2014, p. 09.

O quadro acima demonstra o inter-relacionamento iterativo dos componentes da estrutura para gerenciar riscos. O quadro apresentado não constitui a prescrição de um sistema de gestão, pois se trata de subsídio o qual deve ter os componentes da estrutura da gestão de riscos adaptados pela organização, a partir das necessidades específicas desta.

A eficaz gestão dos riscos pugna por um forte comprometimento da organização, em todos os seus níveis. Para tanto, convém que a organização: a) estabeleça e aprove a sua política de gestão de riscos; b) promova o alinhamento da cultura organizacional com a política de gestão de riscos; c) estipule indicadores de desempenho da gestão de riscos de acordo com os indicadores de desempenho organizacional; d) realize o ajuste entre os objetivos da gestão e os objetivos e estratégias organizacionais; e) garanta a conformidade com a legislação e regulamentos; f) especifique as responsabilidades dentro da organização; g) assegure a necessária alocação de recursos para a gestão de riscos; h) informe as partes interessadas quanto ao benefícios da gestão de riscos e, ainda, i) garanta apropriada estrutura para gerenciar riscos.¹⁷¹

Consoante já exposto, para a gestão de riscos como um todo e para a sua estrutura de gerenciamento, é imperioso o conhecimento e entendimento da organização acerca do contexto interno e externo, posto que exercem significativas influências.

A política de gestão de riscos especifica os objetivos e expõe o comprometimento da organização. Justifica o gerenciamento de riscos, apresenta as relações entre os objetivos da gestão de riscos e dos objetivos organizacionais, estipula as responsabilidades no gerenciamento de risco e a forma de tratamento dos conflitos quanto as respectivas atribuições.

Além disso, a política de gestão de riscos aborda a disponibilidade dos recursos necessários para o gerenciamento, o modo de medição e informação sobre o

¹⁷¹ *Ibidem*, p. 09-10.

desempenho da gestão de riscos, bem como a análise crítica e periódica para a melhoria da política e da estrutura da gestão de riscos.

Quanto à alocação dos recursos para a gestão de riscos, a ISO 31000 expõe que devem ser considerados os aspectos relacionados a pessoas e suas habilidades, experiências e competências. Os recursos adequados precisam ser disponibilizados para cada fase do processo de gestão de riscos, com a formulação de métodos e ferramentas, documentação de procedimentos, sistemas de gestão da informação e do conhecimento e, ainda, a elaboração e realização de programas de treinamento.

A ISO 31000 recomenda a implantação de mecanismos de comunicação e reporte internos e externos, para que alterações e informações sejam relatadas e disponibilizadas, o que oportuniza a retroalimentação e a construção de um clima de confiança na organização.¹⁷²

Para a ISO 31000, o monitoramento consiste na a) medição do desempenho da gestão de riscos por intermédio de indicadores sujeitos à análise crítica de adequação; b) medição periódica do progresso auferido ou do desvio quanto ao plano de gestão de riscos; c) análise crítica periódica acerca da propriedade e adequação da política, do plano e da estrutura da gestão de riscos, a partir do contexto interno e externo; d) informes sobre os riscos, o progresso e a forma de cumprimento da política de gestão de riscos e, também, o e) exame crítico da estrutura da gestão de riscos, relativamente a sua eficácia.¹⁷³

A gestão de riscos e seu correspondente gerenciamento devem ser continuamente e periodicamente analisados de forma crítica, a fim de resguardar a atualidade e adequação para a pertinente e correta formulação de respostas frente aos eventos e alterações nas circunstâncias.

2.3.4 Processo de gestão de riscos

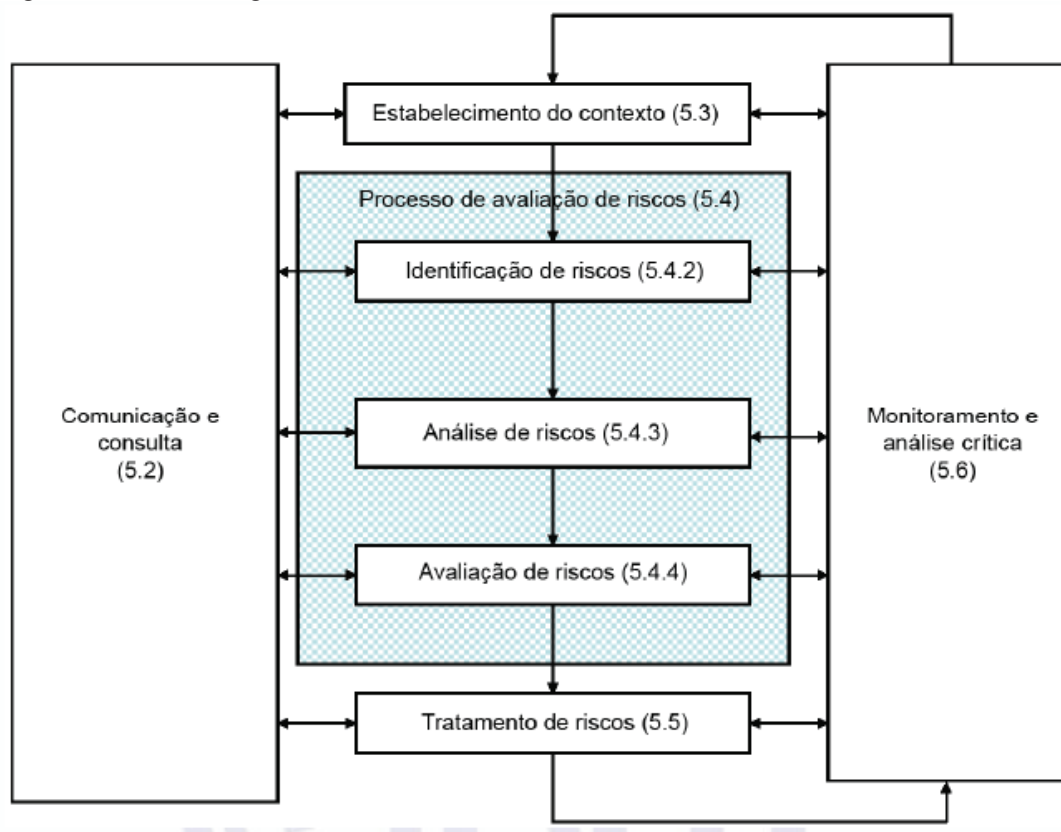
Consoante exposto pela ISO 31000, o processo de gestão de riscos constitui parte integrante da gestão de riscos, a ser inserido na cultura e nas práticas organizacionais e adaptado as peculiaridades decorrentes do ramo de atuação da organização. Compreende as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento

¹⁷² *Ibidem*, p. 12.

¹⁷³ *Ibidem*, p. 13.

do contexto, avaliação de riscos, tratamento de riscos e, ainda, monitoramento e análise crítica.¹⁷⁴ As atividades do processo de gestão de riscos são apresentadas pela ISO 31000 no quadro abaixo:

Figura 3 – Processo de gestão de riscos da ABNT



Fonte: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. ISO 31000. Disponível em <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2F200.129.168.182%3A4030%2Fattachments%2Fdownload%2F7055%2F000077796ISO31000.pdf&ei=ENEqVN7LINLMggS2v4GACA&usg=AFQjCNFyCQDIQAZ4A7RS9pOphNWjko8fhg&sig2=s2S7VG6tCzg_aAA_2tWe9w&bvm=bv.76477589,d.eXY> Acesso em 30 set 2014, p. 14.

Observa-se que dentro da etapa de avaliação de riscos, a ISO 31000 inclui a identificação de riscos, a análise de riscos e a avaliação de riscos propriamente dita. Segundo a figura acima, a primeira etapa do processo de gestão de riscos refere-se à comunicação e consulta às partes interessadas internas e externas. Todavia, tal deve ocorrer em todas as fases, de forma que a fixação da etapa significa apenas a elaboração de planos de comunicação e consulta em um estágio inicial.

A comunicação e a consulta devem abordar pontos relativos às origens e consequências dos riscos e, ainda, ao tratamento conferido, com a finalidade de

¹⁷⁴ *Ibidem*, p. 13.

garantir que os responsáveis pela gestão de riscos, os tomadores de decisão e as partes interessadas assimilem as bases que justificam as decisões e os motivos que pugnam a adoção de medidas específicas.

Segundo a ISO 31000, a “abordagem de equipe consultiva” é capaz de proporcionar benefícios como auxílio para o apropriado estabelecimento do contexto; garantir a compreensão e a consideração dos interesses das partes; apoiar a identificação adequada dos riscos; análise conjunta de áreas especializadas diversas; garantir que pontos de vistas diferentes sejam sopesados na fixação dos critérios de risco e também na avaliação dos riscos; assegurar o assentimento para o plano de tratamento; aperfeiçoar a capacidade frente às mudanças no decorrer do processo de gestão de riscos e, ainda, articular um adequado plano de comunicação e consulta.¹⁷⁵

Os critérios de risco são considerações adotadas quando da formulação do processo de gestão para verificar a significância do risco, as quais refletem os objetivos, os valores, os recursos da organização e podem decorrer de imposições legais e regulatórias. Além disso, devem ser definidos em compatibilidade com a política organizacional de gestão de riscos e criticamente averiguadas de modo contínuo.

Na definição dos critérios de riscos podem ser levados em conta aspectos relacionados às causas, consequências e natureza do risco e a forma de verificação destas; à apuração da probabilidade; à evolução da probabilidade e sua consequência no decorrer do tempo; à determinação do nível de risco; ao ponto de vista das partes interessadas; ao nível de aceitabilidade e tolerância do risco e, ainda, à conveniência de examinar a conjugação de diversos riscos.

Quando da definição dos critérios de risco pela organização, a ISO 31000 recomenda a consideração de diversos fatores, dentre os quais se encontram inseridas as questões relativas “a natureza e os tipos de causas e de consequências que podem ocorrer e como elas serão medidas”.¹⁷⁶ Nesse aspecto, devem ser sopesadas as insatisfações dos empregados em razão da inobservância de direitos trabalhistas e a má imagem da organização perante o Poder Judiciário e a sociedade.

Para a ISO 31000, o processo de avaliação de riscos engloba a identificação, a análise e a avaliação dos riscos.¹⁷⁷ A identificação de riscos constitui

¹⁷⁵ *Ibidem*, p. 14.

¹⁷⁶ *Ibidem*, p. 17.

¹⁷⁷ *Ibidem*.

a identificação das fontes, dos impactos, dos eventos, alterações de circunstâncias, causa e potenciais consequências, todos relacionados aos riscos. A organização pode elaborar uma abrangente lista de riscos com sucedâneo em eventos que possam originar, elevar, impedir, reduzir, apressar ou postergar a concretização dos objetivos organizacionais. Além disso, devem ser diagnosticados os riscos decorrentes da ausência de busca de determinada oportunidade.

A identificação necessita ser o mais abrangente possível, pois o risco não identificado nesta etapa não será posteriormente analisado, avaliado, tratado e monitorado. Assim, mostra-se relevante a inserção de todos os riscos, inclusive os relacionados ao Direito do Trabalho, mesmo que fontes, causas ou consequências não sejam completamente evidentes, bem como a análise de reações em cadeia, efeitos cumulativos ou em cascata e formulação de cenários possíveis.¹⁷⁸

Para a identificação de riscos, a organização pode se socorrer de técnicas ou ferramentas apropriadas aos seus objetivos e às suas capacidades na confrontação dos riscos. Ademais, informações atuais e assertivas a respeito dos fatos precisam ser buscadas.

A análise de riscos significa promover a devida compreensão a respeito do risco. Proporciona as bases para que a organização avalie os riscos e decida sobre o tratamento a ser conferido a estes. Na análise de risco as causas, fontes, consequências e a probabilidade de ocorrência dos riscos, todas identificadas na fase anterior, são devidamente apreciadas com diversos graus de especialização e detalhes, a depender do risco envolvido, da finalidade da análise e da disponibilidade de dados, informações e recursos. Além disso, deve ser apreciada a interdependência existente entre os diversos riscos e suas fontes.¹⁷⁹

A análise de risco é procedida mediante a determinação das consequências e da probabilidade destas através de modelos qualitativos, quantitativos, semiquantitativos ou uma combinação de alguns destes. Devem ser

¹⁷⁸ “Convém que a identificação inclua todos os riscos, estando suas fontes sob o controle da organização ou não, mesmo que as fontes ou causas dos riscos possam não ser evidentes. Convém que a identificação de riscos inclua o exame de reações em cadeia provocadas por consequências específicas, incluindo os efeitos cumulativos e em cascata. Convém que também seja considerada uma ampla gama de consequências, ainda que a fonte ou causa do risco não esteja evidente. Além de identificar o que pode acontecer, é necessário considerar possíveis causas e cenários que mostrem quais consequências podem ocorrer. Convém que todas as causas e consequências significativas sejam consideradas”. (*Ibidem*).

¹⁷⁹ *Ibidem*, p.18.

ressaltadas as divergências verificadas, as incertezas e os limites dos modelos utilizados.

Com fundamento nos estudos, ponderações e resultados obtidos na análise de riscos, a avaliação de riscos é realizada com a finalidade de auxiliar a tomada decisória da organização quanto a necessidade de tratamento dos riscos. Trata-se da comparação entre o grau de risco verificado no decorrer da análise de risco com os critérios de risco já definidos quando da apreciação do contexto. A partir da comparação se constata a imprescindibilidade ou não do tratamento.

Neste ponto, a ISO 31000 orienta que as decisões, na avaliação de riscos, sejam tomadas em consideração a um contexto mais amplo, para englobar a tolerância aos riscos assumida também por outras partes, além da própria organização, bem como em consideração com preceitos legais e regulatórios.¹⁸⁰ Trata-se da consideração de riscos sofridos pelos empregados e pela sociedade.

Na avaliação do risco a organização pode constatar a desnecessidade de tratamento ou apenas a conveniência da manutenção dos controles já existentes, de acordo com a atitude perante o risco predefinida pela organização e com os critérios de risco pré-estabelecidos.

O tratamento de riscos constitui a escolha de uma ou mais alternativas para a alteração dos riscos, bem como a implantação da escolha ou escolhas realizadas, com o fornecimento de novos controles ou a modificação dos controles existentes. Refere-se ao processo cíclico que compreende a avaliação do tratamento anteriormente promovido; a decisão a respeito da tolerância ou não do risco residual; estipulação e implantação de novo tratamento para o risco residual não tolerável e, ainda, a avaliação acerca da eficácia do tratamento.¹⁸¹

A ISO 31000 expõe as alternativas de tratamento de riscos não precisam ser excludentes entre si e também não serão oportunas em todos os casos.¹⁸² Segundo a ISO 31000, as opções de tratamento de riscos podem abranger os aspectos seguintes: “a) ação de evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; b) tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade; c) remoção da fonte de risco; d) alteração da

¹⁸⁰ “Convém que as decisões levem em conta o contexto mais amplo do risco e considerem a tolerância aos riscos assumida por partes que não a própria organização que se beneficia do risco. Convém que as decisões sejam tomadas de acordo com os requisitos legais, regulatórios e outros requisitos”. (*Ibidem*).

¹⁸¹ *Ibidem*, p. 19.

¹⁸² *Ibidem*.

probabilidade; e) alteração das consequências; compartilhamento do risco com outra parte ou partes (incluindo contratos e financiamento do risco); e g) retenção do risco por uma decisão consciente e bem embasada”.¹⁸³ Todas as opções de tratamento ventiladas na ISO 31000 se encontram inseridas em umas das quatro formas de respostas a riscos formuladas pela metodologia COSO, porém, é cediço que a ISO 31000 fornece uma explicitação mais clara.

Observa-se que a ISO 31000 menciona a alteração da probabilidade, isto é, não garante a ausência de reclamationárias trabalhistas e respectivas condenações, como objeto do presente estudo, por exemplo. Trata-se da adoção de medidas que diminuam a probabilidade. Tanto é assim que a ISO 31000 aborda a possibilidade de risco residual, pois apesar da diminuição da probabilidade, demandas ainda podem ser ajuizadas. Inclusive orienta a organização quanto a documentação e submissão do risco residual a monitoramento, exame crítico e tratamento complementar.¹⁸⁴

A opção mais adequada advém da promoção do equilíbrio entre os custos e esforços para a implantação e os benefícios desencadeados. Referidos benefícios podem ser relativos ao cumprimento de legislações e regulamentos e, ainda, da proteção do meio ambiente e da promoção da responsabilidade social.

Observa-se que a ISO 31000 prioriza a transparência e a interação de todas as partes interessadas também no que se refere à seleção das opções para o tratamento de riscos. Assim, os empregados, como partes interessadas e envolvidos, devem ter suas opiniões e percepções sopesadas na gestão dos riscos jurídicos trabalhistas, bem como participar da decisão.¹⁸⁵

No entanto, a tomada decisória compete à organização. Importa que a ISO 31000 recomenda a transparência e a integração dos empregados, posto que partes interessadas e diretamente envolvidos com a gestão dos riscos no âmbito jurídico-trabalhista.

¹⁸³ *Ibidem*.

¹⁸⁴ *Ibidem*, p. 20.

¹⁸⁵ “Ao selecionar as opções de tratamento de riscos, convém que a organização considere os valores e as percepções das partes interessadas, e as formas mais adequadas para se comunicar com elas. Quando as opções de tratamento de riscos podem afetar o risco no resto da organização ou com as partes interessadas, convém que todos os envolvidos participem da decisão. Embora igualmente eficazes, alguns tratamentos podem ser mais aceitáveis para algumas das partes interessadas do que para outras”. (*Ibidem*, p. 19).

A ISO 31000 trata do monitoramento e da análise crítica como parte do processo de gestão de riscos, consistente na checagem e regulares vigilâncias, a serem realizadas de modo periódico ou diante de um determinado acontecimento.

Ao mesmo tempo em que o monitoramento e a análise crítica compreendem uma etapa no processo de gestão de riscos, devem ser procedidos em relação a todos os aspectos do processo de gestão de riscos, seja por recomendação da ISO 31000, seja em atendimento à visão proporcionada pelo pensamento complexo ou sistêmico.

3 COMPLEXIDADE E GESTÃO DE RISCOS

3.1 COMPLEXIDADE, PENSAMENTO DE SISTEMAS, PENSAMENTO SISTEMÁTICO E PENSAMENTO SISTÊMICO

Conforme visto no capítulo anterior, a gestão de riscos se encontra delineada na metodologia COSO e na ISO 31000 como um processo formado por várias etapas. Todavia, não se pode perder de vista que a gestão de riscos trata das pessoas e das relações sociais que estas estabelecem entre si e com as organizações.

Segundo Humberto Maturana, na cultura ocidental há uma tendência de validar conhecimentos apenas por intermédio da ciência, de modo que este constitui o papel central da ciência e as explicações e compreensões dos fenômenos são buscadas por meio desta validação.¹⁸⁶ Maria José Esteves de Vasconcellos igualmente destaca essa tendência, ao expor que as pessoas frequentemente indagam pela cientificidade de questões propostas como novas.¹⁸⁷

No entanto, a gestão de riscos não pode ser considerada um domínio especial e explicativo do conhecimento, com pressupostos específicos e restritos, como se fosse uma ciência à parte. Não se pode entender como suficiente apenas implantar o gerenciamento de riscos jurídicos trabalhistas no âmbito das organizações e seguir à risca seus procedimentos e etapas.

