

A black and white photograph of a city street. In the foreground, a street lamp with three globes is visible. The background features several tall buildings, including a prominent one with a pointed top. The sky is overcast.

Diário de um chefe de compliance

JOTA

Martim Della Valle

Diário de um chefe de compliance

Há cinco anos fui convidado a desenhar e implementar o upgrade do programa de compliance de uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo. Nesse tempo, passamos de um trabalho de meio período (eu tinha outras funções) para uma organização com mais 70 funcionários no mundo, em vias de utilizar inteligência artificial. Sem falsa modéstia, foi um salto gigantesco em pouco tempo.

Nesses cinco anos, voei mais bem mais de um milhão de milhas, preenchi três passaportes com carimbos, trabalhei em todos os continentes, acertei e errei bastante. Há cinco anos pouco se falava de compliance no Brasil. Hoje há centenas de especialistas com maior ou menor grau de conhecimento sobre o assunto.

Nessa série de artigos para o **JOTA**, vou discutir aspectos práticos do compliance que às vezes ficam soterrados em jargões e formulas traduzidas do inglês. Espero, principalmente, dizer tudo que gostaria de ter ouvido há cinco anos, quando comecei essa aventura. Espero que a experiência, com erros e acertos, seja útil para quem escolhe esse caminho, pois lutar contra a corrupção a partir do setor privado é mais importante que nunca para nosso país.

Um profissional de compliance deve saber desde logo que nunca será a pessoa mais popular da festa. Qualquer organização séria reconhece a importância de um time de compliance forte e respeitado. Você poderá ser um conselheiro admirado, uma referência ética, um porto seguro em tempos de incerteza, inspirar temor, mas dificilmente será a pessoa mais popular da empresa.

Boa parte do seu trabalho vai girar em torno de controles e investigações, e não em fechar negócios. Muitas vezes você vai evitar enormes prejuízos financeiros ou de reputação, mas o grau de reconhecimento interno certamente ficará alguns degraus abaixo do dado àqueles que fizerem, por exemplo, fusões e aquisições ou outros trabalhos comerciais. Então, se a sua motivação é popularidade, meu conselho é: faça outra coisa.

E não há nada para reclamar, é uma regra do jogo bem conhecida. As funções mais ligadas ao desenvolvimento comercial tendem a chamar mais a atenção da alta gerência e receberem mais atenção pela ajuda que dão ao negócio principal. Repito: é normal no mundo corporativo.

Diário de um chefe de compliance

Em escritórios de advocacia, a regra é diferente, mais dependente da quantidade de negócio que o advogado gera. Pode-se gostar ou não da regra, mas a última coisa que um profissional de compliance pode fazer é brigar com os fatos.

E aqui chegamos ao ponto principal deste primeiro artigo: fazer compliance é fazer um trabalho que vai além de sua organização e de sua carreira imediata. Há um elemento de produzir o bem geral que é muito mais presente que em outras áreas de atuação. Claro que nenhuma carreira busca produzir o mal, mas poucas têm uma correlação tão direta com produzir o bem.

Aí temos a contrapartida do compliance em relação a outras áreas. Em todas as vezes que me senti desanimado em meu trabalho (e não há quem não fique), sempre procurei pensar: "meu trabalho é evitar corrupção; é evitar um ato anticoncorrencial. Meu trabalho é fazer centenas de milhares de pessoas tomarem as decisões certas". E isso precisa ser motivação suficiente, como para mim tem sido.

Diferentemente do que muitos pensam, corrupção não é um crime sem vítimas. Corrupção mata, atrasa o desenvolvimento nacional, corrói a boa governança e a alocação racional de recursos. A cervejinha do guarda atropela, a comissão do prefeito mata o doente na porta do hospital.

Da mesma forma, uma conduta anticoncorrencial pode lesar milhões de pessoas ao mesmo tempo (compare preço de cartel com preço de concorrência real e calcule o dano). Evitar essas condutas é umas das missões profissionais mais recompensadoras que tive.

Sempre haverá argumentos em contrário, que podem virar pressão: "todo mundo faz", "só essa vez", "não estamos sendo mais realistas que o rei?", "você está exagerando o alcance da regra", "vai tornar o negócio impossível" e tantas outras. É preciso saber resistir com a gentileza possível, mas há risco de desgaste.

Diário de um chefe de compliance

Acima de tudo, a motivação do profissional de compliance tem de vir de fazer o certo e ajudar os outros a fazer o certo. É por isso que invoquei Sabotage, o bardo da favela do Canão no título: compliance, tanto quanto rap, é compromisso. Compromisso que vai além da próxima promoção na carreira. E é um bom lugar.

No próximo artigo vamos falar sobre o que é compliance e qual é a primeira coisa a fazer ao montar um programa eficiente.

Diário de um chefe de compliance: o que fazer primeiro?

Meu único conselho: conheça seu negócio em profundidade. O óbvio muitas vezes é ignorado

Nos últimos anos fiz dezenas de exercícios de benchmarking com as melhores organizações de compliance do mundo. A primeira coisa que aprendi é que nenhuma delas define o que é compliance da mesma forma.

