



Rui Patrício e Filipa Marques Júnior

Rui Patrício é advogado, *partner* da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados, e docente universitário. Filipa Marques Júnior é advogada da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados

Compliance, *what?*

Sublinha-se a necessidade e a importância da adoção de procedimentos que assegurem a conformidade da atuação das empresas com as exigências legais

Muitas empresas e instituições, entre nós, ainda franzem o sobrolho (de perplexidade ou de rejeição) quando se lhes fala em *compliance*. Fazem mal, e mais tarde ou mais cedo descobrirão que deveriam ter aprendido, aceite e executado.

Vivemos num tempo e num paradigma (legal e organizacional) em que é importante, mesmo essencial, que as empresas e as instituições adotem procedimentos que lhes permitam assegurar a conformidade da sua atuação com as exigências legais e regulamentares do sector em que se movem e das atividades a que se dedicam, assim podendo prevenir a prática de infrações, detetar eventuais irregularidades e minimizar o risco (legal, reputacional, etc.) a que se expõem empresa ou instituição e os seus líderes e dirigentes.

São de três tipos os fatores principais em que assenta o novo paradigma: legais; procedimentais; e sociológicos. E esse novo paradigma traduz-se na existência de um risco empresarial sério, sendo os objetivos fundamentais de um programa de *compliance*, precisamente, a prevenção, por um lado, e a defesa corporativa, por outro, mas existindo também ganhos de organização e de gestão.

Uma vez reconhecidas a necessidade e a importância de um programa de *compliance*, defrontamos um segundo patamar, um patamar de dificuldade e de desafio: a construção do programa. Ora, duas coisas são certas e a ter sempre em conta: uma, os pro-

gramas de *compliance* não podem obedecer a um modelo único, são de “geometria variável”; outra, apesar disso, não podem deixar de contemplar aspetos essenciais comuns, como sejam a identificação dos riscos (aspeto essencial, mas também o mais difícil e exigente), o desenho de um procedimento de atuação para lidar com os riscos que vão sendo identificados, e também, e não menos importante, a estabelecimento de regras, e de uma cultura, de cumprimento rigoroso dos procedimentos instituídos.

E a matriz de qualquer programa deve ser essencialmente preventiva, devendo o *compliance*, acima de tudo, e para dar realmente frutos, corresponder a uma cultura transversalmente instalada na organização. Trata-se, pois, de uma matéria e de um desafio que têm muito de legal, mas que têm também muito de cultural. O que dobra a sua dificuldade, mas também a sua riqueza. E, vencida aquela e explorada esta, dobram os resultados.

E é precisamente a questão cultural o aspeto essencial que conduz – além do seu valor na prevenção dos riscos e na defesa da instituição e dos seus líderes ou dirigentes (ou mesmo outros) – a ganhos importantes numa perspetiva de gestão, nomeadamente tornando o grupo e a organização mais coesos e eficientes. O *compliance*, em vez de ser um “inimigo” da vertente comercial (como por vezes, apressada e superficialmente, se pensa), é seu aliado. Desde que se saiba construir o *compliance* de forma adequada, por um lado, e, por outro, encontrar o equilíbrio entre o mesmo e a vertente comercial. ■