O pensamento complexo ou sistêmico permite a transdisciplinariedade, com a integração das ciências físicas com as ciências humanas e sociais, pois as diferentes áreas do conhecimento, tais como Física, Química, Psicologia, Biologia, Sociologia e também o Direito, não mais podem ser separadas diante do reconhecimento da complexidade do mundo. Trata-se de integrar o que não pode coexistir de forma desintegrada.

Diversos saberes podem ser visitados e revisitados, pode-se transitar em diferentes campos, o que não significa incidir em incoerências. Não há razão para se trabalhar apenas diretamente com domínios específicos do conhecimento, como se os diferentes saberes se apresentassem como compartimentos estanques. A partir dessa visão de amplitude do conhecimento humano e da transdisciplinariedade, que decorre

¹⁸⁶ Maturana, Humberto. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Editora da Universidade Federal de Minas Gerais, 1997, p. 256.

¹⁸⁷ VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**, 6 ed. Campinas: Papirus, 2007, p. 21.

do pensamento complexo ou sistêmico, é possível entender a possibilidade de se trabalhar com o contexto no qual se inserem as pessoas e as organizações.

Assim, com a finalidade de que a gestão de riscos não seja visualizada por meio de uma percepção restrita e reducionista, é preciso abandonar premissas simplificadoras da realidade para propiciar o surgimento de novas ideias. Por exemplo, John Maynard Keynes, ao formular sua teoria geral do emprego, do juro e da moeda, relatou a necessidade de libertação das habituais formas de pensar e de se expressar, pois as ideias antigas se ramificam em todos os cantos da mente e insistem em permanecer.¹⁸⁸

Para tanto, na busca pelo entendimento da complexidade e do pensamento complexo ou sistêmico, inicialmente importa verificar alguns novos conceitos e as concepções deles decorrentes, pois a linguagem utilizada para explicar sistemas é formada por novos termos que contem significados considerados essenciais para a compreensão. Assim, cumpre expor alguns dos termos mais relevantes.

De acordo com a Sociedade Internacional para as Ciências de Sistemas – ISSS, o termo “complexidade” (“*complexity*”) significa a característica sistêmica a qual representa um grande número de partes densamente conectadas e múltiplos níveis de imersão e emaranhamento. Não se trata de algo complicado no sentido de um difícil entendimento, independentemente do grau de complexidade.¹⁸⁹

Nesse conceito a complexidade se relaciona à ideia de sistema, o qual pode ser definido como um grupo formado por componentes que interagem e que conservam algum conjunto identificável de relações com a soma de suas partes, acrescidas de suas relações, tais como as do próprio sistema, ao tempo em que conservam algum conjunto identificável de relações com outras entidades ou outros sistemas.¹⁹⁰

¹⁸⁸ “A elaboração deste livro foi para o autor uma longa luta de libertação, e sua leitura deve ser o mesmo para a maioria dos leitores se as investidas do autor sobre eles tiverem sucesso —uma luta de libertação das formas habituais de pensamento e de expressão. As ideias aqui expressas tão laboriosamente são extremamente simples e deveriam ser óbvias. A dificuldade não está nas novas ideias, mas em escapar das velhas, que se ramificam, para aqueles que foram criados como a maioria de nós foi, por todos os cantos de nossas mentes”. (KEYNES, John Maynard. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. Tradução de Mário R. da Cruz. São Paulo: Nova Cultural Ltda., 1996, p. 29. Disponível em: <<http://www.afoiceemartelo.com.br/posfsa/Autores/Keynes,%20John/Keynes%20-%20Os%20economistas.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2015).

¹⁸⁹ ISSS - *International Society for the Systems Sciences*. **Glossary**. Disponível em: <<http://iss.org/projects/glossary?s=systematic>>. Acesso em: 09 dez. 2014).

¹⁹⁰ *Ibidem*.

No entanto, a complexidade não se reduz a uma característica de sistemas, trata-se do reconhecimento da interconexão entre diversas relações e estruturas multiniveladas que coexistem no mundo e pode ser apresentada como um grande tecido formado por inúmeros nodos ou como uma grande teia da vida, como considerado por Fritjof Capra.¹⁹¹

O pensamento complexo ou sistêmico não se confunde com o pensamento de sistemas. No glossário fornecido pela Sociedade Internacional para as Ciências de Sistemas – ISSS, a expressão “pensamento de sistemas” (“*systems thinking*”) designa uma manifestação internalizada (no pensamento de indivíduos ou sistemas sociais) dos conceitos de sistemas, princípios de sistemas e modelos de sistemas.¹⁹² O Movimento InCo¹⁹³ apresenta esta mesma definição.¹⁹⁴

Desta forma, o pensamento complexo ou sistêmico não fornece tão somente uma abordagem de sistemas, na medida em que a expressão “abordagem de sistemas” constitui a visão que percebe os fenômenos como um sistema e lida com situações de problema ou oportunidades surgidas com a utilização do pensamento de sistemas.¹⁹⁵

Pensamento complexo ou sistêmico também não significa pensamento sistemático. Para a Sociedade Internacional para as Ciências de Sistemas – ISSS, a expressão “pensamento sistemático” (“*systematic thinking*”) significa uma metódica abordagem consistente numa espécie de passo-a-passo, que é realizado de acordo com um algoritmo pré-determinado ou um plano fixo.¹⁹⁶ O Movimento InCo fornece este mesmo conceito quanto ao pensamento sistemático.¹⁹⁷

A expressão “pensamento sistêmico” (“*systemic thinking*”) é conceituada pelo Movimento InCo como a tendência ou predisposição natural de pensar em relações sistêmicas, sem, necessariamente, basear-se em um conceito, princípios ou

¹⁹¹ CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eicheimberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 40.

¹⁹² ISSS - *International Society for the Systems Sciences*. Disponível em: <<http://issss.org/projects/glossary?s=systematic>>. Acesso em: 09 dez. 2014).

¹⁹³ O movimento Inco é uma manifestação que se conceitua como sendo um evento de inovação social que, pela sua singularidade, concede relevante impulso no espaço local e global para mostrar os caminhos do futuro quanto à atuação da sociedade civil. Possui como objetivo promover um ativo diálogo inter-estrutural e o desenvolvimento de um planeta próspero para apoiar a nova eco-civilização. (*InCo Movement*. Disponível em: <<http://www.incomovement.eu>>. Acesso em: 09 dez. 2014).

¹⁹⁴ *Ibidem*.

¹⁹⁵ ISSS - *International Society for the Systems Sciences*. **Glossary**. Disponível em <<http://issss.org/projects/glossary?s=systematic>> Acesso em 09 dez 2014).

¹⁹⁶ *Ibidem*.

¹⁹⁷ *InCo Movement*. **Glossary**. Disponível em <<http://www.incomovement.eu>> Acesso em 09 dez 2014.

modelos de sistemas. Cita como exemplos de áreas que incorporam e promovem esse tipo de pensamento a ecologia e o “*I Ching*”.¹⁹⁸

O pensamento sistêmico é considerado por Maria José Esteves de Vasconcellos como o paradigma da ciência contemporânea, pois pensar de modo sistêmico implica pensar a complexidade, a instabilidade e a intersubjetividade e, ainda, porque os pressupostos relacionados à complexidade, à instabilidade e à intersubjetividade conjuntamente formam a visão sistêmica de mundo.¹⁹⁹ Segundo a autora, os desenvolvimentos contemporâneos da ciência possuem uma enorme amplitude e neles podem ser distintos três dimensões que correspondem a avanços epistemológicos.²⁰⁰

O primeiro se refere ao avanço do pressuposto da simplicidade para o pressuposto da complexidade, ocorrido a partir da constatação de que a simplificação ofusca a percepção das inter-relações existentes entre todos e quaisquer fenômenos verificados no mundo. O avanço do pressuposto da estabilidade para o pressuposto da instabilidade proporcionou reconhecer que “o mundo está em processo de tornar-se”, isto é, trata-se da indeterminação e da imprevisibilidade dos fenômenos. O avanço do pressuposto da objetividade para o pressuposto da intersubjetividade quanto ao conhecimento do mundo implica em reconhecer que “não existe uma realidade independente de um observador”, pois o conhecimento científico constitui construção social.²⁰¹

Observa-se que o pensamento sistêmico se afigura como uma transformação dos pressupostos que sustentam a ciência, que passa a reconhecer a complexidade, a indeterminação, a imprevisibilidade e que a formação do conhecimento científico é proveniente de uma objetividade “em termos” ou “entre parênteses”, pois formulado por pessoas.

Nesse diapasão, o pensamento complexo ou sistêmico difere do pensamento de sistemas e do pensamento sistemático, consoante conceitos acima apresentados, pois a complexidade constitui pressuposto transdisciplinar, não específica aos fenômenos físicos, químicos, psicológicos, biológicos, sociológicos ou jurídicos.

¹⁹⁸ *Ibidem*.

¹⁹⁹ VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**, 6 ed. Campinas: Papirus, 2007, p. 147.

²⁰⁰ *Ibidem*, p. 101-102.

²⁰¹ *Ibidem*.

3.2 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS COMO PROCESSO DINÂMICO

O gerenciamento de risco não pode ser considerado como um processo detentor de fórmulas permanentes e rígidas. Na verdade, constitui um processo dinâmico, que pode sofrer alterações ao longo de sua execução para atender novas necessidades não previstas anteriormente e reagir de modo ativo diante de circunstâncias inesperadas que exigem tratamento e respostas urgentes. Por exemplo, a avaliação de riscos exerce influências nas atividades de controle e, nesse aspecto, é possível que promova uma re-análise das necessidades relativas aos procedimentos de informação e de comunicação organizacionais, o que pode ensejar a reformulação destes.

Conforme considerado pela metodologia COSO, o gerenciamento de riscos corporativos “não é um processo rigorosamente em série, pelo qual um componente afeta apenas o seguinte; é um processo multidirecional e interativo (...) todos os componentes podem e realmente influenciam os demais”.²⁰²

Visualizar a gestão de riscos como formada por etapas definidas previamente de forma rígida significa promover a simplificação típica do método de Descartes, do pensamento cartesiano, que se difere do pensamento complexo ou sistêmico.

Segundo Edgar Morin, o conhecimento é organizado por um princípio que relaciona à descrição de determinado objeto a descrição da descrição, num processo de fortalecimento da articulação e da integração, bem como das distinções e das oposições, como um círculo vicioso. Nesse contexto, ressalta a necessidade de não mais buscar suprimir as distinções e oposições mediante uma simplificação disjuntiva e redutora. Assim, a “ditadura da simplificação” precisa ser invertida.²⁰³

²⁰² COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise risk management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 23.

²⁰³ “Tudo é solidário: a transformação do círculo vicioso em circuito produtivo, a da enciclopédia impossível em movimento em ciclos são inseparáveis da constituição de um princípio organizador do conhecimento que associa à descrição do objeto a descrição da descrição (e a decifração de quem descreve) e que dá força tanto à articulação e à integração quanto à distinção e à oposição. (Pois é preciso procurar suprimir não as distinções e oposições, mas inverter a ditadura da simplificação disjuntiva e redutora)”. (MORIN, Edgar. *O método 1: a natureza da natureza*. Tradução de Ilana Heineberg. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 34).

Um exemplo da simplificação pode ser aferido a partir das considerações de Anthony Giddens, quando o autor, ao tratar das dimensões institucionais da modernidade, expõe a tendência refletida por grande parte das teorias sociológicas no sentido de buscar nas sociedades modernas apenas um nexos institucional dominante, qual seja: as instituições modernas são capitalistas ou são industriais? Segundo o autor, existem premissas equivocadas em parte e o envolvimento de certo reducionismo.²⁰⁴

Trata-se de pensar no impensado, de utilizar o pensamento para repensar a estrutura de pensamento, de repassar à origem do pensamento para interrogar e criticar, ou seja, o que for preciso para repelir a petrificação dos pensamentos.²⁰⁵

Assim, conforme Edgar Morin, é fundamental “reorganizar nosso sistema mental para reaprender a aprender”, como um princípio, pois apenas aprender, apenas reaprender ou apenas desaprender não são alternativas suficientes, bem como não basta se insurgir contra o erro, somente demonstrar fenômenos ou contestar. Os erros renascem, fenômenos podem ser esquecidos e apenas uma nova formulação pode contestar fulminantemente a antiga.²⁰⁶

Conforme Edgar Morin, o método ensina a aprender. Todavia, deve-se partir a procura do método e não com o método previamente elaborado, mediante consciente repúdio quanto à simplificação.²⁰⁷ A simplificação precisa ser evitada porque proporciona uma divisão em compartimentos estanques. Entidades ou elementos são separados e fechados por meio de uma mera redução e eliminação das partes que não se encaixam no modelo linear formatado.

²⁰⁴ “Mencionei anteriormente a tendência de a maior parte das teorias ou perspectivas sociológicas de procurar um só nexos institucional dominante nas sociedades modernas: as instituições modernas são capitalistas, ou elas são industriais? Este prolongado debate não é de modo algum desprovido de significado hoje. Não obstante, ele é baseado em parte sobre premissas equívocas, desde que em cada um dos dois casos há um certo reducionismo envolvido – ou o industrialismo é visto como um subtipo de capitalismo ou vice-versa. Em contraste a tal reducionismo, devemos ver capitalismo e industrialismo como ‘feixes organizacionais’ ou dimensões diferentes envolvidos nas instituições da modernidade”. (GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991, p. 53).

²⁰⁵ “Nosso pensamento deve investir no impensado que o comanda e o controla. Nós nos servimos de nossa estrutura de pensamento para pensar. Será preciso também nos servirmos de nosso pensamento para repensar nossa estrutura do pensamento. Nosso pensamento deve retornar à sua fonte em forma de circuito interrogativo e crítico. Senão, a estrutura morta continuará a guardar pensamentos petrificadores”. (MORIN, Edgar. **O método 1: a natureza da natureza**. Tradução de Ilana Heineberg. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 35).

²⁰⁶ *Ibidem*.

²⁰⁷ *Ibidem*, p. 35-36.

Edgar Morin expõe que os fundamentos da forma simplificadora de pensamento a serem recusados constituem a idealização, a racionalização e a normalização. Idealizar é entender que a realidade pode ser reabsorvida pela ideia, é presumir que o real é cognoscível. Racionalizar compreende a vontade de conter a realidade dentro de uma ordem e em conformidade com um sistema, que impõe a adequação ao sistema que não pode ser transbordado, além da imperiosa justificação acerca da existência do mundo para lhe outorgar uma racionalidade certificada. Normalizar significa banir o que se afigura como estranho, irreduzível ou misterioso.²⁰⁸

Para engendrar a busca pelo método, o qual se revela como forma de ensinar a aprender, é preciso partir destituído da intenção de idealizar, racionalizar e normalizar, consoante acima exposto. O princípio de conhecimento deve respeitar e reconhecer o que não pode ser idealizável, racionalizável e que se encontra à parte em relação as regras, de modo a descortinar o mistério.²⁰⁹

Edgar Morin explica que o termo método não designa a palavra caminhada. Método não é caminhada. É caminhar sem um caminho predeterminado, é caminhar e compor o caminho ao mesmo tempo, durante a caminhada. Tal revela que o método é construído no decorrer da pesquisa, sua concepção ocorre depois de iniciada a pesquisa e retorna ao ponto de partida da pesquisa, uma volta ao começo, o que não configura um círculo vicioso. É a experiência que retorna e transforma, como uma espiral que ao regressar ao início necessariamente se distancia do início. Assim, é possível aprender a aprender e aprender aprendendo.²¹⁰

O autor elucida que seu trabalho não representa uma junção de conhecimentos, como se fosse uma enciclopédia, apesar de poder ser considerado enciclopédico na origem da palavra, isto é, no sentido de revelar o conhecimento como algo cíclico. Não se trata da concepção de uma teoria geral que unifica vários enfoques de campos diferentes como se fossem deduzidos de um princípio mestre de modo lógico. Não representa um ponto de vista rodeado por limites, pois outras dimensões da realidade não são rechaçadas. Justamente por romper com a simplificação, são excluídas as tentativas de formação de uma teoria unitária ou de

²⁰⁸ *Ibidem*, p. 36.

²⁰⁹ “Eu parto também com a necessidade de um princípio de conhecimento que não apenas respeite, mas reconheça o não-idealizável, o não-racionalizável, o que foge às regras, o enorme. Nós precisamos de um princípio de conhecimento que não apenas respeite, mas revele o mistério das coisas”. (*Ibidem*).

²¹⁰ *Ibidem*.

uma síntese totalizante ou, ainda, de uma ordenação proveniente de qualquer sistema racionalizador.²¹¹

O método apresentado por Edgar Morin consiste numa progressão em espiral que começa com interrogação e questionamento, promove uma reorganização em cadeia do conceito e da teoria, o que permite o avanço não apenas do pensamento, mas também da ação. Tal resulta na reunião e na articulação do que antes se encontrava apartado, é cogitar o que se encontrava oculto.²¹²

O princípio fundamental ou o paradigma do método exposto se contrapõe ao princípio fundamental ou paradigma da conceituação chamada “metodológica”, porque esta se limita a receitas técnicas. O método apresentado não é imposto por um princípio ordenador, que encerra a desordem; clarificador, que extingui a obscuridade; de distinção, o qual põe fim às aderências, participações e comunicações; de disjunção, por meio do qual o sujeito, a antinomia e a complexidade são eliminadas. Não há obediência ao princípio que conduz a ciência à lógica da simplificação. Ao contrário, há um princípio de complexidade que reúne o que estava separado.²¹³

Para qualquer objetivo idealizado é preciso que sejam formuladas estratégias para ações dentro do caminho que também precisa ser projetado. Tal revela a importância do método. Todavia, o método não constitui simplesmente um receituário com as prescrições exatas do que deve ser feito para se alcançar determinado resultado já previsto desde o início. A realidade é sobremodo complexa para que se considere suficiente a adoção de um conjunto de receitas preestabelecidas e eficazes. Não se trata de apenas uma execução de um programa.

Na filosofia de Descartes, o método em pesquisas e estudos surge por intermédio de certezas consolidadas de forma ordenada, sem consideração aos acasos. Consoante ressaltado por Edgar Morin, o ponto de vista de Descartes admite

²¹¹ *Ibidem*, p. 36-37.

²¹² “Este livro é uma progressão em espiral: ele parte de uma interrogação e de um questionamento; ele vai adiante através de uma reorganização conceitual e teórica em cadeia que, atingindo enfim o nível epistemológico e paradigmático, chega a ideia de um método que deve permitir um avanço do pensamento e da ação que pode reunir o que estava mutilado, articular o que estava separado, pensar o que estava oculto”. (*Ibidem*, p. 37).

²¹³ “O método aqui se opõe à conceituação dita ‘metodológica’ em que ela é reduzida a receitas técnicas. Como o método cartesiano, ele deve inspirar-se de um princípio fundamental ou paradigma. Mas a diferença é justamente o paradigma. Não se trata mais de obedecer a um princípio de ordem (eliminando a desordem), de claridade (eliminando o obscuro), de distinção (eliminando as aderências, as participações e as comunicações), de disjunção (excluindo o sujeito, a antinomia, a complexidade), ou seja, obedecer a um princípio que liga a ciência à simplificação lógica. Trata-se, ao contrário, de ligar o que estava separado através de um princípio de complexidade”. (*Ibidem*, p. 37).

a sociedade e a natureza a partir de um enfoque corrente e determinista, detentor de preceitos de certeza e perenidade ensejadores de uma aplicação mecânica.²¹⁴

Porém, a certeza que pode ser admitida é a certeza de que a realidade não é permanente e constante. A sociedade e a natureza vem sofrendo alterações que transformam a realidade. Sob este enfoque, o método não se traduz tão somente na execução de um programa predefinido, o qual bastaria ser seguindo como um receituário médico ou como uma receita de bolo.