De um modo geral, compliance é o cumprimento de qualquer lei ou regulação (podem chamar de conformidade, se preferem o vernáculo). Ou mesmo de contrato ou regra de operação. Mas, na prática, há uma limitação de escopo.

Por uma regra de maioria, pode-se dizer que o núcleo duro do compliance é formado por anticorrupção, concorrencial e regulatório de um modo geral (regras financeiras, lavagem de dinheiro etc.), com uma área mais fluida móvel relacionada a direitos humanos (uma das tendências atuais), exportações (aplicação de sanções internacionais), trabalho escravo, etc. Mas a definição do conteúdo depende do gosto do freguês. Esse é um dos lados positivos do compliance: a liberdade de definir o que faz sentido monitorar.

+JOTA: [Leia o primeiro artigo da série Diário de um Chefe de Compliance](#)

E este é o único conselho que tenho a dar depois de anos na área: conheça seu negócio em profundidade, conheça suas operações de trás para frente e de frente para trás. Somente com um bom conhecimento do funcionamento de sua organização que você poderá saber quais são seus problemas e sua exposição ao risco. Sem saber qual seu risco, nunca conseguirá definir o que monitorar nem criar soluções efetivas.

Se alguém ainda estiver lendo, é provável que dirá: "agora conte-me algo que não sei". Concordo: o conselho é óbvio. Mas o leitor ficará surpreso com a quantidade de vezes que o óbvio é ignorado. E arrisco um palpite: é ignorado por uma série de incentivos mal calibrados que podem levar uma empresa a gastar milhões sem adquirir algo de valor.

Quando há a definição por um programa de compliance, não raro a responsabilidade recai sobre quem ainda não tem experiência. Essa pessoa, por sua vez, terá um grande incentivo para buscar alguma chancela externa de seu programa. Mesmo que contrate um grande profissional, haverá o momento de decidir entre um diagnóstico geral mais caro ou uma solução de prateleira mais em conta.

Diário de um chefe de compliance: o que fazer primeiro?

Como todas as empresas vivem sob pressão de orçamento, já se vê onde está o incentivo. Assim, a combinação de um incentivo para obter chancela externa com o incentivo de gastar menos (embora nunca seja pouco) potencializa as chances de que seja criado um programa de compliance que funciona no papel, mas não resolve nenhum problema real da empresa.

O primeiro passo para estancar os incentivos perversos? Fazer o primeiro exercício de risco internamente, apenas com supervisão externa, com custos muito menores.

Quando comecei minha função global, passei os primeiros meses voando pelo mundo para tentar conhecer as operações e perguntar às pessoas do local onde estavam os riscos. Esse é um exercício cansativo (e às vezes doloroso), mas vale cada centavo gasto e cada hora de sono perdida.

Creio que esse investimento, num primeiro estágio do programa, é absolutamente essencial. O maior objetivo é, literalmente, saber onde mora o perigo. Uma vez que se conheça o perigo, aí sim teremos condição de montar toda a infraestrutura para impedir que ele se concretize.

Sem esse alicerce firme, há grandes chances de um programa em ponto morto: o motor gira, mas sem nenhuma tração na vida real. Um diagnóstico preciso e detalhado dos riscos operacionais é a pedra angular não negociável de qualquer programa de compliance. Todo o resto pode ser trabalhado com alguma flexibilidade de tempo ou escopo. Jamais a qualidade do diagnóstico.

Que ninguém se engane: por melhor que seja o exercício, sempre haverá surpresas. Mas o esforço honesto de ser o mais abrangente possível é o que irá minimizá-las.

No próximo artigo, vamos falar dos níveis de um programa de compliance.

Diário de um chefe de compliance: onde botar o sarrafo?

O objetivo do compliance é fazer com que as empresas façam a coisa certa

Uma das questões básicas de um programa de compliance é definir qual o nível de exigência a adotar. Ou seja, quais regras serão impostas a sua organização. Ou, como no salto com vara, definir a altura do sarrafo que seus colegas deverão pular.

Ha algumas semana estive em um seminário de portas fechadas com algumas das maiores empresas do mundo em uma das instituições de ensino mais prestigiosas dos EUA. Uma das questões de base que discutimos foi justamente para que serve o compliance.

Em alguns países, ter um programa de compliance é uma defesa (se processado, demonstrarei que fiz tudo o que a lei me exigia e assim não receberei punição – ou, se receber, ela será reduzida). Assim, um retorno claro e evidente de um programa é reduzir uma penalidade. Se esse é o principal retorno sobre o investimento (“ROI”, para os íntimos), há uma pergunta bastante legítima para um executivo que deve escolher entre colocar dinheiro em compliance ou na atividade fim da empresa: por que colocar um valor superior ao mínimo para conseguir a redução da pena?

Embora a maioria dos profissionais de compliance prefira em uníssono fazer mais do que a lei pede (eu também, como explico abaixo), a pergunta não deve assustar ninguém. É uma questão racional e os profissionais devem saber a resposta na ponta da língua. Compliance não é uma religião. Compliance é uma atividade que serve a uma finalidade específica e deve ser ponderada junto com uma série de outros interesses e objetivos.

+ JOTA: [Leia o primeiro artigo da série Diário de um Chefe de Compliance](#)

+ JOTA: [Diário de um Chefe de Compliance: o que fazer primeiro?](#)

A resposta passa por saber qual o objetivo do compliance. Na minha humilde opinião, é fazer com que as empresas façam a coisa certa. Em grande medida, a coisa certa é a lei (com toda sua ambiguidade e áreas cinzentas). Mas não apenas. Há uma dimensão enorme que vai além do que está no texto da lei (ética, normas internas, conflito de interesses, contabilidade, tratamento do consumidor etc). E aqui voltamos ao tema do artigo anterior: conheça seu negócio e defina o que é a sua “coisa certa”. A lei é parte da resposta (na verdade, é o mínimo, o piso de qualquer programa de compliance), mas muito provavelmente não será o suficiente.

Diário de um chefe de compliance: onde botar o sarrafo?

No caso da minha organização fizemos uma escolha consciente de ir além da lei. Na verdade, como estamos sujeitos a várias leis, escolhemos os padrões legais mais rigorosos das legislações mais relevantes (como por exemplo o FCPA americano e o Anti-Bribery Act do Reino Unido) e acrescentamos demandas próprias da nossa organização (como conflito de interesses, por exemplo). Para nós, este era o local do sarrafo. E a resposta vai variar de acordo com a organização.

Apenas um pequeno interlúdio de Direito Internacional: algumas das legislações nacionais têm um alcance extraterritorial considerável (o caso clássico é o FCPA americano, que pune um ato praticado fora dos EUA por pessoas sem conexão direta com aquele país desde que certos requisitos – como ter títulos negociados em bolsa americana – ocorram). Portanto, conhecer as legislações que se aplicam à sua organização é o passo zero do exercício. E empresas que estejam sujeitas ao FCPA não devem presumir que o padrão dele é o mais rigoroso. Apenas para dar um exemplo, há legislações mais rígidas no que diz respeito à corrupção privada e certos pagamentos de pequena monta (os *facilitation payments*).

Se a sua organização está sujeita apenas à legislação brasileira, seu primeiro passo é relativamente direto. Mas os próximos passos são de liberdade criativa: adaptar o ferramental de compliance aos riscos do seu negócio. Na minha opinião, essa é a parte mais interessante da profissão, o espaço para ser criativo.

Para finalizar, uma pequena nota sobre por que ir além da lei. Minha experiência mostra que quanto mais compliance se debruça sobre fatos e processos, mais incentiva controles que evitam perdas e fraudes. Especialmente em países em desenvolvimento, o ROI de compliance, nas instâncias em que pude avaliar, favorecem ir além da lei. Mas, voltando ao tema inicial, estamos ainda fazendo uma análise de ROI. No longo prazo, somente poderemos nos justificar na medida em que demonstramos o valor que agregamos).

Diário de um chefe de compliance: quem é o profissional dessa área?

A formação jurídica é importante para a interpretação de regras e mesmo para a investigação, mas não é a única possível.

Em linhas gerais, há duas grandes vertentes organizacionais no universo de compliance: a jurídica e a de auditoria. Normalmente essas duas vertentes se manifestam na estrutura organizacional (empresas em que o departamento de compliance está no departamento jurídico; outras que o colocam sob o financeiro e algumas variações mais raras em que compliance fica diretamente abaixo do conselho de administração) e na formação dos times (predominância de advogados ou de auditores).

Em minha organização, o departamento de compliance fica dentro do departamento jurídico. Quando comecei a jornada, utilizei (e ainda utilizo) uma maioria de advogados para a composição do time. Mas quanto mais a organização se expandiu (aproximadamente setenta profissionais em pouco tempo), logo ficou claro que outras formações nos ajudariam muito. A formação jurídica é importante para a definição e interpretação de regras e mesmo para a investigação. Mas existem outras dimensões da profissão para as quais outras formações oferecem melhores ferramentas.

Pouca gente sabe, mas em determinada época de minha vida resolvi me dedicar parcialmente à agricultura. Há um pouco de loucura em qualquer um que se dedique à agricultura em pequena escala, mas sempre se aprende muito. Uma das coisas que qualquer agricultor aprende muito cedo é o valor da polinização cruzada (em relação à autopolinização).

+ JOTA: [Leia o primeiro artigo da série Diário de um Chefe de Compliance](#)

Ha várias dimensões de competências funcionais nas atividades de compliance. Certamente há a jurídica, mas também há as dimensões investigatória, de controle e auditoria. Do mesmo modo há dimensões comportamentais e de análise de dados (voltaremos a falar dessas duas nesta série). Daí porque a mistura de talentos e de ferramentas é essencial.