Quando se pressupõe a incerteza e a mutabilidade, considera-se a necessidade de inclusão de atitudes pensantes e estrategistas, já que a realidade é complexa e composta por extremos, quais sejam: ordem e desordem, determinismo e acaso, além da incerteza.²¹⁵

Assim, pode-se contemplar outro entendimento acerca do método. O método pode ser um caminho a ser criado e recriado por meio de uma estratégia do conhecimento e para o conhecimento. É, desta forma, decorrência de “atividade pensante do sujeito vivente”.²¹⁶ Além disso, passa a admitir, durante seu trajeto, o aprendizado, a invenção e a criação. Todavia, não como algo improvisado ou arbitrário, mas contendo uma estratégia aberta, que não esconda seus erros ou que não se feche diante de erros.

A partir deste aspecto também deve ser apreciada a gestão de riscos. Os componentes do gerenciamento de riscos apresentados pela metodologia COSO (ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações, monitoramento), bem como as etapas do processo de gestão de riscos da ISO 31000 (comunicação e consulta, estabelecimento do contexto, identificação de riscos, análise de riscos, avaliação de riscos, tratamento de riscos, monitoramento e análise crítica), não podem ser pensadas como se fossem petrificadas ou compartimentos estanques.

²¹⁴ MORIN, Edgar; CIURANA, Emilio Roger; MOTTA, Raúl Domingo. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana**. Tradução de Sandra Trabucco Valenzuela. 3. ed. São Paulo: Cortez. Brasília: UNESCO, 2009, p. 17-18.

²¹⁵ “Podemos afirmar o seguinte: em situações complexas, nas quais, num mesmo espaço e tempo, não há apenas ordem, mas também desordem; não há apenas determinismos, mas também acasos; em situações nas quais emerge a incerteza, é preciso a atitude estratégica do sujeito ante a ignorância, a desarmonia, a perplexidade e a lucidez”. (*Ibidem*, p. 18).

²¹⁶ *Ibidem*.

Para a adequada gestão de riscos, seus processos e etapas precisam ser pensados e repensados de um modo não simplificador, para que sejam integrados e visualizados de um modo amplo. Isto é, cada etapa ou procedimento não pode ser visto como simplesmente superado, devem ser revisitados, pois tal possibilita que sejam aprendidos, reaprendidos e reorganizados. A gestão de riscos não pode ser reduzida a um determinado programa ou à demonstração oriunda de uma prática adquirida de forma individualizada somente.

3.3 A NOVA FORMA DE PENSAR E A GESTÃO DE RISCOS

O mundo, imerso na incerteza, encontra-se assolado por uma “agonia”, como denominado por Edgar Morin, pois as pessoas continuam inimigas umas das outras, o ódio é desencadeado por diversos motivos; diferenças étnicas, religiosas e ideológicas ocasionam desprezo, torturas e massacres. “A humanidade não consegue gerar a Humanidade”.²¹⁷

Enrique Leff considera que hodiernamente o mundo se encontra assolado por uma crise no meio ambiente, a qual reflete a existência de uma crise também do pensamento ocidental, pois este produziu a modernidade, por meio da racionalidade científica e instrumental, como se fosse uma ordem coisificada e fragmentada, como um modo para controlar e dominar o mundo.

Para o autor, há uma crise de civilização que demonstra a necessidade de repensar e entender o mundo complexo para proporcionar novas vias do saber destinadas a reconstruir e reapropriar o mundo, num processo de desconstrução e reconstrução do pensamento que permite observar os erros da história arraigados em falsos fundamentos que fomentaram um mundo economizado, imerso na alienação e na incerteza em razão do incontrolável e insustentável processo produtivo.²¹⁸

²¹⁷ MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2011, p. 74.

²¹⁸ “Apreender a complexidade ambiental implica um processo de desconstrução e reconstrução do pensamento; remete a suas origens, à compreensão de suas causas; a ver os ‘erros’ da história que se arraigaram em certezas sobre o mundo com falsos fundamentos; a descobrir e reavivar o ser da complexidade que ficou no ‘esquecimento’ com a cisão entre o ser e o ente (Platão), do sujeito e do objeto (Descartes), para apreender o mundo coisificando-o, objetivando-o, homogeneizando-o. Esta racionalidade dominante descobre a complexidade em seus limites, em sua negatividade, na alienação e na incerteza do mundo economizado, arrastado por um processo incontrolável e insustentável de produção”. LEFF, Enrique. Pensar a complexidade ambiental. In LEFF, Enrique (Coord). **A complexidade ambiental**. Tradução de Eliete Wolff. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010, p. 15-64, p. 16.

Assim, há uma crise generalizada já iniciada, que clama por uma nova forma de pensar a qual precisa ser implantada diante da emergência, a fim de sustentar uma nova sociedade que necessita ser concebida.

O pensamento complexo ou sistêmico apresenta uma nova forma de compreender cientificamente a vida em relação aos sistemas sociais, organismos e ecossistemas. Trata-se de uma nova percepção da realidade, detentora de relevantes inferências em todos os aspectos, desde a ciência e a filosofia e inclusive sobre as atividades empreendedoras e sobre a educação.

À medida que os problemas atuais são estudados, verifica-se que não podem ser compreendidos de modo isolado, pois constituem problemas interligados e interdependentes, isto é, são sistêmicos e complexos. Tais problemas precisam ser estudados como aspectos de uma crise de percepção, consoante exposto por Fritjof Capra.²¹⁹ A crise de percepção decorre da aquiescência da maioria das pessoas e das grandes instituições sociais com a obsoleta visão do mundo, formadora de conceitos oriundos de uma percepção inadequada da realidade.²²⁰

Segundo Fritjof Capra, todas as soluções para os problemas atuais pugnam por uma radical alteração nas percepções, no pensamento e nos valores das pessoas.²²¹

Edgar Morin explica que toda teoria unitária, sínteses totalizantes e sistemas racionalizadores e ordenadores, isto é, a simplificação que oferece apenas uma alternativa entre a pesquisa compartimentada e a ideia geral, precisam ser evitadas. Afasta-se, assim, a percepção que pode ser causada pelo domínio da simplificação, relativa a suposta existência de apenas duas opções: ou a pesquisa teria de ser compartimentada ou teria que ser elencada como uma ideia geral.²²²

²¹⁹ CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 23.

²²⁰ “Em última análise, esses problemas precisam ser vistos, exatamente, como diferentes facetas de uma única crise, que é, em grande medida, uma crise de percepção. Ela deriva do fato de que a maioria de nós, e em especial nossas grandes instituições sociais, concordam com os conceitos de uma visão de mundo obsoleta, uma percepção da realidade inadequada para lidarmos com nosso mundo superpovoado e globalmente interligado”. (*Ibidem*).

²²¹ *Ibidem*.

²²² “A ruptura com a simplificação me faz rejeitar, por seu próprio princípio, toda teoria unitária, toda síntese totalizante, todo sistema racionalizador ordenador. Isso que já foi dito infelizmente deve ser repetido, pois os espíritos que vivem sob o império do princípio de simplificação só veem alternativa entre uma pesquisa compartimentada e uma ideia geral. É o tipo de alternativa da qual é preciso se livrar, o que não é fácil, senão já teria havido uma resposta para este problema no princípio de simplificação”. (MORIN, Edgar. **O método 1**: a natureza da natureza. Tradução de Ilana Heineberg. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 37).

O autor menciona a existência de uma *scienza nuova*, porém, que não almeja ser uma nova ciência para substituir a obsoleta ciência. Não constitui um ponto de partida, pois é o horizonte. A ciência nova, acaso existir, origina-se na ciência antiga e relaciona-se com esta por um tronco comum, do qual poderá se destacar por metamorfose e revolução.²²³

Entretanto, a necessária mudança de percepção e de pensamento ainda não foi reconhecida pela maioria das pessoas, o que inclui administradores e líderes de organizações.²²⁴

Líderes e administradores precisam vislumbrar a inter-relação de variados problemas, o que implica ainda no reconhecimento do impacto de suas decisões nas gerações futuras na medida em que afetam a continuidade do empreendimento. Ao se tomar por base um enfoque sistêmico, observa-se que as soluções mais adequadas são as sustentáveis.

O reconhecimento da sustentabilidade iniciou no movimento ecológico. Todavia, também deve permear movimentos sociais e inclusive as organizações no que se refere ao Direito do Trabalho. Em matéria ambiental, o conceito de sustentabilidade surgiu no sentido de expor que as necessidades atuais devem ser satisfeitas sem prejuízo às futuras gerações. Segundo Fritjof Capra, o atual desafio é a criação de comunidades sustentáveis, ou seja, de “ambientes sociais e culturais onde podemos satisfazer as nossas necessidades e aspirações sem diminuir as chances das gerações futuras”.²²⁵

Nesse diapasão, a gestão de riscos para o cumprimento de normas trabalhistas se afigura uma solução sustentável. A partir do conceito proveniente do movimento ecológico, pode-se afirmar que uma organização sustentável é a que toma decisões sem diminuir relevantes possibilidades futuras e sem afetar a continuidade do empreendimento.

²²³ “Não se trata enfim da improvisação de uma nova ciência, lançada no mercado *ready made* para substituir a ciência absoluta. Eu já falei (Morin, 1973) de *scienza nuova*, e esta é a perspectiva, o horizonte, não pode ser o ponto de partida. Se existe a ciência nova, em contrapartida à ciência antiga, elas estão ligadas por um tronco comum, a primeira não tem outra origem, ela só poderá se diferenciar pela metamorfose e pela revolução”. (*Ibidem*).

²²⁴ “O reconhecimento de que é necessária uma profunda mudança de percepção e de pensamento para garantir a nossa sobrevivência ainda não atingiu a maioria dos líderes das nossas corporações, nem os administradores e os professores das nossas grandes universidades”. (CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Tradução de Newton Roberval Eicheberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 24).

²²⁵ *Ibidem*.

Ademais, também é possível afirmar que uma organização sustentável reconhece que é preciso visualizar os potenciais efeitos que possa causar na sociedade através das diferentes decisões e medidas que adota.

Roger Kaufman explica que as organizações, no decorrer do exercício de suas atividades ou processos, mantêm relações com grupos que podem ser denominados de “elementos organizacionais”. Referidos elementos organizacionais compreendem as contribuições sociais (mega), as contribuições organizacionais (macro), as contribuições individuais (micro), os processos e as entradas.²²⁶ Todos estes grupos ou elementos organizacionais podem ser representados da seguinte forma:

Figura 4 – Elementos organizacionais por Roger Kaufman

Mega (contribuições sociais ou para a sociedade)



Macro (contribuições organizacionais)



Micro (contribuições individuais)



Processos



Entradas

Fonte: KAUFMAN, Roger. System Approach, Systems Approach, Systematic Approach, and Systemic Approach – Like Cousins, They Are Related, but not the same. Disponível em <<http://www.performancexpress.org/2012/11/system-approach-systems-approach-systematic-approach-and-systemic-approach-like-cousins-they-are-related-but-not-the-same/>> Acesso em 09 dez 2014

Desta forma, para qualquer iniciativa de melhoria a ser implantada pela organização, importa que estes elementos estejam alinhados, através do foco

²²⁶ KAUFMAN, Roger. *System Approach, Systems Approach, Systematic Approach, and Systemic Approach: like cousins, they are related, but not the same*. Disponível em: <<http://www.performancexpress.org/2012/11/system-approach-systems-approach-systematic-approach-and-systemic-approach-like-cousins-they-are-related-but-not-the-same/>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

direcionado a cada um destes conjuntos e também para o todo que formam. Isto porque todas as atividades da organização, o que ela faz e produz repercute no meio exterior, ou seja, agrega valor ao nosso mundo compartilhado.²²⁷

O enfoque ao mesmo tempo no todo e em suas partes, quanto aos elementos organizacionais, significa inclusive considerar aspectos e questões relativas às contribuições para a sociedade, às contribuições para a organização e também às contribuições individuais ou para cada trabalhador, por exemplo. A partir desta forma de abordagem é possível assegurar o alinhamento que conduz a resultados que se somam e acrescentam valor para todas as partes interessadas, internas e externas à organização.

O foco em apenas um dos elementos, tal como as contribuições apenas para a organização, pode resultar em falhas, como um considerável passivo financeiro decorrente de reclamações trabalhistas. Por outro lado, a abordagem focada ao mesmo tempo no todo e em seus componentes proporciona a visão da organização como um meio para fins sociais.

É importante que a abordagem a ser adotada apresente um foco inclusivo, que considera a soma das partes que trabalham de modo independente e ao mesmo tempo em conjunto para alcançar resultados que possam contribuir para a sociedade, parceiros internos e externos.

Existem abordagens que concebem determinado fenômeno ou objeto de estudo como um sistema composto de subsistemas ou partes menores, porém, tratam o sistema assim analisado como um todo ou como o próprio sistema maior e deixam de perceber que esse sistema é, na verdade, um subsistema ou parte de um sistema maior. Nesse diapasão, a abordagem passa a ser do sistema em si mesmo, ao invés de ser de sistemas que compõem o sistema global.

Segundo Roger Kaufman, um sistema é composto de sistemas menores que formam um sistema maior, de modo que cada uma destas partes trabalha de forma independente e em conjunto para atingir uma finalidade comum.²²⁸

Roger Kaufman explica que quando os interessados externos e o enfoque social são ignorados numa organização, esta inicia seu planejamento a partir de uma percepção sobre um ou mais subsistemas, porém aborda cada um como o sistema.

Deste modo, a organização confunde a abordagem de sistemas, que pode

²²⁷ *Ibidem.*

²²⁸ *Ibidem.*

ser holística e começar com um foco no elemento organizacional mega (contribuições sociais), com uma abordagem que considera apenas um ou mais dos componentes do sistema global. Ao lidar com um ou mais dos subsistemas e não com o todo, a organização pode incidir em falhas por não perceber que existem muito mais subsistemas que compõem a sua sobrevivência global.²²⁹

Nesse diapasão, é possível notar que diversos problemas podem advir do fato de cada organização olhar para si mesma como “o sistema”, o que limita o foco para os seus exclusivos interesses e para o seu próprio bem. Com tal abordagem, não visualizam o sistema maior dentro do qual todos vivem, trabalham e dele dependem.

Quando se age desta forma, as oportunidades de cooperação com o sistema maior do qual todos fazem parte tendem a permanecer sem exame e, até mesmo, ignoradas. A maneira com que convencionalmente planejamentos e estratégias são formulados com sucedâneo em fragmentos do todo, tais como “a minha organização, o meu grupo, o meu serviço”; e não com base no todo (elemento organizacional mega), pode estar contribuindo para os resultados negativos.²³⁰

Conforme exposto por Roger Kaufman, na abordagem sistemática os fenômenos são examinados de modo ordenado, previsível e controlado, como um processo reproduzido. No entanto, fazer ou analisar algo de uma forma sistemática não garante a obtenção de resultados úteis, justamente por desconsiderar outras perspectivas que seriam relevantes e inclusive poderiam alterar os resultados ou as conclusões. Por exemplo, atrocidades desencadeadas às civilizações foram provenientes desta forma limitada de abordagem.²³¹

A abordagem sistêmica é aquela que parte do pressuposto que tudo pode afetar o sistema maior em que todos estão inseridos.

É importante garantir que na percepção fundamentada no pensamento sistêmico não sejam trazidas as características da abordagem oriunda do pensamento sistemático, isto é, que não seja deixado para o lado de fora a perspectiva mega, relativa às contribuições sociais. Não basta simplesmente afirmar que a abordagem é sistêmica e não sistemática. A definição de sistema pela organização deve incluir a sociedade, o que abrange os clientes externos e os trabalhadores.

Quando o foco ocorre apenas sobre sistemas como um programa, um

²²⁹ *Ibidem.*

²³⁰ *Ibidem.*

²³¹ *Ibidem.*

projeto, um produto, um serviço ou uma organização, tal foco irá moldar e limitar o que for assim produzido e desenvolvido. A melhoria que se almeja alcançar estará moldada e limitada dentro desse foco. Não agrega valor para a sociedade e, muitas vezes, pode subtrair valor da sociedade.

Neste caso, os sistemas, que na verdade são subsistemas, conduzem à perda do alinhamento necessário entre todos os níveis dos elementos organizacionais acima mencionados, o que simplifica o ponto de vista e abaliza resultados que poderiam ser melhores e mais apropriados se obtidos por intermédio de outra forma de abordagem.²³²

Para obter um desenvolvimento sustentável é vital perceber que tudo o que é usado, feito, produzido e entregue para a sociedade se encontra interligado ou interconectado e, portanto, ensejará contribuições benéficas ou maléficas para o grande sistema no qual todos estão inseridos.

Em outras palavras, a realidade não está dividida entre empregos, funções, departamentos, organizações, relatórios ou leis.²³³ Cada um desses são estilhaços, peças ou partes que se relacionam entre si e com o todo. São apenas lascas de toda a paisagem social e quando são focados um de cada vez são limitadamente compreendidos, em razão de uma abordagem na qual os subsistemas perdem ou esquecem o todo.

Entretanto, as abordagens convencionais destinadas a melhoria do desempenho organizacional, as quais decorrem do pensamento cartesiano, focam em um só tema. As questões são tão especificamente analisadas quanto à busca de melhoria que não se verifica se a conduta irá afetar negativamente outras questões relacionadas.

Os elementos organizacionais apresentados por Roger Kaufman mostram um sistema total, composto de muitas partes, que possui como principal foco a agregação de valor para a sociedade como todo (mega). O que é entregue pela organização (macro) para a sociedade é formado por blocos de resultados alcançados em outros níveis (micro), provenientes de processos de meios e atividades que decorrem do capital humano e recursos físicos, denominados de entradas.²³⁴

Os elementos organizacionais demonstram relações dinâmicas, não

²³² *Ibidem.*

²³³ *Ibidem.*

²³⁴ *Ibidem.*

lineares, com um fluxo de vai-e-vem constante entre todos os elementos. Todas as organizações se encontram neste grande sistema dinâmico.²³⁵

Assim, condutas reiteradas e repetidas por diferentes organizações causam reflexos na sociedade, independentemente de serem favoráveis ou prejudiciais. As inovações organizacionais também detêm importantes efeitos, sejam diretos, indiretos ou colaterais.

Desse modo, a real mudança para melhoria organizacional através da gestão de riscos jurídicos trabalhistas, dentro de uma política de *compliance*, bem como para o desenvolvimento sustentável, deve estar focada no grande sistema de destino, qual seja, a sociedade compartilhada (mega) e passa pela organização.

Para tanto, é preciso reformular o pensamento predominante. Raffaele De Giorgi expõe que as autodescrições da sociedade, com suas velhas formas utilizadas para descrever o mundo e sua ordem, encontram-se desgastadas e aparentemente obsoletas, o que resultou em insegurança, medo e desorientação; tal como se os relevantes fatos verificados no decorrer do tempo tivessem conturbado a “ordem do mundo” e a “ordem dos conceitos”. Os conceitos ou distinções que retratavam o mundo e sua ordem eram apreciadas como “potenciais evolutivos da sociedade contemporânea”, os quais agora aparentam como ofuscados e consumados.²³⁶

Essas diferenças utilizadas pelas velhas formas para descrever o mundo e sua ordem, como potenciais da evolução da sociedade, eram reduzidas mediante o isolamento de parte da distinção e expostas com o sentido condensado. Em outras formulações, este mesmo sentido anteriormente objeto de condensação passava a ser utilizados em posteriores condensações de novos sentidos ou da parte restante da distinção anterior.

Desta forma, a partir do entendimento de Raffaele De Giorgi também se observa a constante simplificação procedida quanto às formulações apresentadas acerca do mundo, dos seus conceitos e de sua ordem, o que constitui reflexo do pensamento cartesiano.

Humberto Mariotti explica que grande parte das “certezas” decorreram de teorias e pontos de vista sustentados no modo “linear-aristotélico-cartesiano-

²³⁵ *Ibidem*.

²³⁶ GIORGI, Raffaele De. O risco na sociedade contemporânea. Tradução de Cristiano Paixão, Daniela Nicola e Samantha Dobrowolski. **Sequência n. 28**, junho/94, p. 45-54, p. 46.

newtoniano” de pensar. Tal teria sido necessário e até mesmo indispensável em razão das circunstâncias e atos do cotidiano.²³⁷

Segundo Humberto Mariotti, a forma de pensar embasada no pensamento “linear-cartesiano” ou “linear-binário” predominou na sociedade e ainda prevalece atualmente, com as posições cartesianas que refletem separações entre corpo e alma ou razão e emoção, por exemplo.

O autor explica que nesta lógica binária interessam dois princípios, quais sejam, o do terceiro excluído e o da identidade. De acordo com o princípio do terceiro excluído, apenas pode ser considerada uma proposição verdadeira quando se está diante de duas proposições contrárias, de modo que não existiria uma terceira alternativa.²³⁸

Assim, como exposto por Humberto Mariotti, o raciocínio binário ou cartesiano fomenta a polarização, que pode ser representada por “se A é B ou não-B”, “ou/ou” e “uma coisa ou outra”. Disto decorrem as questões formuladas apenas em torno de “certo ou errado”, “real ou imaginário”, “bem ou mal”, dentre outras.

O princípio da identidade, também oriundo da lógica binária ou cartesiana, relaciona-se à necessidade de manter uma espécie de referencial que facilite identificações em meio às alterações do ambiente, o que traz certa segurança. Conforme Humberto Mariotti, referido princípio se encontra “ligado à permanência, à coerência, à singularidade e à individualidade”, de modo que enseja a resistência à mudança.²³⁹

Tais processos de condensação constituem operações para representar o futuro com a finalidade de trazer certeza para o presente quanto à existência do futuro e da possibilidade de atuação em relação a este. Acaso o futuro ou o que se espera deste não acontecesse, tal poderia ser decorrente de previsíveis e conhecidas forças contrárias.

O modo de retratação do futuro ofereceria indicações proveitosas para as ações a serem realizadas, pois os modos de autodescrições da sociedade

²³⁷ MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 06.

²³⁸ *Ibidem*.

²³⁹ *Ibidem*.

contemporânea, com operações de redução e simplificação concediam embasamentos para as tomadas de decisão, diante da previsibilidade de eventuais danos.²⁴⁰

Apesar da complexidade da sociedade contemporânea, a exposição de uma simplificada ordem do mundo se afigurava conveniente para posicionar, de um lado, por exemplo, os marginalizados e os países em desenvolvimento; e de outro lado, a burguesia, o capitalismo e os países desenvolvidos. As retratações das diferenças fundamentava estruturas de expectativas e oferecia segurança. Nesse entendimento, expectativas incongruentes poderiam ser aceitas, pois plausíveis perante a opinião pública a pluralidade de auto-observações.²⁴¹

As distinções eram importantes para aliviar e aquietar, já que tanto o binômio amigo e inimigo quanto o binômio racionalidade formal e racionalidade material acalmavam, inclusive eram considerados como fator evolutivo da sociedade na medida em que admitiam posições antagônicas.

Constituíam distinções valorativas, de modo que conferiam um valor positivo ou um valor negativo e um “mais” ou um “menos”. O valor negativo ou o “menos” suscitavam que a linha demarcatória existente nos antagonismos fosse ultrapassada para a obtenção de evolução, desenvolvimento, racionalidade etc.²⁴² Significavam estratégias plausíveis ao salvaguardar a manutenção das diferenciações e ao possibilitar as autodescrições da sociedade.

Situações de equilíbrio eram originadas e, mesmo com a transposição da linha que demarcava os valores positivos e negativos, de “mais” e de “menos”, ainda assim as diferenças permaneciam, pois um continuaria “mais” e outro “menos”. Mais segurança, menos risco; mais paz, menos guerra; mais riqueza, menos pobreza etc.

A busca pelo aumento da segurança e da certeza com a consequente diminuição do risco constitui reflexo desta modalidade de equilíbrio e manutenção das diferenciações. Há nas autodescrições da sociedade contemporânea equilíbrio das distinções e amparo à expectativa de normalidade, a qual representa o limite e o respectivo desvio dos acontecimentos que se encontram afora ou afastados do limite.

A estrutura condensada e simplificada de distinções fortalece a expectativa de normalidade e denota um consenso de regularidade, o que fornece

²⁴⁰ GIORGI, Raffaele De. O risco na sociedade contemporânea. Tradução de Cristiano Paixão, Daniela Nicola e Samantha Dobrowolski. **Sequência** n. 28, junho/94, p. 45-54, p. 46.

²⁴¹ *Ibidem*.

²⁴² *Ibidem*, p. 47.

segurança, certeza ou estabilidade para as ações, além de propiciar o tratamento dos desvios mediante tentativas de normalização destes.²⁴³

Essa forma de autodescrição da sociedade contemporânea, ao delimitar a normalidade, favorece a calculabilidade dos acontecimentos ao harmonizar a dimensão temporal do agir com a dimensão social das ocorrências. Nesse passo, o Direito e a Economia, por exemplo, compreendem sistemas os quais ocasionam segurança. O primeiro mediante o tratamento das expectativas com sucedâneo em decisões e o segundo através do controle da escassez de recursos.²⁴⁴

Todavia, Raffaele De Giorgi expõe a fragmentação e o esgotamento do modelo de autodescrição da sociedade, pois nas décadas passadas diversos acontecimentos retiraram o fundamento desta autodescrição que era sustentada na premissa de estabilidade da correspondência entre a racionalidade e o tempo. Segundo Raffaele De Giorgi, a relação entre racionalidade e tempo era precária e caracterizava uma normalidade de contingência, interina ou transitória, “capaz de duvidar de si própria”.²⁴⁵

Assim apresentada, a normalidade não é passível de confiança. Num primeiro momento se pode pensar que a normalidade é composta por determinações e acontecimentos dotados de certa regularidade, o que conduz e permite a elaboração de cálculos e previsões com um princípio de racionalidade.

No entanto, os acontecimentos das últimas décadas demonstraram que a normalidade é permeada por diversas indeterminações.²⁴⁶ Conforme exposto por Humberto Mariotti, a suficiência das “certezas” é questionável, pois a realidade se mostra diversificada e multifacetada, bem como, incerta e imprevisível.²⁴⁷

Portanto, acontecimentos não antes verificados são sempre suscetíveis de ocorrerem e, desse modo, a tomada de decisão deve considerar tal aspecto. Tal reforça a imperiosidade da gestão de riscos. Ao se vislumbrar a ausência de confiança na normalidade, passa-se a constatar que decisões poderiam ou deveriam ter sido

²⁴³ *Ibidem*.

²⁴⁴ *Ibidem*, p. 48.

²⁴⁵ *Ibidem*.

²⁴⁶ “De fato, não se pode ter confiança na normalidade. Se, numa primeira observação, a normalidade nos parece constituída de determinações, ou seja, de acontecimentos que ocorrem com uma certa regularidade e que permitem então fazer previsões do agir ou cálculos de natureza racional, numa observação mais profunda, a normalidade parece constituída de constelações de indeterminações”. (*Ibidem*).

²⁴⁷ MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 06.

tomadas de outro modo. Isto é, as decisões são contingentes, porque o acontecimento e o momento de sua ocorrência e da decisão também são contingentes.

Desse modo, não se afigura adequado e suficiente conceber o mundo e as relações nele existentes por meio de uma forma de pensar simplificada. Se a normalidade na verdade é formada por contingências, de modo que não pode ensejar confiança, mormente numa sociedade caracterizada pelos riscos, a gestão destes não pode se sustentar em premissas simplificadoras decorrentes do pensamento cartesiano.

A metodologia apresentada pelo COSO fundamenta-se em quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) e em oito componentes do gerenciamento de riscos (ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações, monitoramento) e, ainda, em quatro unidades ou setores de uma organização (estratégico, operacional, comunicação e conformidade).

Referidos fundamentos são representados pela figura de um cubo, com o objetivo de ilustrar a necessidade de manter o foco quanto ao gerenciamento do risco na totalidade dos diferentes aspectos relacionados à organização, ao mesmo tempo que é preciso garantir a capacidade de manutenção de enfoque em singularidades, como determinada categoria de objetivo, componente ou unidade da organização.²⁴⁸

Ademais, a metodologia COSO demonstra a inter-relação entre objetivos organizacionais e componentes do gerenciamento de risco, pois em um aspecto se estabelece o que a organização almeja e sob outro aspecto é exposto o que é preciso para que tal seja alcançado, ao passo em que riscos devem ser identificados e tratados.²⁴⁹

A percepção a partir da interação entre as partes e o todo também pode ser verificada na ISO 31000, quando esta trata do monitoramento e da análise crítica como parte do processo de gestão de riscos, consistente na checagem e regulares vigilâncias, a serem realizadas de modo periódico ou diante de um determinado acontecimento.

²⁴⁸ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise Risk Management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014, p. 07.

²⁴⁹ *Ibidem*.

Ao mesmo tempo em que o monitoramento e a análise crítica compreendem uma etapa no processo de gestão de riscos, devem ser procedidos em relação a todos os aspectos do processo de gestão de riscos, seja por recomendação da ISO 31000, seja em atendimento à visão proporcionada pelo pensamento complexo.

No entanto, apesar da metodologia COSO e da ISO 31000 empreenderem esforços para a manutenção do foco no todo, deve-se atentar para que esse todo não seja considerado como o “todo organizacional” como o próprio “sistema” objeto de estudo e, sim, o todo maior, representados pelas diversas e interconexas relações sociais.

A partir desses aspectos, justifica-se a adoção do pensamento sistêmico ou complexo para a adequada e eficiente gestão de riscos. No gerenciamento dos riscos, as etapas não pode ser percorridas como se fossem separadas umas das outras em compartimentos fechados. A própria gestão de riscos não pode ser visualizada como algo em apartado ou apenas para o atendimento de interesses exclusivos de uma parte interessada tão somente na redução de custos.

Em qualquer momento do processo de gestão de riscos é possível que surjam informações adicionais para melhorar o processo de análise e avaliação dos riscos; alterações no contexto externo e interno; mudanças nos critérios de risco e no próprio risco; constatação de riscos emergentes; bem como tendências, sucessos e fracassos, como os consequentes aprendizados, dentre diversas outras circunstâncias.

Nesse aspecto, Maria José Esteves de Vasconcellos explica que com o surgimento da cibernética, as noções de causa e efeito começaram a ser vislumbradas a partir do entendimento da complexidade, isto porque a cibernética passou a abordar a retroalimentação dos sistemas, também denominada de retroação ou *feedback*.²⁵⁰

Trata-se da entrada no sistema (*input*), como informações, dos resultados do comportamento ou funcionamento do próprio sistema (*output*), o que induz ou gera influência no comportamento subsequente do sistema.

A autora cita como exemplos de retroalimentação, a circunstância em que os primeiros efeitos ou produtos da reação, em reações químicas, exercem influência sobre a posterior velocidade da mesma reação; ou, ainda, quando determinado

²⁵⁰ VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**, 6 ed. Campinas: Papirus, 2007, p. 115.

condutor de veículo percebe que está se afastando da faixa a ele destinada na rodovia, reage para se manter na pista.²⁵¹

Desta forma, no decorrer do gerenciamento de riscos, a organização necessita estudar os resultados de sua conduta em relação aos seus trabalhadores e à sociedade como um todo, bem como estar preparada para realizar mudanças, incluir aprendizados, promover revisão no tratamento dos riscos, re-analisar prioridades e identificar os riscos emergentes, por exemplo. A gestão de riscos não pode ser desempenhada como uma mera sucessão de etapas dentro de uma estrutura condensada e simplificadora para atendimento de um modelo pré-estabelecido, como redutora da complexidade do mundo.

Para melhor entendimento acerca da nova forma de pensar mostra-se relevante expor como ocorreu o seu surgimento. Na década de vinte, em especial, diferentes áreas científicas se depararam com o pensamento sistêmico. Os biólogos foram os pioneiros. No século XIX a concepção mecanicista da vida foi estabelecida entre os biólogos com as teorias acerca das células, embriologia e microbiologia.

3.4 O SURGIMENTO DA NOVA FORMA DE PENSAR

Nos séculos XVI e XVII as constatações apuradas em diferentes pesquisas na Física, na Astronomia e na Matemática, por estudiosos dentre os quais se destacaram Nicolau Copérnico, Galileu Galilei, Francis Bacon, René Descartes e Isaac Newton, promoveram uma Revolução Científica. As novas descobertas desencadearam o mecanicismo cartesiano, pois o mundo passou a ser visto como uma máquina. Fenômenos eram conhecidos e estudados através de medição e quantificação. Surge o método analítico de pensamento, o qual segmenta componentes do objeto ou fato analisado para averiguar suas propriedades e, assim, compreender o todo.²⁵²

O método apresentado por René Descartes consiste em quatro preceitos que podem assim ser resumidos: o primeiro constitui a ideia de não aceitar alguma

²⁵¹ *Ibidem*.

²⁵² “Galileu Galilei expulsou a qualidade da ciência, restringindo esta última ao estudo dos fenômenos que podiam ser medidos e quantificados. [...] René Descartes criou o método do pensamento analítico, que consiste em quebrar fenômenos complexos em pedaços a fim de compreender o comportamento do todo a partir das propriedades das suas partes”. (CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 34).

coisa como verdade, a não ser que seja evidentemente conhecida como tal; o segundo trata da divisão do objeto a ser examinado em quantidades possíveis de parcelas que fossem necessárias para o estudo; o terceiro significa a condução do estudo primeiramente pelas partes mais simples e aos poucos passando pelas partes compostas; o quarto preceito consiste em elaborar completas enumerações e proposições gerais.²⁵³

Esse método sustentou a visão do mundo como uma máquina conduzida e orientada por preceitos matemáticos exatos foi integralizada pela mecânica newtoniana.²⁵⁴ Referida construção influenciou diversas obras, como as citadas por Fritjof Capra, quais sejam: “O homem uma máquina”, de Julien de La Mettrie²⁵⁵, e “A concepção mecanicista da vida”, de Jacques Loeb.²⁵⁶

No decorrer do século XIX, os êxitos da Biologia nos campos da teoria das células, da embriologia e da microbiologia foram relevantes para o estabelecimento da concepção mecanicista da vida, o que se tornou um axioma assente entre os profissionais e acadêmicos da área.²⁵⁷

Há uma busca pela certeza mediante o uso de métodos de justificação fundamentados na necessidade de legitimar evidências, destinada a “oferecer os meios para o homem superar a ignorância e tornar-se senhor e possuidor da natureza, exercendo o controle sobre ela”.²⁵⁸

Entretanto, segundo Fritjof Capra, surgem as teorias do vitalismo e do organicismo entre os biólogos, pois embora a Biologia tenha obtido grandes triunfos em relação às estruturas e funções de subunidades, em grande parte ignorava o desempenho coordenador destas a partir da célula como um todo e seu funcionamento. Para as duas escolas – vitalismo e organicismo – a Biologia não pode

²⁵³ DESCARTES, René. **Discurso do método**. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre: L&PM, 2013, p. 49-50.

²⁵⁴ “O arcabouço conceitual criado por Galileu e Descartes – o mundo como uma máquina perfeita governada por leis matemáticas exatas – foi completado de maneira triunfal por Isaac Newton, cuja grande síntese, a mecânica newtoniana, foi a realização que coroou a ciência do século XVII”. (CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 35).

²⁵⁵ *Ibidem*.

²⁵⁶ “A nova ciência da bioquímica progrediu constantemente e estabeleceu, entre os biólogos, a firme crença em que todas as propriedades e funções dos organismos vivos seriam finalmente explicadas em termos de leis químicas e físicas. Essa crença foi mais claramente expressa por Jacques Loeb em *A Concepção Mecanicista da Vida*, que exerceu uma influência tremenda sobre o pensamento biológico de sua época”. (*Ibidem*, p. 37).

²⁵⁷ *Ibidem*, p. 38.

²⁵⁸ VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**, 6 ed. Campinas: Papirus, 2007, p. 60.

ser meramente reduzida dentro das formulações da Física e da Química, posto que estas não são suficientes para um adequado ou completo entendimento a respeito do fenômeno da vida. O simples estudo de seus componentes não enseja a compreensão do comportamento de determinado organismo vivo, já que este constitui um todo integrado por suas partes.²⁵⁹

Ambas admitem que o todo representa mais do que a simples adição de seus componentes, porém, possuem distinções quanto ao sentido desta afirmação. O autor expõe que mencionadas escolas se diferenciam em relação ao exato significado do todo ser mais que a soma de suas partes. Para os vitalistas há a necessidade de se acrescentar uma força ou campo além das premissas da Física e da Química. Por outro lado, os biólogos organísmicos sustentam que é preciso compreender a organização ou as relações organizadoras nos seres vivos.²⁶⁰

No início do século XX, os biólogos organísmicos apresentaram novas formulações quanto a questão mencionada, as quais ensejaram características do pensamento atualmente denominado por sistêmico. A concepção de organização foi explorada e paulatinamente substituiu a ideia de compreender apenas a função das subunidades para entender o todo a partir de uma noção mecanicista. Tal redundou na passagem do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico.

Fritjof Capra demonstra que em diversos campos científicos está acontecendo a mudança do anterior e dominante paradigma mecanicista para o paradigma ecológico, ao narrar como ocorreu a ascensão do pensamento sistêmico. Há uma tensão entre as partes e o todo. O ponto de vista mecanicista ou atomística é reducionista e enfatiza as partes; a ótica holística, organísmica ou ecológica prioriza o todo.²⁶¹

Explica que a perspectiva holística, na ciência do século XX, passou a ser denominada de “sistêmica” e a respectiva nova forma de pensar proposta pela ótica holística tornou-se “pensamento sistêmico”.²⁶²

²⁵⁹ CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eichemberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 38.

²⁶⁰ “Os vitalistas e os biólogos organísmicos diferem nitidamente em suas respostas à pergunta: ‘em que sentido exatamente o todo é mais que a soma de suas partes?’ Os vitalistas afirmam que alguma entidade, força ou campo não-físico deve ser acrescentada às leis da física e da química para se entender a vida. Os biólogos organísmicos afirmam que o ingrediente adicional é o entendimento da ‘organização’, ou das ‘relações organizadoras’”. (*Ibidem*).