Em outras palavras, quanto mais diversificadas as formações nesses campos, mais eficiente será o time de compliance. Isso não quer dizer que não se possa formar times com apenas advogados. Pode-se muito bem, mas a mistura de formações é mais efetiva em minha experiência. Tanto quanto a polinização cruzada.

+ JOTA: [Diário de um Chefe de Compliance: o que fazer primeiro?](#)

Diário de um chefe de compliance: quem é o profissional dessa área?

Tampouco as múltiplas dimensões exigem um homem renascentista aos moldes de Leonardo da Vinci. Muito pelo contrário, qualquer pessoa pode ser treinada para ser um excelente profissional de compliance, e em pouco tempo. Qualquer um pode se sair bem, respeitadas algumas linhas mestras.

Na jornada do desenvolvimento do programa de compliance comecei com advogados, agreguei auditores e contadores e abrimos uma estreita colaboração com tecnologia da informação (o que nos possibilitou criar inovações como aplicativos para celular e programas de análise de dados). Quanto mais diversificamos, mais ganhamos.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: onde botar o sarrafo?

Em minha opinião, uma equipe de compliance ideal seria constituída de profissionais do Direito e de auditoria em proporções mais ou menos iguais, com duas importantes adições para o futuro: cientistas de dados e profissionais de tecnologia da informação. Em equipes maiores, haverá lugar para profissionais das ciências comportamentais (e nas equipes menores, as ferramentas dessas ciências serão usadas de qualquer forma).

Mas mais do que qualquer formação técnica, existe uma atitude de compliance. Sempre a exige de todos os profissionais que trabalharam em minhas equipes. Vontade permanente e prontidão para identificar e resolver problemas, desejo de ajudar os outros a tomarem as decisões certas, de tomar responsabilidade pessoal pelos resultados e fazer "o que é certo" prevalecer. Uma mistura sutil de tropa de elite e missionário evangelista.

Diário de um chefe de compliance: cultura corporativa

A empresa está preparada para perder um ganho imediato em troca de fazer a coisa certa?

Em minha última visita ao Brasil, ouvi a seguinte história de um velho amigo: uma determinada empresa monta um sofisticado programa de compliance e seu presidente convoca os diretores para uma conversa. Na reunião, diz algo como: “o programa está muito bom, mas não é para ser aplicado; seguiremos fazendo negócios como sempre”.

Num caso desses, mesmo o melhor programa do mundo nunca terá qualquer efeito no mundo real. Disse meu amigo que o presidente passou uma temporada no xilindró. Não sei se é verdade, mas é uma boa história. Ou pelo menos ilustrativa...

Um dos clichês recentes do mundo corporativo diz que a cultura come a estratégia no café da manhã. O sentido geral é que a cultura interna é muito mais importante do que planos de implementação, por melhores que sejam. E clichês existem por alguma razão.

+ JOTA: [Leia o primeiro artigo da série Diário de um Chefe de Compliance](#)

O que define a cultura de uma empresa? Há milhares de livros sobre a questão e a eles nada tenho a acrescentar. Mas com relação ao compliance, o que a cultura empresarial significa? Na minha opinião, a questão pode ser resumida em uma pergunta: a empresa está preparada para perder um ganho imediato em troca de fazer a coisa certa?

Essa cultura se reflete em uma vontade honesta e sincera de fazer as coisas do jeito certo. Pouca gente discordará de uma definição genérica dessas. Mas o problema (ou o demônio) está sempre nos detalhes, na forma em que proposições genéricas são implementadas na prática (um pouco como o famoso dar a cada um o que é seu, o velho *suum cuique tribuere* do Ulpiano, que aprendemos no primeiro ano da faculdade de Direito; a proposição é ótima, mas a gente passa o resto do curso – e da vida profissional – tentando resolver na prática o que é “suum” de cada “cuique”). Isso porque no fundo a prova dos nove para uma cultura de compliance é saber se a empresa está preparada para perder um negócio lucrativo em troca de fazer a coisa certa. Se a resposta for não ou um silêncio de mais de 5 segundos, talvez exista um problema cultural.

+ JOTA: [Diário de um Chefe de Compliance: o que fazer primeiro?](#)

Diário de um chefe de compliance: cultura corporativa

O que deve fazer um profissional de compliance dentro de uma cultura ainda não *compliant*? Há duas alternativas. A primeira é sair correndo antes que seja tarde demais. Você vai acabar associando sua reputação a uma empresa que não está preparada para dar o passo que é o objeto do seu trabalho. Você corre o risco de ser um adereço para criar a impressão de algo que não existe.

Embora ainda não desenvolvidos no Brasil, existem precedentes de responsabilização pessoal de advogados e profissionais de compliance que não desempenharam suas atividades de modo satisfatório ou acabaram tornando-se praticamente cúmplices de ilegalidades por ato ou por omissão. Embora não pareça que isso vá acontecer no Brasil a curtíssimo prazo é sempre bom ver para onde as tendências mundiais caminham. Quanto mais conformidade se exige de empresas, mais rigor deve ser esperado em relação aos profissionais responsáveis por fazer isso acontecer. Portanto, fugir é uma alternativa razoável.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: onde botar o sarrafo?

A segunda é ficar e fazer a cultura mudar. Alguns dos melhores profissionais de compliance que conheci se forjaram dentro de crises que revelaram aspectos sombrios das organizações em que trabalhavam. Decidiram ficar (ou entrar) e foram agentes de transformação depois de trabalharem muito duro (aliás, alguns dos melhores programas de compliance que conheço vêm de empresas que tiveram episódios muito sérios de não conformidade).

Essa é uma tarefa sublime mas requer ao menos três condições simultâneas: (i) determinação genuína e apoio incondicional da alta direção para mudança da cultura; (ii) recursos suficientes (materiais e humanos) para criar mecanismos efetivos para a conformidade e (iii) autoridade inquestionável para implementar o plano (se o gerente de fábrica pode contestar suas determinações, é melhor sair).

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: quem é o profissional dessa área?

Diário de um chefe de compliance: cultura corporativa

As perguntas a serem feitas sempre serão algo como: “Minha empresa quer realmente mudar?”, “Tenho todas as condições de implementar a mudança?” ou “Minha empresa está preparada para abdicar de algum lucro para fazer o certo?”. Se a resposta for não ou existir alguma hesitação, o melhor a fazer certamente é ir embora. Ninguém gosta ou almeja ser uma figura decorativa que não tem qualquer impacto na vida real. Ou, como se dizia lá no meu interior, ninguém quer ser santo de prostíbulo, uma folha de figo de virtude para esconder um ambiente licencioso.

Cedo ou tarde, por bem ou por mal, essas organizações também chegarão à conclusão de que o outro caminho não compensa. Mas, enquanto esse momento não chegar, não há muito o que fazer sem se colocar a sua reputação como profissional em risco (ou, pior ainda, ser processado por isso). Há milhares de organizações que querem fazer o que é certo. Certamente haverá uma que precise de um bom profissional de compliance.

Porém, se as condições estiverem presentes, abre-se a fantástica oportunidade de influenciar uma cultura organizacional e ter um impacto real na vida de milhares de pessoas. Evitar corrupção a partir do lado da oferta (ou seja, o setor privado; o lado da demanda em geral é o setor público) tem um impacto direto e relevante na sociedade. E dezenas de externalidades positivas para todo o ambiente de negócios. Certamente é um desafio que vale a pena considerar e mesmo correr algum risco. Afinal, como dizem os antigos, a sorte ajuda os fortes.

Diário de um chefe de compliance: métricas e sistemas podem salvar ou matar

Qual fato concreto e mensurável é um bom indicador de comportamento correto?

Uma vez definidos [os critérios de um programa de compliance](#) (o "sarrafo" já discutido [nesta série](#)), o desafio passa a ser garantir sua implementação uniforme em todas as operações, que podem ser muito diferentes ou distantes. No meu caso, literalmente de Alemanha à Zâmbia.

Um dos primeiros passos que tomei foi criar métricas para aferir o compliance. E aqui há um fascinante espaço para criatividade. A pergunta fundamental é: qual fato concreto e mensurável é um bom indicador de comportamento correto? Ou qual fato concreto permite um grau razoável de conforto de que nada de errado está sendo feito? Em outras palavras, que fatos são bons indicadores de que o comportamento segue as regras?

+ JOTA: [Leia o primeiro artigo da série Diário de um Chefe de Compliance](#)

O repertório é gigantesco e depende sempre do risco que tentamos evitar. Pode variar de um simples treinamento de funcionários até medir a percepção de terceiros sobre o comportamento da sua empresa; também auditorias em pagamentos ou outros processos, pesquisa de histórico de fornecedores (due diligence), certificação anual dos funcionários, percepção interna de bom comportamento e justiça organizacional. Enfim, pode-se criar qualquer parâmetro, desde que seja um bom indicador de presença ou ausência do comportamento que se quer incentivar ou proibir.

Uma vez definidas as a métricas (no meu caso, comecei com sete que eram aplicadas de maneira uniforme ao redor mundo), passa-se a desenvolver fluxos e sistemas para monitorá-los. Isso tudo pode parecer pouco ligado ao Direito, mas garanto que há muito raciocínio jurídico nessa tarefa. Como o objetivo final é garantir que a lei seja cumprida, é a cabeça de um operador do Direito que pode melhor criar as métricas.

+ JOTA: [Diário de um Chefe de Compliance: o que fazer primeiro?](#)

Diário de um chefe de compliance: métricas e sistemas podem salvar ou matar

Uma vez definidos os fluxos, há uma padronização das operações que permite o uso de serviços compartilhados (o famoso back-office) para gerenciar seu funcionamento e produzir análises e relatórios gerenciais. Essa foi nossa escolha logo no começo do programa, coisa que vejo como um grande acerto. Começamos pequenos, mas hoje o nosso centro de serviços compartilhados é uma das joias da coroa do nosso programa (e faz muito mais que apenas supervisionar processos). Replicamos essa experiência em outros lugares do mundo e cada vez mais tenho visto empresas usando o mesmo tipo de recurso.