²⁶¹ *Ibidem*, p. 33.

²⁶² O autor ressalta que utiliza os termos “ecológico” e “sistêmico” como sinônimos (*Ibidem*).

Assim, um sistema passou a ser concebido como um todo integrado, o qual é permeado por relações entre suas partes que lhe conferem propriedades essenciais. Surge a noção de “pensamento sistêmico”, relacionado ao entendimento de determinado fenômeno no contexto de um todo maior.²⁶³ Para que algo ou um evento seja compreendido sistematicamente, necessita ser posicionado no contexto, pois isto permite que a natureza de suas relações sejam mantidas e entendidas.

O autor explica que o mundo é formado por estruturas multiniveladas de diversos sistemas dentro de sistemas. Enquanto um todo é formado por suas partes, concomitantemente é parte de outro todo, um todo maior. Observa-se que uma combinação de células formam um tecido, vários tecidos formam órgãos, diversos órgãos formam organismos que se encontram inseridos em sistemas sociais e em ecossistemas.²⁶⁴ Fritjof Capra expõe que essas estruturas multiniveladas podem ser representadas pela concepção de rede – a teia da vida.²⁶⁵

Os primeiros pensadores sistêmicos claramente reconheciam os diferentes níveis de complexidade e a abordagem sistêmica estava relacionada com a concepção de “complexidade organizada”.²⁶⁶ Desta forma, os estudos dos biólogos orgânicos propiciaram a formação do pensamento sistêmico em seus aspectos fundamentados nas características de conexão, relações e contexto.

Com o advento da noção sistêmica, um organismo possui propriedades inerentes e fundamentais que decorrem do todo, isto é, não apresentadas por nenhuma de suas partes isoladamente, justamente porque referidas propriedades são resultado das relações e interações que ocorrem entre as partes. Por essa razão, se o sistema for considerado teórica ou materialmente separado, como um componente isolado, tais propriedades desaparecem ou são destruídas.²⁶⁷

²⁶³ “[...]. Dessa época em diante, um sistema passou a significar um todo integrado cujas propriedades essenciais surgem das relações entre as partes, e ‘pensamento sistêmico’, a compreensão de um fenômeno dentro do contexto de um todo maior. Esse é, de fato, o significado raiz da palavra ‘sistema’, que deriva do grego *synhistanai* (‘colocar junto’). Entender as coisas sistematicamente significa, literalmente, colocá-las dentro de um contexto, estabelecer a natureza de suas relações”. (*Ibidem*, p. 39).

²⁶⁴ “De fato, uma propriedade que se destaca em toda a vida é a sua tendência para formar estruturas multiniveladas de sistemas dentro de sistemas. Cada um desses sistemas forma um todo com relação às suas partes, enquanto que, ao mesmo tempo, é parte de um todo maior. Desse modo, as células combinam-se para formar tecidos, os tecidos para formar órgãos e os órgãos para formar organismos. Estes, por sua vez, existem dentro de sistemas sociais e de ecossistemas. Ao longo de todo o mundo vivo, encontramos sistemas vivos aninhados dentro de outros sistemas vivos”. (*Ibidem*, p. 40).

²⁶⁵ *Ibidem*.

²⁶⁶ *Ibidem*.

²⁶⁷ *Ibidem*, p. 41.

Trata-se de premissa diametralmente oposta a do paradigma cartesiano, do método de Descartes ou do pensamento analítico, que prima pelo entendimento das partes separadas para a compreensão do comportamento do todo. Para a abordagem reducionista ou analítica, a análise se restringe a partes cada vez menores. O pensamento científico ocidental assim agia ao buscar o conhecimento a partir de formulações sobre elementos que foram por diversas vezes desmembrados ou desunidos do todo.²⁶⁸

Segundo Maria José Esteves de Vasconcellos, o pensamento cartesiano assumiu uma posição dualista ou duas substâncias: uma relacionada às coisas e outra ao sujeito pensante. Desse modo, fracionou o mundo em material e espiritual, em corpo e mente, em ciência e filosofia, por exemplo. Passa a existir a disjunção entre “cultura humanista e cultura científica”.²⁶⁹

Fritjof Capra explica que não é possível a compreensão a partir da mera análise de determinado elemento destituído do contexto em que se insere.²⁷⁰ O método de Descartes, consistente no pensamento analítico ou também denominado de paradigma cartesiano, não pode ser aplicado ao gerenciamento dos riscos. Os eventos devem ser compreendidos a partir de suas relações no contexto do todo mais amplo e não simplesmente individualizados ou retirados deste.

Desta forma, observa-se que o pensamento analítico não é contextual, ao contrário do pensamento sistêmico ou do pensamento complexo. A ciência do século XX foi surpreendida com a noção de impossibilidade de entendimento dos sistemas pela análise das partes fora do contexto.

Conceber a gestão de riscos como meras etapas sucessivas, estáticas e predefinidas, bem como desconsiderar na gestão de riscos que o Direito do Trabalho exerce relevante papel para garantir direitos sociais arduamente conquistados, é retornar à velha concepção, a qual já se encontra superada pelo pensamento sistêmico e pelo pensamento complexo.

Para a adequada gestão de riscos, importa que o gerenciamento não seja concebido como blocos de construção os quais apenas precisam ser encaixados como etapas consequentes umas das outras, mas sim, deve ser concebido como princípios

²⁶⁸ *Ibidem*.

²⁶⁹ VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência, 6 ed. Campinas: Papirus, 2007, p. 62.

²⁷⁰ CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eicheberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 41.

de organização. No pensamento complexo ou sistêmico apenas é possível compreender as propriedades das partes a partir da consideração destas dentro do contexto do todo. As partes não podem ser retiradas do todo, ao contrário, devem ser colocadas dentro da organização do todo.²⁷¹ Desta forma, a análise de riscos não pode ser procedida no sentido de isolar. O evento não pode ser apartado do todo ou do contexto em que se encontra.

Ademais, também não se pode vislumbrar a organização como o todo, pois se encontra inserida em um contexto maior, no qual suas ações resultam em consequências positivas ou negativas para a sociedade e, por esta razão, a gestão de riscos não pode ser sustentada e conduzida por interesses restritos e exclusivos.

Assim, o mundo não pode ser dissociado em unidades principais que significam, na realidade, apenas noções básicas ou rudimentares de algo, simplificadas para permitir uma fácil compreensão, porém, incompleta. O mundo é composto por um tecido complexo de eventos, no qual são alternadas, sobrepostas ou combinadas diversos perfis de conexões que caracterizam e determinam o todo.²⁷²

No decorrer do século XIX, a escola organicista de Biologia influenciou o posterior surgimento da nova ciência da Ecologia, com o início dos estudos a respeito das comunidades de organismos. A própria concepção de ecossistema remodelou e reorientou o pensamento ecológico com fundamento em um enfoque sistêmico da Ecologia.²⁷³

Desta forma, a nova ciência da Ecologia, influenciada pelos biólogos organicistas, inseriu as concepções de comunidade e de rede (que consideram interações ambientais e relações alimentares), a partir das quais houve o fortalecimento do então emergente modo sistêmico de pensar a Ecologia.²⁷⁴

²⁷¹ “O grande impacto que adveio com a ciência do século XX foi a percepção de que os sistemas não podem ser entendidos pela análise. As propriedades das partes não são propriedades intrínsecas, mas só podem se entendidas dentro do contexto do todo mais amplo. Desse modo, a relação entre as partes e o todo foi revertida. Na abordagem sistêmica, as propriedades das partes podem ser entendidas apenas a partir da organização do todo. Em consequência disso, o pensamento sistêmico concentra-se não em blocos de construção básicos, mas em princípios de organização básicos. O pensamento sistêmico é ‘contextual’, o que é o oposto do pensamento analítico. A análise significa isolar alguma coisa a fim de entendê-la; o pensamento sistêmico significa colocá-la no contexto de um todo mais amplo”. (*Ibidem*).

²⁷² “Durante a década de 20, os físicos quânticos lutaram com a mesma mudança conceitual das partes para o todo que deu origem à escola da biologia organicista. De fato, os biólogos, provavelmente, teriam achado muito mais difícil superar o mecanicismo cartesiano se este não tivesse desmoronado de maneira tão espetacular na física, que foi o grande triunfo do paradigma cartesiano durante três séculos”. (*Ibidem*, p. 42).

²⁷³ *Ibidem*, p. 43.

²⁷⁴ “A nova ciência da ecologia enriqueceu a emergente maneira sistêmica de pensar introduzindo duas novas concepções – comunidade e rede. Considerando uma comunidade ecológica como um conjunto

Contemporaneamente, a noção de organismos como membros de comunidades ecológicas foi ampliada, pois os próprios organismos consistem em complexos ecossistemas constituídos por diversos organismos menores, autônomos e integrados no funcionamento do todo de forma harmoniosa.

A ciência possibilitou ao homem mudar o mundo, porém, conforme Humberto Mariotti, não apenas o homem mudou o mundo como pode ser mudado por ele e, desse modo, percebe-se que “ao destruir o mundo também nos destruimos”.²⁷⁵

A partir da nova abordagem na Ecologia, concepções provenientes de modelos de redes formados por células, órgãos, sistemas de órgãos e ecossistemas, passaram a ser invocadas por pensadores sistêmicos em diferentes aspectos, níveis e sistemas.

Novas perspectivas foram formuladas, com sucedâneo na compreensão da teia da vida como sistemas que interagem com outros sistemas e se encontram dispostos como redes, onde cada nodo pode representar um organismo e ele próprio pode aparecer como uma rede.²⁷⁶

Fritjof Capra resume as características fundamentais do pensamento sistêmico dentro do que denomina de critérios do pensamento sistêmico. O primeiro critério constitui a alteração do enfoque das partes para a visão do todo. Tal significa que as propriedades dos sistemas vivos não podem ser limitadas às propriedades de suas partes, pois os sistemas vivos correspondem à totalidades integradas com características sistêmicas não expostas por nenhuma das suas partes quando consideradas de forma isolada. Essas propriedades essenciais surgem das relações existentes entre as partes e das partes com o todo, de modo que são eliminadas quando o todo é decomposto em unidades afastadas.²⁷⁷

O outro critério estatui a capacidade do pensamento sistêmico deslocar sua atenção entre os diferentes níveis do sistema. O mundo é permeado por sistemas abrigados dentro de outros sistemas e, desse modo, embora determinadas concepções

(*assemblage*) de organismos aglutinados num todo funcional por meio de suas relações mútuas, os ecologistas facilitaram a mudança de foco de organismos para comunidades, e vice-versa, aplicando os mesmos tipos de concepções a diferentes níveis de sistemas”. (*Ibidem*, p. 44).

²⁷⁵ MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 29.

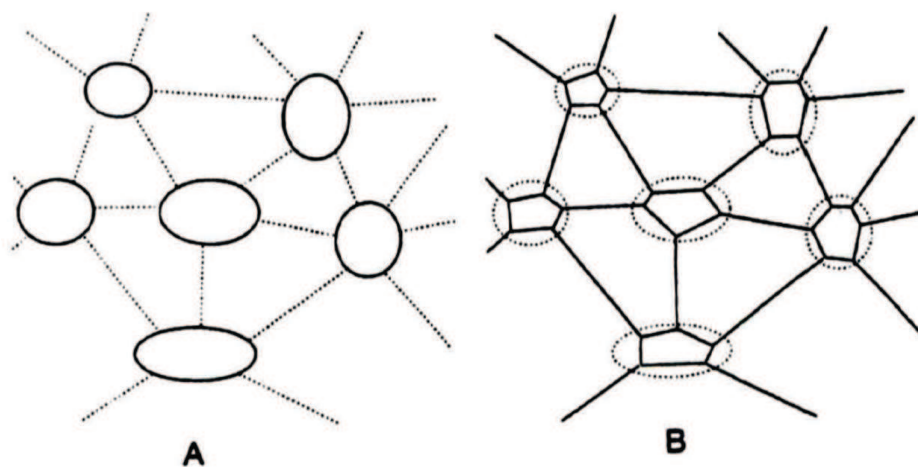
²⁷⁶ CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 44-45.

²⁷⁷ *Ibidem*, p. 46.

possam ser aplicadas a diversos níveis sistêmicos, é preciso reconhecer que geralmente níveis sistêmicos diferentes apresentam patamares desiguais de complexidade. Os eventos observados em certo plano podem revelar propriedades ausentes em outros planos. Assim, propriedades são emergentes e peculiares em cada nível de determinado sistema.²⁷⁸

A formulação do pensamento sistêmico promove a inversão da relação entre as partes e o todo antes verificada no pensamento mecanicista. A percepção mecanicista ou cartesiana fundamenta-se na crença de que o todo pode ser analisado com base no comportamento ou propriedades de seus elementos. Por outro lado, o pensamento sistêmico admite que o todo não pode ser adequadamente compreendido por meio da análise de suas partes, que as disseca, pois é necessário o entendimento destas dentro do contexto. Entender o contexto é entender o meio ambiente onde as partes se encontram inseridas. Assim, o pensamento sistêmico é um pensamento contextual e também um pensamento ambientalista.²⁷⁹

Figura 5 – Pensamento cartesiano x pensamento sistêmico por Fritjof Capra



Fonte: CAPRA, Fritjof. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eichemberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 47.

²⁷⁸ *Ibidem*.

²⁷⁹ “Na mudança do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico, a relação entre as partes e o todo foi invertida. A ciência cartesiana acreditava que em qualquer sistema complexo o comportamento do todo podia ser analisado em termos das propriedades de suas partes. A ciência sistêmica mostra que os sistemas vivos não podem ser compreendidos por meio da análise. As propriedades das partes não são propriedades intrínsecas, mas só podem ser entendidas dentro do contexto do todo maior. Desse modo, o pensamento sistêmico é pensamento ‘contextual’; e, uma vez que explicar coisas considerando o seu contexto significa explicá-las considerando o seu meio ambiente, também podemos dizer que todo pensamento sistêmico é pensamento ambientalista”. (*Ibidem*, p. 46-47).

O pensamento cartesiano ou mecanicista visualiza o mundo como “uma coleção de objetos”, os quais interagem entre si, porém, resultam em relações consideradas por esta visão como secundárias, o que pode ser melhor compreendido através da figura (A); ao passo que pensamento sistêmico concebe cada objeto como rede de relações inseridas em relações e redes maiores, consoante figura (B).²⁸⁰

A visão sistêmica exerceu influencia na perspectiva relacionada à natureza e ainda no conhecimento científico em geral. Por muito tempo o conhecimento foi abordado como semelhante a um edifício, como uma construção alicerçada por leis e princípios fundamentais, sedimentada em blocos básicos. No pensamento sistêmico a noção de edifício é substituída pela noção de rede interconectada e sem fundamentos perenes, pois nenhuma parte se afigura mais fundamental que outra, o que perturba a maioria dos cientistas. Entretanto, sua aceitação é crescente.²⁸¹

A noção de rede acarreta mudanças na tradicional concepção de objetividade científica, isto é, as descrições não mais são concebidas como meramente objetivas, como se fossem destituídas de implicações decorrentes do observador humano e, ainda, do processo de conhecimento. Desse modo, o pensamento sistêmico e a sua visão de rede dos sistemas e objetos pugna pela inclusão da compreensão do processo de conhecimento na descrição dos fenômenos ou eventos.²⁸² No pensamento sistêmico, a epistemologia, como método de questionamento, passa a integrar as teorias científicas.²⁸³

Assim, a crença básica de que o objeto de estudo, o elemento ou o indivíduo, deve ser bem delimitado para melhor análise, precisa ser mudada, pois a partir da abordagem fornecida pelo pensamento complexo se estuda o objeto em contexto.²⁸⁴ Trata-se de ver o objeto “existindo no sistema”, com a ampliação do

²⁸⁰ *Ibidem*, p. 47.

²⁸¹ *Ibidem*, p. 48.

²⁸² “Outra implicação importante da visão da realidade como uma rede inseparável de relações refere-se à concepção tradicional de objetividade científica. No paradigma científico cartesiano, acredita-se que as descrições são objetivas – isto é, independentes do observador humano e do processo de conhecimento. O novo paradigma implica que a epistemologia – a compreensão do processo de conhecimento – precisa ser explicitamente incluída na descrição dos fenômenos naturais”. (*Ibidem*).

²⁸³ “[...] o pensamento sistêmico envolve uma mudança da ciência objetiva para a ciência ‘epistêmica’, para um arcabouço no qual a epistemologia – ‘o método de questionamento’ – torna-se parte integral das teorias científicas”. (*Ibidem*, p. 49).

²⁸⁴ VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**, 6 ed. Campinas: Papirus, 2007, p. 111.

foco, o qual é também colocado nas interligações, para observar ainda o sistema interagindo com outros sistemas.²⁸⁵

O mundo passa a ser percebido como uma teia formada por relações interconexas, na qual o observador humano e o processo de conhecimento exercem influência na identificação de objetos ou de padrões específicos. Relevante ponto surge em decorrência dessa nova percepção. Trata-se da indagação relativa ao fato de que se tudo se encontra interconectado com tudo, seria possível algo ser entendido? Isto porque nesse diapasão explicar determinado fenômeno depende da compreensão acerca de todos os outros fenômenos, o que seria inexequível.²⁸⁶

Por esta razão, na abordagem sistêmica, o conhecimento, as teorias científicas e suas concepções não proporcionam definitividade e completude quanto à compreensão, mas, sim, entendimentos aproximados e limitados. Tal aspecto se contrapõe ao pensamento cartesiano, pois este se pauta na certeza do conhecimento científico ao passo que o pensamento sistêmico se baseia na revelação de que o conhecimento é aproximado.²⁸⁷ Por ser impossível compreender todos os fenômenos interconexos para a adequada, completa e definitiva compreensão de um fenômeno em específico, certas conexões serão deixadas de lado, mesmo que várias possam ser consideradas.

Fritjof Capra ilustra a questão com o exemplo concernente à tentativa de apurar o tempo levado para um objeto atingir o solo numa sala de aula. A princípio, o cálculo seria aparentemente simples e poderia ser resolvido mediante a utilização de uma simples fórmula proveniente da física newtoniana. Ocorre que referida fórmula despreza a resistência do ar no cálculo e, mesmo que esta seja acrescentada, ainda assim dependeria da apuração da temperatura, da pressão e da convecção do ar. Como esta última se refere à circulação de partículas do ar no recinto, para que o cálculo seja mais aproximado possível da realidade, é preciso observar que esta não somente decorre de janelas ou portas abertas, mas também pelos padrões de respiração de cada aluno.²⁸⁸

²⁸⁵ *Ibidem*, p. 112.

²⁸⁶ “Essa nova abordagem da ciência levanta de imediato uma importante questão. Se tudo está conectado com tudo o mais, como podemos esperar entender alguma coisa? Uma vez que todos os fenômenos naturais estão, em última análise, interconectados, para explicar qualquer um deles precisamos entender todos os outros, o que é obviamente impossível”. (CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 49).

²⁸⁷ *Ibidem*.

²⁸⁸ *Ibidem*, p. 49-50.

O exemplo demonstra a interconexão de múltiplos fatores que dificultam a obtenção da exata correspondência à realidade. Etapas sucessivas apenas aprimoram a aproximação com esta. A verdadeira correspondência entre a descrição e o objeto que se pretendeu descrever não é praticável diante da percepção de teia concebida pelo pensamento sistêmico. Isto significa que na ciência as descrições não refletem a própria realidade, pois são limitadas e apenas se aproximam da realidade.²⁸⁹

Todavia, a circunstância de somente ser possível alcançar um aproximado conhecimento, em virtude da infinita teia composta por padrões interconexos, pode gerar confiança. A observação pode ser aprimorada a partir de etapas. A cada novo passo é possível obter um resultado cada vez mais aproximado da realidade, o que aumenta a probabilidade de precisão em prol do conhecimento assim buscado.

Expressivas concepções e ideias tem ocasionado significativas mudanças nas visões de mundo, que paulatinamente assumem um ponto de vista holístico e abdicam a arraigada percepção mecanicista de Descartes e de Newton.

Há uma abrangente transformação cultural desencadeada por mudanças de paradigmas não somente no campo da ciência, como também nos aspectos sociais. Diversas ideias e valores que dominaram a sociedade durante anos estão retrocedendo. Tratam-se, por exemplo, das suposições que entendem o universo como sistema mecânico formado por blocos de construção, o corpo humano como máquina, a vida em sociedade como competição por sobrevivência, a fé no ilimitado progresso material fomentado por um crescimento puramente econômico e tecnológico.²⁹⁰

Na atualidade tais concepções estão sendo revisitadas, questionadas e abandonadas. O autor aborda um novo paradigma na Ecologia relacionado a uma visão holística do mundo, que reconhece este não como partes dissociadas, mas como

²⁸⁹ “Este exemplo simples mostra que a queda de um objeto está ligada, de múltiplas maneiras, com seu meio ambiente – e, em última análise, com o restante do universo. Independentemente de quantas conexões levamos em conta na nossa descrição científica de um fenômeno, seremos sempre forçados a deixar outras de fora. Portanto, os cientistas nunca podem lidar com a verdade, no sentido de uma correspondência precisa entre a descrição e o fenômeno descrito. Na ciência, sempre lidamos com descrições limitadas e aproximadas da realidade. Isso pode parecer frustrante, mas, para pensadores sistêmicos, o fato de que podemos obter um conhecimento aproximado a respeito de uma teia infinita de padrões interconexos é uma fonte de confiança e de força”. (*Ibidem*, p. 50).

²⁹⁰ *Ibidem*, p. 25.

um todo integrado. Este novo paradigma relaciona-se ao conceito de ecologia profunda.²⁹¹

A ecologia profunda se distingue da ecologia rasa. A ecologia rasa centraliza-se no ser humano ao situá-lo acima da natureza ou alheio a esta, de modo que contempla valores a partir de uma visão antropocêntrica e, assim, confere à natureza um valor meramente instrumental. Por outro lado, na ecologia profunda o ser humano não é separado do meio ambiente natural, pois o mundo se afigura como uma rede de fenômenos interconectados de forma fundamental e interdependentes. Para a ecologia profunda o ser humano não se encontra no centro, pois é somente um fio na teia da vida.²⁹²

Enrique Leff expõe que a crise ambiental, que configura uma crise global ou planetária, ensejou interrogações a respeito do conhecimento e questionamentos sobre a procura por unidade, uniformidade e homogeneidade; procura esta que nega o limite, a história, a diferença e a diversidade.²⁹³

A história do mundo pode ser repensada a partir da cisão entre o ser como ente do “erro platônico” que conduziu a civilização ocidental aos equivocados fundamentos os quais entendem a ciência moderna como uma dominação da natureza, que desencadeou uma economização do mundo, bem como “implantou a lei globalizadora e totalizadora do mercado”.²⁹⁴

Desta forma, surge a possibilidade de desconstruir a lógica unitária, fundada na busca da verdade absoluta, promovida pelo pensamento unidimensional da ciência objetiva que pugna pelo controle crescente do mundo e domínio da natureza na tentativa de anular a incerteza, o caos e o risco, que são justamente efeitos da aplicação desse modo de conhecimento.²⁹⁵

²⁹¹ O autor expõe que há uma ligeira diferença entre os termos “holístico” e “ecológico”. Exemplifica a diferença com a visão de uma bicicleta. O primeiro, ao visualizar a bicicleta, a concebe como um todo funcional e entende que esta passa a ser compreendida ao ser considerada as interdependências de seus componentes; enquanto que do ponto de vista ecológico, a bicicleta também é assim concebida, porém, é acrescentada a percepção de como está inserida a bicicleta no seu meio natural e social, isto é, considera ainda a origem das matérias-primas, a fabricação, o modo como sua utilização impacta o ambiente natural e a sociedade na qual se encontra, dentre outros aspectos que podem ser considerados. (*Ibidem*).

²⁹² *Ibidem*, p. 25-26).

²⁹³ “A crise ambiental nos leva a interrogar o conhecimento do mundo, a questionar esse projeto epistemológico que buscou a unidade, a uniformidade e a homogeneidade; esse projeto que anuncia um futuro comum, negando o limite, o tempo, a história; a diferença, a diversidade, a outridade”. LEFF, Enrique. Pensar a complexidade ambiental. In LEFF, Enrique (Coord). **A complexidade ambiental**. Tradução de Eliete Wolff. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010, p. 15-64, p. 20.

²⁹⁴ *Ibidem*. 17.

²⁹⁵ *Ibidem*, p. 21-22.

Nessa mudança de paradigma, do mecanicista para o ecológico, este dentro da percepção de ecologia profunda, cada aspecto considerado isoladamente pelo paradigma mecanicista precisa ser questionado. Não significa simplesmente abandonar todas as formulações do antigo paradigma, mas revistá-las com o novo enfoque apresentado pela ecologia profunda.

A percepção da ecologia profunda propicia indagações sobre os fundamentos da visão atual do mundo e do modo de vida moderno, o qual se destina ao crescimento e ao materialismo. O paradigma anterior é questionado com sucedâneo na perspectiva ecológica, isto é, a partir do ponto de vista que pondera os relacionamentos entre as pessoas e as condições das futuras gerações, pois todos são parte da grande teia da vida.²⁹⁶

Essa nova forma de perceber o mundo pode ser trazida para o meio organizacional e as relações trabalhistas que o permeiam para adquirir a percepção de que tudo se encontra inserido em algo maior. Quaisquer componentes que formam o todo são interdependentes e estão interconectados dentro de uma grande rede, como uma teia composta por vários fios.

A incerteza pode afetar as organizações negativamente, com a imposição de restrições operacionais, por exemplo, porém, podem ainda indicar oportunidades que fomentem a criação de valor mediante alteração das decisões organizacionais em diferentes aspectos.

Dificuldades podem gerar oportunidades e aproximar a organização das diversas partes interessadas e envolvidas nas questões socioambientais, pois possibilita como benefício direto, por exemplo, uma melhor alocação de recursos organizacionais para alcance de resultados de longo prazo e para a melhoria da qualidade de vida atual e das gerações futuras.²⁹⁷

²⁹⁶ “Precisamos estar preparados para questionar cada aspecto isolado do velho paradigma. Eventualmente, não precisaremos nos desfazer de tudo, mas antes de sabermos isso, devemos estar dispostos a questionar tudo. Portanto, a ecologia profunda faz perguntas profundas a respeito dos próprios fundamentos da nossa visão de mundo e do nosso modo de vida modernos, científicos, industriais, orientados para o crescimento e materialistas. Ela questiona todo esse paradigma com base numa perspectiva ecológica: a partir da perspectiva de nossos relacionamentos uns com os outros, com as gerações futuras e com a teia da vida da qual somos parte”. (CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 26).

²⁹⁷ LEMME, Celso Funcia. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: ZYLBERSZTAJN, David; LINS, Clarissa (org.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 37-63, p. 39.

Assim, as complexas relações existentes entre a organização e o ambiente natural e social, precisam ser reconhecidas pela organização para que as diferentes demandas possuam respostas adequadas. Tal conduta pode contribuir para a posição organizacional no seu setor de atuação, na medida que se torna “modelo para a adoção de padrões setoriais nos marcos regulatórios e fortalecendo ativos intangíveis importantes, como reputação e marcas”.²⁹⁸ O relacionamento da organização com os seus trabalhadores e com a sociedade não pode ser satisfatório apenas para a organização, pois não está separada do mundo.

3.5 A GESTÃO DE RISCOS E A RELEVÂNCIA DO PENSAMENTO COMPLEXO NA FORMAÇÃO DO OPERADOR DO DIREITO

A realização de cálculos matemáticos para o enfrentamento dos riscos não pode incorporar sempre as possíveis falhas e inconsistências geradas pelo operador. Desse modo, não é suficiente a elaboração de cálculos e a adoção das demais medidas com a implantação dos procedimentos de gestão dos riscos. É preciso que gestores e administradores sejam orientados a respeito de como agir para a observância de direitos trabalhistas.

Conforme Anthony Giddens, a sociedade não pode permanecer estável diante do conhecimento novo, pois os novos conceitos, teorias e descobertas alteram a natureza do mundo social e a projeta rumo às novas direções.²⁹⁹

O atual modelo de formação acadêmica do bacharel em Direito necessita ser repensado e, para tanto, é preciso refletir acerca da postura historicamente destinada ao combate, ou seja, não mais apenas em decorrência de dificuldades de atuação diante da diversidade de procedimentos formais existentes nas legislações processuais, mas, sim, em razão da complexidade que caracteriza o mundo. O modelo de pacificação social criado pela ciência jurídica não se mostra suficiente diante da realidade da sociedade.

No cotidiano o termo complexidade costuma ser empregado como forma de expressar quão árdua e difícil é determinada tarefa ou certa descrição e explicação

²⁹⁸ *Ibidem*, p. 41.

²⁹⁹ “Em condições de modernidade, o mundo social nunca pode formar um meio ambiente estável em termos de entrada de conhecimento novo sobre seu caráter e funcionamento. O conhecimento novo (conceitos, teorias, descobertas) não torna simplesmente o mundo social mais transparente, mas altera sua natureza, projetando-a para novas direções”. (GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991, p. 135-136).

de dado objeto. Em muitas ocasiões também é utilizada para exprimir a dúvida, a confusão ou a falta de conhecimento a respeito de algo pelo interlocutor. Assim aplicada, a complexidade, apesar da grandeza de seu significado no meio acadêmico quando destinada ao estudo do pensamento complexo, acaba por apresentar um conteúdo cada vez mais vazio.³⁰⁰

Na verdade, a complexidade deve ser apresentada como o que é tecido em conjunto, como algo composto por elementos heterógenos associados de modo inseparável, que comporta o uno e o múltiplo. Também pode ser abordada como algo tecido de ações, interações, retroações, determinações, acontecimentos e acasos que formam o mundo dos fenômenos. É exposta contendo “os traços inquietantes da confusão, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza”.³⁰¹

Na complexidade há a dualidade entre componentes que se distinguem e se interconectam simultaneamente, de forma que não podem ser adequadamente analisados quando separados ou sem dependência dos demais componentes e do todo, a exemplo do que ocorre com o emprego de métodos reducionistas. Sistemas complexos ao mesmo tempo exibem “a característica da distinção (sendo portanto separáveis do todo em uma forma abstrata) e da conexão (sendo portanto indissociáveis do todo sem a perda de parte do significado original)”.³⁰²

A afirmação de que algo é complexo não pode ser invocada como forma de evitar a explicação. É preciso partir do pressuposto de que a complexidade é uma peleja que pode ser ultrapassada, através de uma reviravolta no modo de pensar, isto é, exercitando um pensamento complexo.

Do sistema educativo resultou a incapacidade de identificar, examinar e refletir a complexidade, pois incutiu no ensino a forma de conhecimento proveniente das ciências e das técnicas que remontam o século XIX, tendo as propagado nas áreas sociais, políticas e humanas.³⁰³

³⁰⁰ “O uso banal da palavra ‘complexidade’ significa quando muito ‘isso não é simples, isso não está claro, tudo não é branco nem preto, não se pode confiar nas aparências, existem dúvidas, nós não sabemos muito bem’. A palavra ‘complexidade’ é finalmente uma palavra em que o demasiado pleno se faz uma palavra vazia. Como ela é cada vez mais empregada, seu vazio se espalha cada vez mais” (MORIN, Edgar. A epistemologia da complexidade. In: MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000, p. 90).

³⁰¹ MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Piaget, 1991, p. 18.

³⁰² PALAZZO, Luiz Antônio Moro. **Complexidade, caos e auto-organização**. Disponível em: <http://algor.dcc.ufba.br/~monserrat/isc/Complexidade_caos_autoorganizacao.html>. Acesso em: 25 jun. 2014.

³⁰³ MORIN, Edgar. A epistemologia da complexidade. In: MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000. p. 90.

A partir do século XIX o modelo de racionalidade desenvolvido nos séculos anteriores passa a se estender às ciências sociais, dentre as quais se inclui o Direito. Trata-se de um padrão de racionalidade científica que promove sua própria diferenciação quanto a duas formas não científicas de conhecimento, quais sejam, o senso comum e as denominadas humanidades ou estudos humanísticos.³⁰⁴

Referido modelo de racionalidade científica, por considerar os estudos humanísticos como não sendo científicos, defende-se contra o senso comum e as chamadas humanidades porque seriam “potencialmente perturbadoras e intrusas”.³⁰⁵ Ao negar o aspecto racional às formas de conhecimento não fundamentadas nos princípios epistemológicos e regras metodológicas, o modelo de racionalidade tradicional torna-se um modelo que se julga absoluto.

A ciência moderna formulou leis favorecedoras do “como funciona” o objeto de estudo em prejuízo de “qual o agente ou qual o fim” do objeto estudado. Na ciência a causa é afastada da intenção porque apenas assim considera possível prever a realidade por acreditar na existência de ordem e estabilidade no mundo ao ponto de pressupor que o passado surge novamente no futuro.³⁰⁶

Segundo Thomas S. Kuhn, a ciência, por ele denominada de ciência normal, trabalha como se estivesse realizando “operações de acabamento”, pois parece se reduzir às forçadas tentativas de inserção da natureza dentro de paradigmas preestabelecidos e inflexíveis, sem possibilidade de ampliação dos limites já edificados.³⁰⁷

As ciências e a forma de pensamento ocidental receberam forte influência da percepção cartesiana e mecanicista do mundo, de modo que fenômenos complexos foram reduzidos a suas partes básicas. Tal restou enraizado de uma forma tão profunda ao ponto de ser identificado com o método científico.³⁰⁸

³⁰⁴ SOUSA SANTOS, Boaventura de. **Um discurso sobre as ciências**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008, p. 21.

³⁰⁵ *Ibidem*.

³⁰⁶ “Um conhecimento baseado na formulação de leis tem como pressuposto metateórico a ideia de ordem e de estabilidade do mundo, a ideia de que o passado se repete no futuro” (*Ibidem*, p. 30).

³⁰⁷ “A maioria dos cientistas, durante toda a sua carreira, ocupa-se com operações de acabamento. Elas constituem o que chamo de ciência normal. Examinando de perto, seja historicamente, seja no laboratório contemporâneo, esse empreendimento parece ser uma tentativa de forçar a natureza a encaixar-se dentro dos limites preestabelecidos e relativamente inflexíveis fornecidos pelo paradigma”. (KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 11. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011, p. 44).

³⁰⁸ CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 227.

Frijof Capra expõe que formulações, ideias e pontos de vista que não se enquadravam nessa estrutura da ciência clássica não foram considerados ou sopesados, pois foram desprezados de um modo geral e, até mesmo, ridicularizados em determinadas ocasiões.³⁰⁹

O autor explica que, desse modo, a exagerada ênfase conferida à ciência reducionista, progressivamente tornou a cultura fragmentada e fomentou o desenvolvimento de uma tecnologia, instituições, bem como um estilo de vida profundamente doentios.³¹⁰

Assim, a ciência normal não tenciona emergir novas modalidades de fenômenos. Em geral nem sequer as vislumbra justamente por não se encontrarem no âmbito dos limites proporcionados pelo paradigma. Não há uma busca constante pela criação de novas teorias ou descoberta de diferentes modelos. Ao contrário, os cientistas costumam resistir e pelear contra as criações e ideias geradas por outros, em defesa dos fundamentos e limites dos paradigmas já concebidos.³¹¹

André Folloni demonstra a tendência do Direito de reduzir a realidade em compartimentos estanques para estudar cada parte de modo isolado em relação as demais e ao todo, tendência esta que afasta a noção do contexto e da sociedade como um sistema maior.³¹²

Ao abordar o Direito Tributário, o qual pode aqui ser tomado como exemplo, André Folloni expõe que este ramo do Direito seguiu essa tendência e apartou a norma posta do contexto social e, assim, segmentos do contexto social que são tratadas por diversas áreas do conhecimento, tais como a Economia, a Sociologia e a Ética, dentre outras, foram excluídas da ciência do Direito. Segundo o autor, inclusive dentro do estudo da norma posta é procedida uma nova separação ou divisão em partes para focar apenas, por exemplo, em normas relativas à instituição, fiscalização e arrecadação de tributos.³¹³

³⁰⁹ *Ibidem*.

³¹⁰ *Ibidem*.

³¹¹ “Os cientistas também não estão constantemente procurando inventar novas teorias; frequentemente mostram-se intolerantes com aquelas inventadas por outros. Em vez disso, a pesquisa científica normal está dirigida para a articulação daqueles fenômenos e teorias já fornecidos pelo paradigma”. (KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 11. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011, p. 45).

³¹² FOLLONI, André. Reflexões sobre *complexity science* no direito tributário. In: MACEI, Demetrius Nichele et. al. (coord.). **Direito tributário e filosofia**. Curitiba: Instituto Memória, 2014, p. 24-37, p. 24.

³¹³ *Ibidem*.

Desta forma, observa-se um pensamento destinado ao estudo das normas postas que opta por desconsiderar “preocupações com os efeitos que tais normas geram na vida social, e no ambiente no qual o próprio sistema normativo está inserido”.³¹⁴

Nesse sentido, em relação ao Direito do Trabalho, observa-se que este também não pode ser separado do contexto social e isolado de outras áreas do conhecimento. A importância do Direito do Trabalho pode ser compreendida, por exemplo, a partir da análise histórica dos fenômenos sociais e também da percepção acerca dos atuais fenômenos sociais, de modo que não pode ser estudado como um compartimento estanque apartado do contexto e das interconexas relações sociais.

No entanto, conforme Edgar Morin, o sistema educativo se apresenta como algo abstrato por retirar determinado objeto do contexto em que se encontra e do conjunto, para introduzi-lo numa disciplina compartimentalizada, detentora de limites e fronteiras. Desse modo, são rejeitados e/ou ignorados os laços e as intercomunicações que o objeto possuía dentro do sistema ao qual estava inserido, o que desfaz, de forma arbitrária, a sistemicidade, isto é, a relação da parte com o todo. Quebra, ainda, a multidimensionalidade dos acontecimentos que poderiam ser observados.³¹⁵

Nesse aspecto, o sistema de ensino, influenciado pela forma de conhecimento das ciências e das técnicas do século XIX, prefere o que é passível de ser calculado e formalizado, o que é abstração matemática, em detrimento da realidade e de outros conhecimentos. Promove tamanha separação e especialização ao ponto de ser cada vez mais árdua a reinserção do objeto de estudo em seu contexto natural.