A padronização de processos possibilita sistemas e tecnologias que simplificam o trabalho. Graças a ela pudemos criar plataformas eletrônicas (como um aplicativo de celular) que racionalizam o trabalho e liberam mão de obra para tarefas que demandam maior inteligência analítica.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: onde botar o sarrafo?

Se o leitor acompanha métodos de gestão, deve ter achado a descrição acima bem parecida com um ciclo de PDCA (plan-do-check-act/adjust). E está correto. A descrição acima é uma versão resumida de um ciclo de PDCA, que está disponível em milhares de sítios de internet. Mas não é necessário seguir qualquer desses métodos à risca. O bom senso em geral é suficiente.

Outra vantagem da utilização de métricas objetivas é que elas já abrem caminho para o futuro do Direito e da sociedade de modo geral: o uso de dados em larga escala (o tal "big data"). A utilização de processos mensuráveis e a estruturação dos dados por trás deles permite que algoritmos ajudem a processar informações em escalas sem precedentes. Mais que isso, os sistemas podem ser ensinados com os resultados anteriores, de modo a aumentar a qualidade do resultado exponencialmente em pouco tempo ("machine learning").

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: quem é o profissional dessa área?

Diário de um chefe de compliance: métricas e sistemas podem salvar ou matar

Mas a métrica que catapultou seu programa ao mundo dos dados é a mesma que pode matá-lo. O grande risco de um programa de métricas e processos é criar um sistema meramente formal de marcar itens de uma lista, sem qualquer preocupação com a substância do que é examinado, sem preocupação com o mundo real ou com o que fazer com a informação.

E aí temos o problema clássico de sistemas formais: todos os indicadores são verificados, mas nada muda no mundo real. Isso não se deve apenas a uma eventual má calibragem dos indicadores, mas, acima de tudo, a uma atenção exclusiva ao processo. Um exemplo clássico: alguém faz auditoria de todos os fornecedores de alto risco (em geral um processo trabalhoso), mas deixa de olhar se o critério para definir alto risco tem de ser atualizado ou se a triagem deles está sendo bem feita. Neste caso, segue o processo, mas não resolve o problema real, que é evitar que a má conduta de fornecedores crie responsabilidades para a empresa. Esse risco será constante em qualquer programa orientado por processos. O risco de o processo tomar conta e se tornar a atividade principal é alto e constante.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: cultura corporativa

Como controlar esse risco? Não creio que exista bala de prata, mas o nome do jogo é (eterna) vigilância. Uma série de cuidados ajuda. O primeiro é sempre fazer com que todos saibam qual é o resultado final que aquele processo visa garantir. As pessoas tem de saber que o processo não existe pelo processo, mas para garantir um resultado. Quanto mais souberem disso, mais atentarão ao resultado final.

A outra precaução é que o resultado final precisa ter um "dono". Qualquer que seja o resultado almejado, uma pessoa (e apenas uma) deve ser o responsável final. Senão, o risco é que várias pessoas façam a pequena parte delas e ainda assim o resultado final não aconteça porque ninguém olhou o todo ou porque as partes foram mal calibradas.

Diário de um chefe de compliance: métricas e sistemas podem salvar ou matar

E sempre, a todo momento, ter a atitude que todos os profissionais de compliance precisam ter: questionar-se e nunca se apaixonar pelo próprio programa. Temos de ser céticos em relação a nós mesmos. Temos de nos questionar constantemente se o que fazemos está resolvendo o problema. Por melhor que seja seu programa, ele sempre pode ser melhorado. O pessoal que joga do outro lado é sempre mais criativo. Nosso inimigo é o orgulho: no minuto que acharmos que tudo está bem começa a queda. Como gregos sabiam muito antes de nós: se existe uma coisa que os deuses não perdoam, é húbriis, a autoconfiança excessiva que leva à ruína.

Diário de um chefe de compliance: um empurrãozinho

Tudo que queremos é que as pessoas tomem as decisões certas, mas somos muito menos racionais do que pensamos.

O estudo do processo decisório humano não é exclusivo da economia comportamental; pertence igualmente (e talvez sobretudo) a algumas outras ciências (como psicologia e antropologia). Por meio de estudos empíricos, essas ciências (por conveniência, passarei a chamá-las de ciências comportamentais) desvendam as formas de decidir do ser humano.

Sem entrar em demasiados detalhes, o resultado é para lá de surpreendente: boa parte de nossas decisões são tomadas de modo direto e quase automático, com base em diversos vieses que desenvolvemos ao longo da vida. Assim, nossas decisões são muito menos racionais do que pensamos, pelo simples fato de que não paramos para refletir na maioria delas.

+JOTA: [Leia o primeiro artigo da série Diário de um Chefe de Compliance](#)

Um dos livros mais famosos nesse assunto é *Nudge – O Empurrão para a Coisa Certa* (Cass Sunstein e Richard Thaler; Elsevier – Campus, 2008), que discute os vieses decisórios e como utilizá-los para chegar às melhores opções. Outra obra importante (e há muitas outras) é *Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar* (Objetiva, 2012), de Daniel Kahneman (um psicólogo que ganhou o Nobel de economia, colaborador de Thaler).

Já há algum tempo, governos têm usado as ciências comportamentais para calibrar melhor as políticas públicas ou planejar intervenções como redução do número de multas, aumentar arrecadação de impostos, criar maior adesão a planos de aposentadoria, entre muitos outros casos. O mais famoso de que me lembro é a antiga “Nudge Unit” do gabinete do primeiro-ministro da Inglaterra, que depois se tornou um empresa que presta esse tipo de serviço a governos e a clientes particulares.

+ JOTA: [Diário de um Chefe de Compliance: o que fazer primeiro?](#)

Diário de um chefe de compliance: um empurrãozinho

Por outro lado, compliance visa, com seus métodos e ferramentas, fazer com as pessoas se comportem de um determinado modo (em conformidade com a lei ou outras regras). Para atingir esse objetivo, é necessário saber que ações produzem quais resultados. E a partir desse conhecimento, desenhar e calibrar suas intervenções (ou seja, quais ações tomar para produzir o resultado desejado, o cumprimento de leis e regras). E, neste sentido, compliance é uma “ciência” comportamental.

Não é preciso pensar muito para chegar à conclusão de que as ciências comportamentais, na medida em que mostram a “arquitetura” das decisões humanas, são ferramentas valiosíssimas para qualquer profissional de compliance. Afinal de contas, tudo que queremos na vida é que as pessoas tomem as decisões certas.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: onde botar o sarrafo?

Mas o que significa isso na prática? São observações empíricas sobre o modo de decidir das pessoas utilizadas em certas intervenções. Depois medem-se os resultados obtidos. Podem ser constatações muito simples, com utilidade prática e que estão ao alcance de quase todos. Um exemplo banal e poderoso: o viés de padrão.

Quando existe possibilidade de escolha, a maioria das pessoas acaba escolhendo a opção que vem como padrão. Há casos comprovados de que, quando certo regime de aposentadoria é colocado como opção padrão, o número de pessoas que opta por ele é muito maior do que nas opções que não foram pré-definidas. Logo, quem quer promover certa escolha deve colocá-la como padrão inicial. E não é por outra razão que academias de ginástica ou sites de internet colocam a opção de débito automático: o padrão é continuar a pagar.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: quem é o profissional dessa área?

Outro viés importante: simplificar e reduzir exigências. Quer que as pessoas respondam a um questionário? Faça com que o link se abra diretamente no email (e não coloque três telas e senhas antes de chegar ao lugar desejado). E há dezenas, se não centenas, de outros vieses. Uma simples pesquisa na Wikipédia daria uma lista enorme.

Diário de um chefe de compliance: um empurrãozinho

Já há algum tempo mantenho contato com empresas que trabalham com ciências comportamentais para ao menos ensinar minha equipe como usar essa importante caixa de ferramentas. Em geral, um projeto específico de ciências comportamentais pode levar tempo e algum dinheiro, porque envolve pesquisas empíricas, incluindo grupo de controle.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: cultura corporativa

Mas não é necessário fazer uma pesquisa específica em sua empresa para que você possa usar as descobertas da ciências comportamentais. Basta estudar um pouco os vieses e os casos já publicados para ter ideias muito úteis e baratas para melhorar seu programa de compliance.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: métricas e sistemas podem salvar ou matar

Hoje ainda há pouco rigor acadêmico no mundo de compliance (no Brasil e no exterior). Quanto mais densidade técnica essa especialidade tomar, maior será o uso de métricas e métodos comprovados. E não tenho a menor dúvida de que o ferramental das ciências comportamentais faz parte do futuro do compliance. Um empurrãozinho para que as pessoas tomem as decisões certas.

Diário de um chefe de compliance: o futuro no Brasil e no mundo

Vejo surgir uma nova geração que será responsável por colocar o Brasil na liderança dessa prática.

Este é meu último artigo da série para JOTA. No primeiro texto, disse que gostaria de dividir com o leitor meus erros e acertos na consolidação de um programa de compliance global. Espero que o leitor tenha achado útil. De minha parte, escrever foi muito bom para estruturar e desenvolver ideias. Gostaria de terminar esta série com palpites: o que acho que será o futuro do compliance no Brasil e no mundo.

No Brasil, o compliance parece ser uma daquelas revoluções silenciosas que chegam para modernizar a prática jurídica nacional. Nas décadas de 1960/1970, houve o esforço do CEPED da PUC-RJ em modernizar certos aspectos do Direito brasileiro, especialmente na prática do Direito Econômico. Mais recentemente, a lei de arbitragem de 1996 (ou melhor, sua declaração de constitucionalidade em 2001) alterou de modo profundo o panorama da solução de controvérsias empresariais no Brasil.