Além de eliminar o contexto do objeto, referido modelo de conhecimento anula também o caráter singular do objeto, deixando de apreciar questões relacionadas à sua localização, temporalidade e a sua própria razão de existir. Ademais, limita o conhecimento do conjunto à uma mera soma de suas partes integrantes. Se não bastasse, prejudica a aptidão de agrupar e de associar os conhecimentos.³¹⁶

³¹⁴ *Ibidem*, p. 25.

³¹⁵ MORIN, Edgar. A epistemologia da complexidade. In: MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000. p. 43-137, p. 91.

³¹⁶ “Desse modo, isolando e/ou fragmentando seus objetos, esse mundo de conhecimento elimina não somente o seu contexto, mas também sua singularidade, sua localidade, sua temporalidade, seu ser e

A forma de conhecimento predominante aparta uma certa quantidade de características do fenômeno considerado e, nesse diapasão, as pessoas são educadas para um excesso de simplificação, de redução, de separação e de descontextualização. Abordagens reducionistas tradicionalmente tem polarizado um ideal de ciência pura em relação às requisições advindas dos problemas sociais, isto é, promovem um afastamento das necessidades sociais. Por intermédio de um enfoque reducionista, diferentes conexões são eliminadas, o que enfatiza a individualidade do elemento separado para estudo.³¹⁷

A sociedade foi permeada por uma espécie de exasperado “otimismo científico”, fomentado por uma idealização de unidade acrescida de objetividade para atingir um “progresso”, sob o pressuposto de que a verdade científica constitui bem social.³¹⁸

Assim, observa-se um “reduzido interesse em produzir grandes novidades, seja no domínio dos conceitos, seja no domínio dos fenômenos”.³¹⁹ A realidade é complexa, o mundo é complexo, “mas uma inteligência cega invadiu todos os setores técnicos, políticos e sociais”.³²⁰ Essa cegueira relaciona-se a um caráter comum proveniente de “um modo mutilador de organização do conhecimento”.³²¹

Conforme Thomas S. Kuhn, as pesquisas científicas ocorrem e são determinadas de acordo com um paradigma preestabelecido. O cientista seleciona os dados ou opta pelo conteúdo da pesquisa de maneira a corroborar, ao menos parcialmente, o paradigma já admitido. Desta forma, a ciência não trata de todos os fenômenos e elementos possíveis, mas apenas aqueles que concretizem a elaboração do paradigma aceito e, os que não oferecem tal oportunidade, são desprezados.³²²

sua existência, e tende a desnudar o mundo. Reduzindo o conhecimento dos conjuntos à adição de seus elementos, ele enfraquece nossa capacidade de reunir os conhecimentos; mais frequentemente, ele atrofia a nossa aptidão de reunir (as informações, os dados, os saberes, as ideias) como único benefício da nossa aptidão a separar. Ora, o conhecimento só pode ser pertinente se ele situar seu objeto no seu contexto e, se possível, no sistema global do qual faz parte, se ele cria uma forma incessante que separa e reúne, analisa e sintetiza, abstrai e reinsere no concreto” (*Ibidem*).

³¹⁷ PALAZZO, Luiz Antônio Moro. **Complexidade, caos e auto-organização**. Disponível em: < http://algor.dcc.ufla.br/~monserrat/isc/Complexidade_caos_autoorganizacao.html >. Acesso em: 25 jun. 2014.

³¹⁸ PORTOCARRERO, Vera. Panorama do debate acerca das ciências. In: PORTOCARRERO, Vera (Org.). **Filosofia, História e Sociologia das ciências I: abordagens contemporâneas**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1994, p. 17.

³¹⁹ KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 11. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011, p. 57.

³²⁰ MORIN, Edgar. A epistemologia da complexidade. In: MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000. p. 43-137, p. 91.

³²¹ MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Piaget, 1991, p. 13.

³²² KUHN, Thomas S., *op. cit.*, p. 164.

Em diferentes campos da ciência, a inteligência é “parcelada, compartimentada, mecânica, disjuntiva, reducionista, destrói o complexo do mundo em fragmentos disjuntos”³²³, de modo que os problemas, os conflitos que deles decorrem e também a busca por soluções são parciais, pois fracionadas nessa concepção de transformar numa única dimensão o que é multidimensional.

Entretanto, descobertas e mudanças, construtivas-destrutivas, foram e podem continuar promovendo crises nas teorias científicas, de forma a oportunizar o desenvolvimento na ciência, na medida em que concepções e modelos predeterminados passam a ser substituídos por outros surgidos com a compreensão e integração de cada descoberta ou invento.³²⁴

O fracasso dos modelos e paradigmas científicos anteriores geram insegurança, porém, clamam pela formulação e implantação de novas teorias, o que, inevitavelmente, proporciona o desenvolvimento. Desta forma, a ciência vem demonstrando que o conhecimento e o aprendizado não possuem e não podem possuir a certeza como base sólida. Não é possível criar um círculo o qual contenha toda a experiência humana para fundamentar proposições absolutas.

A certeza que pode ser admitida é a certeza de que a realidade não é permanente e constante. A sociedade e a natureza vem sofrendo alterações que transformam a realidade. Quando se pressupõe a incerteza e a mutabilidade, considera-se a necessidade de inclusão de atitudes pensantes e proativas, já que a realidade é composta por extremos, quais sejam: ordem e desordem, determinismo e acaso, além da incerteza.

Edgar Morin expõe que as ciências ensinaram o surgimento de muitas certezas, todavia, ao mesmo passo revelaram no decorrer do século XX as incontáveis zonas de incerteza e, desse modo, as incertezas que se apresentaram nas ciências físicas e nas ciências biológicas, por exemplo, deveriam ser incluídas na educação, no ensino.³²⁵

A aprendizagem e o conhecimento construídos sobre o frágil solo da certeza não permitem identificar a complexidade. Devem ser construídos sobre uma base mais profunda e que admita extremos como ordem e caos, bem como a

³²³ MORIN, Edgar, *op. cit.*, p. 94.

³²⁴ KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 11. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011, p. 93.

³²⁵ MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2 ed. Brasília: UNESCO/Cortez Editora, 2011, p. 17.

incerteza. Para tanto, o atual modelo dominante de resolução de conflitos não pode ser caracterizado por fundamento sólido e absoluto.

A importância da aproximação cada vez maior do ensino jurídico da realidade, possibilita a interação social, o que enseja o diálogo e a análise do objeto do ensino jurídico para gerar a possibilidade de reformulação deste. A Academia configura relevante instituição para promover diálogos com o intuito de compreender conflitos e oferecer instrumentos para solucioná-los e evitá-los.

Maria José Esteves de Vasconcellos aponta que no desenvolvimento contemporâneo da ciência devem ser reconhecidas três dimensões: a) do pressuposto da simplicidade para o pressuposto da complexidade; b) do pressuposto da estabilidade para o pressuposto da instabilidade do mundo e c) do pressuposto da objetividade para o pressuposto da intersubjetividade na constituição do conhecimento do mundo.³²⁶

A primeira dimensão certifica que a simplificação torna obscuras as inter-relações em qualquer fenômeno existente no universo, o que clama pela percepção e análise da complexidade do mundo em todos os âmbitos. A segunda reconhece a indeterminação e a imprevisibilidade, pois o mundo se encontra em contínuo processo de tornar-se. A terceira implica admitir que o “conhecimento científico do mundo é construção social, em espaços consensuais, por diferentes sujeitos/observadores”.³²⁷

A experiência da humanidade, transformada em conhecimento não pode ser separada dos ensinamentos acadêmicos, posto que essencial para educar, para o aprendizado e continuidade da formação do conhecimento. O ensino jurídico é detentor de uma função reconstrutora da ciência do Direito, pois passível de posicionar os estudantes de forma crítica para reconsiderarem o conflito e o modelo de resolução deste.

Boaventura de Sousa Santos, ao analisar a relação entre a ciência e o senso comum, expõe que primeiramente ocorre uma ruptura epistemológica entre ambos para que seja possível a obtenção de um conhecimento científico e racional.³²⁸ Porém, efetuada a ruptura epistemológica, há que se conceber um reencontro da

³²⁶ VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**, 6 ed. Campinas: Papirus, 2007, p. 101.

³²⁷ *Ibidem*.

³²⁸ SOUSA SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989, p. 31.

ciência com o senso comum, ou seja, romper com a ruptura constitui importante ato epistemológico (dupla ruptura epistemológica).³²⁹ Assim, caminha-se para uma nova relação entre ciência e senso comum, na qual “qualquer deles é feito do outro e ambos fazem algo de novo”.³³⁰

O autor explica que em relação às ciências há uma crise do paradigma dominante e designa a existência de um paradigma emergente ao defender que a ciência, a qual rompeu com o senso comum, “deve transformar-se num novo e mais esclarecido senso comum”, de forma que imputa uma nova centralidade às ciências sociais.³³¹

O ensino jurídico pode criar novas concepções, um conhecimento jurídico voltado a um novo modelo de resolução de conflitos a partir de uma cultura de pacificação social para, posteriormente, constituir-se em senso comum. Com o tempo, há uma tendência de atenuação do distanciamento entre os saberes do conhecimento científico e do senso comum. A ciência pós-moderna reconhece que apenas é racional a configuração de todas as formas de conhecimento e, assim, na procura por diálogos com as demais formas de conhecimento, permite-se ser revisitada pela mais relevante no entendimento de Boaventura de Sousa, qual seja, o senso comum.³³²

Consoante Thomas S. Kuhn, o fracasso ou a insuficiência das regras existentes anunciam a busca de novas regras e a emergência de novas teorias, diante da necessidade de ampla ruptura de paradigmas e alterações do aglomerado de procedimentos que sustentam o conhecimento científico.³³³

Os operadores do Direito não podem ser formados por intermédio de uma concepção restritiva e limitadora do universo jurídico profissional e da realidade que os circunda. O modelo clássico de ensino, com sua visão tradicional acerca da resolução de conflitos, pautado em raciocínios lógicos adversariais e numa hostilidade endêmica, não pode ser o único caminho ofertado aos estudantes.

³²⁹ *Ibidem*, p. 36.

³³⁰ *Ibidem*, p. 40.

³³¹ SOUSA SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008, p. 09.

³³² *Ibidem*, p. 88.

³³³ KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 11. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011, p. 95.

“Formar para um desenvolvimento humano comprometido com a melhoria da sociedade implica uma educação para a complexidade”.³³⁴

O ensino jurídico precisa proporcionar aos estudantes uma formação mais humanística³³⁵ e, ainda, mais abrangente, sendo esta obtida mediante um pensamento complexo sobre a realidade para integrar múltiplos aspectos da vida. Tal permite que os operadores do Direito desenvolvam uma postura proativa, de compromisso com a pacificação social. Portanto, os estudantes precisam ser ensinados e conduzidos para um “Direito do Futuro – Direito da efetiva pacificação social”³³⁶, pois o maior desafio contemporâneo da ciência “não é dominar, mas salvaguardar o mundo”.³³⁷

Portanto, as incertezas precisam ser expostas e enfrentadas. Edgar Morin explica que princípios de estratégia que possibilitassem o enfrentamento de imprevistos, do inesperado e da incerteza necessitam ser abordados no ensino para promover modificações por intermédio de informações adquiridas e repassadas ao longo do tempo, pois “é preciso aprender a navegar em oceanos de incerteza em meio a arquipélagos de certeza”.³³⁸

Desta forma, o ensino jurídico deve tornar os operadores do Direito sensibilizados e capacitados para evitar conflitos e para, através do diálogo entre a ciência do Direito, as instituições de ensino e da sociedade, implementar uma cultura destinada à paz social, com o senso comum sendo revisitado pela ciência jurídica. O saber científico deve estar atrelado a um saber complexo, para facilitar uma formação crítica do mundo que considera a complexidade, com a superação de modelos absolutos formulados pela concepção do Direito como ciência que produz conhecimento parcelado e fragmentado.

A complexidade permite que o operador do Direito atue de forma a pensar nas múltiplas implicações da vida e na pluralidade de conteúdo existente nos diversos dramas humanos. O ensino jurídico pode ser concebido considerando uma concepção

³³⁴ ZABALA, Antoni. **Enfoque globalizador e pensamento complexo**: uma proposta para o currículo escolar. Tradução de Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2002, p. 59.

³³⁵ “(...) enquanto prática de conhecimento, as ciências sociais transformam a sociedade em múltiplos objetos teóricos e, nesse sentido, objetivam (coisificam) a sociedade”. (SOSA SANTOS, Boaventura de. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989, p. 14).

³³⁶ LIMA, Cláudio Vianna de. A arbitragem no tempo - o tempo na arbitragem. In: GARCEZ, José Maria Rossani (Coord.). **A arbitragem na era da globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999, p. 06-20, p. 17.

³³⁷ PORTOCARRERO, Vera. Panorama do debate acerca das ciências. In: PORTOCARRERO, Vera (Org.). **Filosofia, História e Sociologia das ciências I**: abordagens contemporâneas. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1994, p. 17.

³³⁸ MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2 ed. Brasília: UNESCO/Cortez Editora, 2011, p. 17.

abrangente e transformadora para proporcionar ao estudante, futuro operador do Direito atuante nos conflitos sociais, a técnica jurídica e a possibilidade de aplicação dos diferentes modos de resolução de conflitos, com a abordagem de aspectos não somente formais, mas também materiais.

3.6 A GESTÃO DE RISCOS E A ASSESSORIA OU A CONSULTORIA JURÍDICA COMO MEIO PARA EVITAR CONFLITOS

A gestão de riscos jurídicos trabalhistas destaca a observância ao ordenamento jurídico trabalhista. Também promove a atuação dos operadores do Direito nos âmbitos consultivo e preventivo trabalhista, durante o planejamento estratégico da atividade econômica, na análise de riscos e na tomada de decisões.

Assim, a gestão de riscos jurídicos trabalhistas demanda por profissionais do Direito que participem de forma mais significativa nos processos decisórios da alta esfera das organizações, com a função específica de orientar a pessoa jurídica em caráter preventivo quanto à gestão de pessoas e às questões relacionadas ao trabalho.

Atualmente, sob o ponto de vista da sociedade, a busca pela solução de conflitos por intermédio do Poder Judiciário apresenta algumas dificuldades, tais como o custo do processo e a demora na prestação jurisdicional e, ainda, o distanciamento social, além do argumento no sentido de que a legislação porventura se apresenta dúbia e passível de diversas interpretações pelo Judiciário.

A missão ou a razão de ser do Poder Judiciário constitui a pacificação da sociedade, mediante resguardo de direitos individuais e coletivos contra atos de particulares e contra atos do Poder Público para a resolução dos conflitos. Nesse contexto, o incentivo à utilização de métodos e procedimentos que buscam evitar conflitos através da observância ao ordenamento jurídico, tais como a gestão de riscos no âmbito interno das organizações, assume destacada importância.

Todavia, tradicionalmente, a pacificação social é relacionada ao exercício da jurisdição e poder na sociedade, por meio do Estado, com a intervenção deste através das estruturas e instituições formadas pelos operadores do Direito, utilizando

aparatos e raciocínios desenvolvidos por acadêmicos, advogados públicos e privados, magistrados etc.³³⁹

Essa noção clássica de pacificação parece não “apaziguar” a sociedade, que se encontra descontente com esse sistema e cada vez mais conflituosa.³⁴⁰ Trata-se de uma noção restritiva, pois vislumbra a solução dos conflitos de uma única forma. A pacificação não pode ser vista sob um olhar estanque, como algo a ser processualmente resolvido, mediante alterações no rito do processo ou inclusão de audiência especificamente destinada a tentativa de conciliação ou mediação.

Quando se aborda a respeito da pacificação social por meio da gestão de riscos para a observância ao ordenamento jurídico, não se está afirmando que não mais surgirão conflitos. Ao contrário, admite-se que conflitos são inerentes às relações sociais, dada a sua diversidade e constantes alterações, e, justamente por esta razão, é que a sociedade deve ser tentada à evitá-los ao invés de fomentá-los, mediante influência exercida pelos operadores do Direito adequadamente preparados pelo ensino jurídico.

Conflitos sempre surgirão e não precisam ser vistos apenas com um enfoque negativo. Diante dos conflitos nasce a oportunidade de desenvolvimento, pois por meio deles é possível alcançar condições mais dignas e positivas, a depender da forma como são enfrentados.

No convívio em sociedade é consequência natural e até mesmo esperada o aumento da quantidade de litígios, porém, a utilização de métodos e procedimentos de prevenção juntamente com a assessoria ou consultoria jurídica para evitar conflitos não se trata de um hábito previsto na cultura nacional³⁴¹, apesar de humanizar o modo

³³⁹ “Vige o paternalismo estatal em todas as esferas e segmentos da sociedade que, de tão acentuado, arraiga-se no inconsciente coletivo, redundando em exigência dos indivíduos junto ao poder estatal para solucionar todos os males que os afligem. Perde a coletividade o contacto com as suas próprias iniciativas, não mais identificando-se com o princípio basilar do cidadão, *viz* a autonomia da vontade” (MARTINS, Pedro A. Batista. Arbitragem através dos tempos: obstáculos e preconceitos à sua implantação no Brasil. In: GARCEZ, José Maria Rossani (Coord.). **A arbitragem na era da globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999, p. 45).

³⁴⁰ “(...) vivemos em uma sociedade de litigantes, alguns mirins, prontos para tão logo sejam capazes, moverem ações judiciais contra tudo e todos, como se o Poder Judiciário fosse ou pudesse resolver todas as questões a tempo e a modo, ou mesmo como se pudesse ocupar um lugar de alto ego social” (SENA, Adriana Goulart de; COSTA, Mila Batista Leite Corrêa da. Ensino jurídico e educação para a alteridade: resolução de conflitos e uma experiência de sala de aula. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 41, 2012, p. 68. Disponível em <http://portal.trt15.jus.br/documents/124965/1033087/Rev41_art4/954cba6d-8771-4b1b-ae68-f2053e061e6e> Acesso em 16 jul 2014).

³⁴¹ “Neste diapasão, devemos ter em mente que culturalmente o latino não tem o hábito de negociar, de utilizar meios capazes de persuadir moralmente àquele que lhe é adverso, ao contrário dos orientais. Assim, o Poder Judiciário que muitas vezes incentivou a busca da solução do litígio sob seu comando

de abordagem de controvérsias por educar e instruir as pessoas para a pacificação social.

A assessoria ou consultoria jurídica na gestão de riscos com o objetivo de atender a legislação e evitar conflitos pode pacificar melhor a sociedade do que a solução outorgada pelo Estado no exercício da jurisdição, bem como evita todos os inconvenientes ocasionados pela instauração de processos judiciais, o que é menos custoso financeiramente e emocionalmente. Para tanto, é preciso que os futuros operadores do Direito sejam ensinados a compreender efetivamente a importância de observar o ordenamento jurídico e de evitar conflitos, mediante assessoria ou consultoria jurídica, o que impõe a obtenção de uma consciência acerca da complexidade do mundo.

A pacificação social promovida pela prevenção de conflitos por intermédio dos operadores do Direito pode resgatar a harmonia nas relações sociais. Todavia, a formação acadêmica dos bacharéis em Direito não proporciona a mudança da cultura beligerante, ao contrário, a fomenta.