JOTA lança e-book "O Futuro do Direito": obra traz artigos e reportagens sobre mudanças no mundo jurídico

Passou-se de um perfil forense, retórico e voltado ao processo para uma prática muito mais aberta ao mundo, baseada no exame de fatos e do direito material. E o mais importante: criou-se gerações de advogado(a)s que vão complementar sua formação em grandes centros mundiais e voltam trazendo ideias e práticas que polinizam a experiência brasileira.

+ JOTA: Leia o primeiro artigo da série Diário de um Chefe de Compliance

Hoje é muito comum que advogados de arbitragem que mal chegaram aos trinta anos tenham passagens por universidades e escritórios de advocacia de primeira linha mundial. No médio prazo e com poucos ajustes, a meu ver, o Brasil pode ser firmar como um dos grandes centros mundiais de arbitragem.

+ JOTA: Diário de um Chefe de Compliance: o que fazer primeiro?

O compliance claramente tem o mesmo viés modernizador. Em primeiro lugar, porque apresenta uma mudança importante de certos papéis de advogados. Detectar e corrigir ativamente falhas no cumprimento da lei por parte de empresas representa uma mudança de perspectiva em uma profissão que se ocupa sobretudo da defesa da empresa no caso de investigação.

Diário de um chefe de compliance: o futuro no Brasil e no mundo

O impulso de fazer e promover boas condutas de modo ativo vai contra uma certa visão folclórica do advogado que se desdobra para dar forma jurídica a expedientes ousados (e nem sempre recomendáveis) dos administradores. Claro que essa visão é folclórica e se refere a uma minoria, mas serve para ilustrar. O compliance reforça a ideia da independência do profissional do Direito em relação a clientes e empregadores, e esse reforço é bem-vindo.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: onde botar o sarrafo?

Do ponto de vista dos instrumentos profissionais há uma clara revolução em curso: dada a natureza híbrida da função, os advogados têm aprendido ferramentas de investigação vindas das áreas de administração e auditoria e contabilidade, além de métodos da *common law* (especialmente dos EUA) que são muito eficazes (como a preservação inicial de documentos, sua revisão em detalhe seguida da entrevista dos envolvidos).

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: quem é o profissional dessa área?

Em relação à formação profissional, vejo o mesmo fenômeno da arbitragem: jovens profissionais que partem para os grandes centros, aprendem nas melhores universidades, escritórios de advocacia e até mesmo autoridades estrangeiras e voltam ao país. Vejo surgir uma nova geração que será responsável por colocar o Brasil na liderança dessa prática, tanto no setor público como na advocacia privada. Há poucas semanas conversei com uma das grandes autoridades sobre compliance no mundo. Ela destacou como o Brasil tem adotado sinceramente a agenda da área como algo importante para sociedade.

Do ponto de vista global, também vejo o compliance crescendo. A evolução legislativa em diversos países tem renovado o interesse na matéria (como é o exemplo da Lei Sapin II na França, que mudou o panorama jurídico daquele país no que diz respeito ao combate à corrupção). Cada vez mais empresas adotam programas de compliance globalmente e a tendência é que isso continue.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: cultura corporativa

Diário de um chefe de compliance: o futuro no Brasil e no mundo

A velocidade depende um pouco da jurisdição em que elas estejam situadas, mas o movimento geral é de crescimento. Nos países em que é mais desenvolvido, especialmente nos EUA, o compliance transformou-se em uma indústria bilionária, que envolve escritórios de advocacia, empresas de auditoria e uma série de prestadores de serviço. Há aqui muito espaço para inovação.

Como já adiantei nesta série, acho o futuro do compliance passa por dois eixos: análise de dados e ciências comportamentais. A primeira porque é uma forma de gerar eficiências e reduzir custos (logo será mais barato um sistema de agregação e análise de dados do que horas de um advogado ou auditor), mas sobretudo porque esse é o caminho da sociedade e do Direito nos próximos anos.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: métricas e sistemas podem salvar ou matar

Estamos entrando em uma era em que dados podem ser compilados e tratados como nunca foi possível antes. E o uso de algoritmos em compliance (e no Direito) já é uma realidade. As máquinas farão o trabalho duro e quase braçal de processar dados e documentos. Os advogados entrarão no momento de analisar resultados, sugerir ações e implementá-las.

A outra fronteira, como também mencionei no artigo anterior, é o uso do ferramental das ciências comportamentais. Neste caso, são pouquíssimos os profissionais que já o fazem, mas acho inevitável que, cedo ou tarde as descobertas das ciências comportamentais e suas recomendações simples e pragmáticas sejam utilizadas para incentivar os comportamentos corretos.

+JOTA: Diário de um chefe de Compliance: um empurrãozinho

Em geral, minhas tentativas de adivinhar o futuro dão pouco resultado (ainda não ganhei na loteria, por exemplo). Mas tenho um alto grau de confiança de que os fatos acima já estão ocorrendo neste momento e tomarão mais corpo num futuro próximo. O futuro já está aqui, só ainda não se espalhou.

Espero que o leitor tenha gostado desta jornada de oito semanas sobre compliance. Até breve!