Na formação jurídica brasileira impera o predomínio da litigiosidade e normalmente não expõe que a atuação extrajudicial em diversas dimensões constitui, na atualidade, a modalidade mais dinâmica da atuação jurídica dentro da sociedade”.³⁴² Também não apresenta aos estudantes a relevância da assessoria ou consultoria jurídica como caminho para evitar conflitos, a qual possui ampla área de atuação profissional que “requer habilidades que os cursos jurídicos devem considerar, porque a tendência é a crescente desjudicialização”.³⁴³

O advogado, por tradição no ensino jurídico, é orientado a adotar uma postura de combate, de elaboração de teses jurídicas que conduzam à vitória do cliente, ao ponto de, inclusive, em determinadas ocasiões agir como se fosse o próprio titular do direito que defende, com tamanho destemor e coragem para, em alguns casos, construir argumentos sem qualquer amparo legal.

Entretanto, para o desenvolvimento social é importante que a atuação do advogado como assessor ou consultor jurídico nas organizações com o objetivo de

deve estar preparado para romper esta resistência” (BRUNO, Susana. **Conciliação**: prática interdisciplinar e ferramentas para a satisfação do jurisdicionado. Belo Horizonte: Fórum, 2012, p. 85).

³⁴² LÔBO, Paulo. **Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 20.

³⁴³ Ibidem.

promover o cumprimento da legislação e evitar conflitos deve ser vislumbrada como um meio para buscar a mudança social.

De modo geral, nota-se que os advogados e outros operadores do Direito não se encontram satisfatoriamente dispostos e preparados para atuar fora do âmbito do Poder Judiciário. Isto porque o ensino jurídico não lhes oportunizou o adequado conhecimento a respeito da atuação fora do âmbito do Poder Judiciário, tal como a assessoria ou consultoria jurídica.³⁴⁴

Os operadores do Direito não podem ser formados por intermédio de uma concepção restritiva e limitadora do universo jurídico profissional e da realidade que os circunda. O modelo clássico de ensino, com sua visão tradicional acerca da resolução de conflitos, pautado em raciocínios lógicos adversariais e numa hostilidade endêmica, não pode ser o único caminho ofertado aos estudantes.

A sociedade se apresenta sobremodo complexa, consideravelmente além do que os postulados jurídico e normativos expressam. O ensino jurídico não pode estar adstrito a uma cultura de indiferença em relação aos problemas enfrentados pela sociedade, como se simplesmente estivesse criando um mundo à parte, em separado da realidade apesar de estar nela inserido.

Hodiernamente, sobre a “evolução” da humanidade pairam muitas reflexões que conferem maior nitidez acerca dos seus acertos e desacertos, dos seus avanços e retrocessos e, nesse contexto, no âmbito da Justiça “a realidade está a demonstrar a insatisfação generalizada com a ineficiência da solução jurisdicional estatal”.³⁴⁵

O estudante não deve possuir habilidades apenas para instaurar e conduzir processos, mas sim, deve ser instruído a se posicionar diante dos conflitos, a adotar uma conduta proativa, no sentido de buscar soluções, de priorizar a prevenção, de evitar o litígio judicial.

A sociedade não pode continuar sendo sempre alimentada pela expectativa de que o Estado, através do Poder Judiciário, irá solucionar seus

³⁴⁴ “Aquele que escolhe advogar percebe rapidamente que não basta o conhecimento técnico eminentemente jurídico para o sucesso profissional. Há diversas outras habilidades que, se não desenvolvidas a contento, impedirão o resultado pretendido na profissão” (FIGUEIREDO MOURÃO, Alessandra Nascimento Silva. **Técnicas de negociação para advogados**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 01).

³⁴⁵ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. A arbitragem no sistema jurídico brasileiro. In: GARCEZ, José Maria Rossani (Coord.). **A arbitragem na era da globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999, p. 32.

problemas, como se apenas fosse necessário cada vez mais aparelhar as instituições jurídicas e promover alterações legislativas para a obtenção de celeridade. Deve, sim, ser estimulada a desenvolver uma cultura em prol da pacificação social, a ser dotada de compreensão mútua nas relações que a permeiam, bem como da percepção de que existe correspondência entre as partes e o todo, dada a complexidade do mundo.

Sob o enfoque pedagógico, compete analisar a aplicação de métodos e técnicas hábeis a serem condizentes com uma cultura de pacificação social e a apresentarem as condições multifacetárias e complexas do conflito, isto porque de fato importa a utilização de estratégias de ensino apropriadas ao compromisso social assumido pelo Direito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma série de mudanças impulsionadas pela globalização e pelas novas tecnologias tornam o mercado mais competitivo e afetam as relações de trabalho. Com isso, os riscos jurídicos trabalhistas são ampliados e se tornam cada vez mais diversificados. Nesse contexto, as organizações podem implantar medidas com a finalidade de tratar riscos e, conseqüentemente, reduzir o passivo trabalhista.

Assim, o principal objetivo do presente estudo foi demonstrar a importância da gestão de riscos jurídicos trabalhistas no âmbito das organizações para a minimização dos riscos que originam passivo trabalhista, com a participação da assessoria jurídica preventiva nos processos decisórios da organização, e a conseqüente redução deste para promover o desenvolvimento sustentável, relevante para a continuidade do empreendimento.

O Direito do Trabalho possui o escopo de assegurar condições melhores de trabalho e melhores condições sociais em razão do recebimento de salário e do labor em ambiente salubre, por exemplo, por intermédio de medidas de proteção que corrigem ou diminuem as distorções nas relações de trabalho, para possibilitar que o trabalhador usufrua de uma vida digna.

A partir deste objetivo do Direito do Trabalho e das normas que estabelece, uma nova fase precisa ser iniciada, na qual surge a necessidade de cada vez mais as organizações se reestruturarem através de grandes mudanças comportamentais desencadeadas por grandes mudanças de pensamento, para a observância de direitos em prol da vida em sociedade.

Todavia, para promover adequada assessoria ou consultoria jurídica preventiva na gestão de riscos, o modelo de formação acadêmica do operador do Direito necessita ser repensado, para não mais refletir a postura historicamente destinada ao combate, pois o ensino, decorrente da forma de conhecimento das ciências e técnicas do século XIX, formula premissas favorecedoras do “como funciona” o objeto de estudo em prejuízo de “qual o agente ou qual a finalidade” do objeto estudado.

O pensamento ocidental foi fortemente influenciado pelo pensamento cartesiano, o qual produziu a modernidade, por meio da racionalidade científica e instrumental, como se fosse uma ordem coisificada e fragmentada, na tentativa de controlar e dominar o mundo.

Entretanto, a sociedade atual encontra-se caracterizada por um novo perfil de risco, exacerbado em razão do modelo de vida resultante da crescente industrialização e do sobremodo avanço tecnológico, bem como devido ao acelerado ritmo de mudanças que estão interconectadas entre diferentes locais do planeta. Como consequência, o futuro se afigura cada vez mais desconhecido, incerto e tenso diante dos comuns e urgentes desvios da normalidade.

Tal demonstra a necessidade de repensar e entender o mundo complexo para proporcionar novas vias do saber destinadas a reconstruir e reapropriar o mundo, num processo de desconstrução e reconstrução do pensamento que permite observar os erros da história arraigados em falsos fundamentos que fomentaram um mundo economizado, imerso na alienação e na incerteza diante do incontável e insustentável processo produtivo.

As clássicas visões dualistas e mecanicistas promovem explicações de diferentes fenômenos por meio de divisões e antagonismos, tais como: corpo e mente, emoção e razão, cultura e natureza, indivíduo e sociedade, dentre outras. Esta forma de perceber o mundo propicia relativa tranquilidade e conforto, pois se apresenta simplificadora e simplista.

O capital e o trabalho são descritos como detentores de interesses opostos, de um lado com os empregadores que tencionam a redução de custos e o aumento da produção para auferir lucro e, de outro lado, os trabalhadores que requerem condições de trabalho e remuneratórias melhores. Assim, existem organizações e gestores preocupados em priorizar a busca por soluções rápidas, com efeitos no curto prazo, e não percebem os riscos que podem surgir desta conduta contra a manutenção e continuidade da organização a médio e a longo prazo.

Todavia, outros caminhos explicativos podem ser adotados com a finalidade de alargar sentidos e entendimentos para melhor compreender as relações sociais, bem como para melhor compreender os efeitos das ações individuais e organizacionais na sociedade. A abordagem fornecida pelo pensamento complexo ou sistêmico amplia a compreensão acerca dos riscos jurídicos trabalhistas e contribui para uma visão melhor e mais adequada quanto ao gerenciamento de riscos.

Boas práticas corporativas para a prevenção do passivo trabalhista podem propiciar a busca por produtividade e lucro sem afronta aos direitos laborais. Para promover o equilíbrio pretendido pelo Direito do Trabalho quanto às relações entre o

capital e o trabalho, pessoas não podem ser vistas como mera mão de obra, força de trabalho ou um fator no processo de produção.

A gestão de riscos jurídicos trabalhistas fomenta as boas práticas trabalhistas e evita uma série de eventos, tais como autuações administrativas de auditores fiscais do Ministério do Trabalho e Emprego e reclamações trabalhistas, que podem ser ajuizadas por empregados, ex-empregados, Sindicatos das Categorias Profissionais e, ainda, Ministério Público do Trabalho. Implica em atitudes que podem evitar o passivo trabalhista e a perda de valor organizacional.

Ameaças podem ser transformadas em oportunidades através da substituição de padrões de comportamento que resultam em passivo trabalhista, para a identificação de possíveis causas originárias de reclamações trabalhistas ou imposições de multa pelo órgão fiscalizador, formulação de novas premissas e concretização de uma política direcionada à prevenção.

A gestão de riscos jurídicos trabalhistas dentro da empresa pode melhorar o desempenho da instituição na área de gestão de pessoas e a redução de passivos trabalhistas, além de promover uma conduta proativa e integrada que garante responsabilidade na relação custo-benefício.

Para tanto, é preciso que operadores do Direito atuem no âmbito consultivo e preventivo trabalhista, na análise de riscos jurídicos e na tomada de decisões, a fim de propiciar nas empresas a atuação conforme ao ordenamento jurídico trabalhista, bem como influenciar empreendimentos econômicos para promover o desenvolvimento e a mudança social.

Assim, também é preciso rever o predomínio da litigiosidade no cenário brasileiro, em face das inúmeras demandas que sobrecarregam a Justiça do Trabalho, mediante necessária mudança de pensamento para ensejar a atuação preventiva nas empresas quanto à observância das normas laborais, como meio para a pacificação social.

Através da nova percepção advinda do pensamento complexo ou sistêmico é possível visualizar que o investimento em boas práticas trabalhistas pode resultar em empreendimentos bem sucedidos, mesmo com o rigoroso cumprimento da lei. Pensar que o lucro apenas é possível mediante descumprimento de direitos e obrigações trabalhistas é reflexo de um pensamento cartesiano, binário, que aumenta cada vez mais a distância entre os pólos capital e trabalho com seus conflitos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000**. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2F200.129.168.182%3A4030%2Fattachments%2Fdownload%2F7055%2F0000077796-ISO31000.pdf&ei=ENEqVN7LINLMggS2v4GACA&usg=AFQjCNFyCQDIQAZ4A7RS9pQphNWjko8fhg&sig2=s2S7VG6tCzg_aAA_2tWe9w&bvm=bv.76477589,d.eXY>. Acesso em: 30 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS. **Basileia III**: novos desafios para a adequação da regulação bancária. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução BACEN 3.380/2006**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_P.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2013.

BECK, Ulrich. *La sociedad del riesgo global*. Traducción de Jesus Alborés Rey. Madrid: Siglo Veintiuno, 2002.

_____. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. Tradução de Sebastião Nascimento. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

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

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Comissão Parlamentar de Inquéritos**, Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/parlamentar-de-inquerito/51-legislatura/cpiroer/relatoriofinal/cap3bamerindus.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2013.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região. Recurso Ordinário nº. 01034-2005-001-21-00-6. Disponível em: <www.trt21.jus.br>. Acesso em: 05 jan. 2015.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Subseção 1 Especializada em Dissídios Individuais. RR-74500-48.2008.5.17.0005. Disponível em: <www.tst.jus.br>. Acesso em: 05 jan. 2015.

BRUNDTLAND. *Our common future: the world commission on environment and development*. Oxford University Press, 1987.

BRUNO, Susana. **Conciliação**: prática interdisciplinar e ferramentas para a satisfação do jurisdicionado. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

_____. **O ponto de mutação**. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 2006.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *About us*. Disponível em: < <http://www.coso.org/aboutus.htm> >. Acesso em: 23 ago 2014.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise Risk Management: integrated framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014.

DESCARTES, René. **Discurso do método**. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre: L&PM, 2013.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Bancos e desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Bancos%20e%20Desenvolvimento%20Sustent%20Elvel%20-%20julho%202011.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2013.

FERREIRA, Helene Sivini. **A biossegurança dos organismos transgênicos no direito ambiental brasileiro**: Uma análise fundamentada na teoria da sociedade de risco. 2008. 372 f. Tese (Doutorado em Direito) – Curso de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<http://dominiopublico.mec.gov.br/download/teste/arqs/cp058682.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2014.

FIGUEIREDO MOURÃO, Alessandra Nascimento Silva. **Técnicas de negociação para advogados**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FOLLONI, André. Reflexões sobre *complexity science* no direito tributário. In: MACEI, Demetrius Nichele et. al. (coord.). **Direito tributário e filosofia**. Curitiba: Instituto Memória, 2014, p. 24-37.

GALBRAITH, John Kenneth. **A economia das fraudes inocentes**: verdades para o nosso tempo. Tradução de Paulo Anthero Soares Barbosa. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

GASDA, Élio Estanislau. **Trabalho e capitalismo global**: atualidade da doutrina social da Igreja. São Paulo: Paulinas, 2011.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIORGI, Raffaele De. **O risco na sociedade contemporânea**. Tradução de Cristiano Paixão, Daniela Nicola e Samantha Dobrowolski. Sequência n. 28, junho/94, p. 45-54.

GOMES, Dinaura Godinho Pimentel. Efetiva valorização do trabalho humano pela Constituição da República Federativa do Brasil como conquista social. In: GUNTHER, Luiz Eduardo; MANDALLOZZO, Silvana Souza Netto (Coord.). **25 anos da Constituição e o direito do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 165-179.

GUNTHER, Luiz Eduardo. **A OIT e o direito do trabalho no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2011.

GUNTHER, Luiz Eduardo; VILLATORE, Marco Antônio César (Coords.). **Rerum novarum**: estudos em homenagem aos 120 da encíclica papal. Curitiba: Juruá, 2011.

INCO MOVEMENT. **Glossary**. Disponível em: <<http://www.incomovement.eu>>. Acesso em 09 dez. 2014.

INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE SYSTEMS SCIENCES. **Glossary**. Disponível em: <<http://isss.org/projects/glossary?s=systematic>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

KAUFMAN, Roger. **System approach, systems approach, systematic approach, and systemic approach: like cousins, they are related, but not the same**. Disponível em: <<http://www.performancexpress.org/2012/11/system-approach-systems-approach-systematic-approach-and-systemic-approach-like-cousins-they-are-related-but-not-the-same/>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

KEYNES, John Maynard. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. Tradução de Mário R. da Cruz. São Paulo: Nova Cultural Ltda., 1996, p. 29.

Disponível em:
<http://www.afoiceeomartelo.com.br/posfsa/Autores/Keynes,%20John/Keynes%20-%20Os%20economistas.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 11. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011.

LEFF, Enrique. Pensar a complexidade ambiental. In: LEFF, Enrique (Coord). **A complexidade ambiental**. Tradução de Eliete Wolff. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010, p. 15-64.

LEMME, Celso Funcia. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: ZYLBERSZTAJN, David; LINS, Clarissa (Org.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 37-63.

LIMA, Cláudio Vianna de. A arbitragem no tempo - o tempo na arbitragem. In: GARCEZ, José Maria Rossani (Coord.). **A arbitragem na era da globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999, p. 06-20.

LÔBO, Paulo. **Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUNDBERG, Eduardo. **Rede de proteção e saneamento do sistema bancário**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/ftp/redeprot.pdf> >. Acesso em: 02 abr. 2013.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS. Pedro A. Batista. Arbitragem através dos tempos: obstáculos e preconceitos à sua implantação no Brasil. In: GARCEZ, José Maria Rossani (Coord.). **A arbitragem na era da globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro Primeiro. O processo de produção do capital. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, v. I.

MATURANA, Humberto. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Editora da Universidade Federal de Minas Gerais, 1997.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Piaget, 1991.

_____. A epistemologia da complexidade. In: MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000.

_____. **O método 1: a natureza da natureza**. 2. ed. Tradução de Ilana Heineberg. Porto Alegre: Sulina, 2008.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2 ed. Brasília: UNESCO/Cortez Editora, 2011.

MORIN, Edgar; CIURANA, Emilio Roger; MOTTA, Raúl Domingo. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana**. Tradução de Sandra Trabucco Valenzuela. 3. ed. São Paulo: Cortez. Brasília: UNESCO, 2009.

PALAZZO, Luiz Antônio Moro. **Complexidade, caos e auto-organização**. Disponível em:

<http://algor.dcc.ufla.br/~monserrat/isc/Complexidade_caos_autoorganizacao.html>.

Acesso em: 25 jun. 2014.

PORTOCARRERO, Vera. Panorama do debate acerca das ciências. In: PORTOCARRERO, Vera (Org.). **Filosofia, História e Sociologia das ciências I: abordagens contemporâneas**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1994.

QUEIRÓZ, Margarida; VAZ, Teresa; PALMA, Pedro. **Uma Reflexão a Propósito do Risco**. Disponível em:

<http://www.ceg.ul.pt/ERSTA/..%5CDescarga%5CERSTA%5CMQ_TV_PP.pdf>.

Acesso em: 05 dez. 2014.

ROMITA, Arion Sayão. **Direitos fundamentais nas relações de trabalho**. 5. ed. São Paulo: Ltr, 2014.

SANTOS, Lourival Nery dos. Riscos operacionais: a importância do gerenciamento pelas instituições financeiras. In: MENDONÇA, Ana Rosa Ribeiro de; ANDRADE, Rogério Pereira de (Org.). **Regulação bancária e dinâmica financeira: evolução e perspectivas a partir dos acordos de Basileia**. Campinas: Unicamp, 2006, p. 385-403.

SANTOS, Cerli da Luz dos; SOUZA, Rita Cássia de; HILLEN, Cristina. **Controle interno**: análise baseada na metodologia COSO em uma empresa de Campo Mourão / PR. Disponível em: http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/CONTABEIS/07-clsanastrotrabalhocompleto.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2014.

SENA, Adriana Goulart de; COSTA, Mila Batista Leite Corrêa da. Ensino jurídico e educação para a alteridade: resolução de conflitos e uma experiência de sala de aula. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 41, 2012. Disponível em: http://portal.trt15.jus.br/documents/124965/1033087/Rev41_art4/954cba6d-8771-4b1b-ae68-f2053e061e6e>. Acesso em: 16 jul. 2014.

SOUSA SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

_____. **Um discurso sobre as ciências**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. A arbitragem no sistema jurídico brasileiro. In: GARCEZ, José Maria Rossani (Coord.). **A arbitragem na era da globalização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 6 ed. Campinas: Papirus, 2007.

ZABALA, Antoni. **Enfoque globalizador e pensamento complexo**: uma proposta para o currículo escolar. Tradução de Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2002.