

Compliance, o seis mais três (e as lições de Arturo Ui)



Rui Patrício
Sócio da Morais Leitão

Venho dizendo, e escrevendo, desde há muito que seis passos são essenciais no *compliance*, e até já escrevi algo como “*compliance* e a dieta dos seis passos”. Aí dizia que dietas estão – aliás, não é de agora – na moda, mas fazê-las de qualquer modo, começar e não acabar e/ou não seguir os passos todos pode

O *compliance* é para levar a sério, e não é para fingir ou para se fazer jogos florais. Quando se parte para ele, parte-se mesmo, e com consciência das exigências, dos riscos e dos cuidados. E que é algo que uma vez iniciado não acaba mais

ser inútil, contraproducente ou até perigoso. E dizia também que com o *compliance* passa-se a mesma coisa, e é de tal forma algo que, depois de se estranhar (há dez anos ainda se perguntava “o quê?”), se entranhou entre nós que muitas vezes se faz de qualquer maneira, ou com a intervenção de qualquer um, ou começa-se e não se acaba, ou não se tem em conta que só tem utilidade ou não se volta contra a instituição/empresa se se seguir um caminho cuidado e completo. E onde está na frase anterior “ou” poderia estar também “e”, pois os erros podem ser cumulativos. E quanto ao caminho a fazer, do princípio ao fim, e com cautela e acompanhamento de quem sabe, ele é como uma verdadeira, própria, eficaz e saudável dieta. Tem de ter pelo menos seis passos, pelo que costumava chamar-lhe, e até o escrevi em título como já disse (num texto que aqui sigo de perto), “a dieta

dos seis passos”. Não que eu tenha a pretensão de saber muito do assunto, mas interesse-me por ele e cultivo-o há muito, desde os tempos em que o verbo era ainda estranhar, e não o sedutor entranhar de hoje, pelo que alguma coisa vou aprendendo e sabendo.

O primeiro passo é avaliar a situação, fazer o diagnóstico, ponderar a realidade concreta em causa e o quadro e o contexto da mesma, e ver bem quais são as necessidades, as obrigações, os prós e os contras. E, como nas dietas, cada corpo é único, pelo que copiar ou recorrer sem mais ao pronto-a-vestir tem inconvenientes, insuficiências e riscos. O mesmo é

dizer que – e isso vale também para o segundo passo, que é o de elaborar, desenhar, tecer, construir, coser, cerzir e dar os acabamentos – é sempre preferível um caminho *tailor made*, mesmo que saia mais caro e mais trabalhoso. Mas – já se sabe, especialmente num tempo de abuso de provérbios e clichés – o barato pode sair caro. E, depois de feito o fato, há que ter em conta que o corpo e o meio onde ele se move são organismos vivos, pelo que o fato não pode ficar emoldurado, tem de ser acompanhado na sua vida e no seu uso, e adaptado sempre que preciso. Este ponto é crucial, e prende-se muito, embora todos os outros (no como, não tanto no se) também, com um dos três elementos que aqui adicionarei aos “seis passos”. Mas já lá vamos. Para já repito, isto é essencial, e não é só abanar a cabeça concordantemente em conferências e em palestras, é ser conseqüente com esse abanar.

E é também de vida que falam os terceiro e quarto passos, que são comunicar e formar. De nada serve ter um bonito programa de *compliance*, um elaborado código de conduta, um conjunto catita e bem apessoado de regras de procedimento e de integridade empresarial ou institucional, um elenco de princípios ou regras de defesa corporativa, ou um mais vasto programa de prevenção de riscos, se os mesmos não forem comunicados aos seus atores e estes não forem devidamente e regularmente formados sobre os seus meandros, conteúdos, propósitos, pontos e vírgulas. É verdade que nestas coisas conta muito a obra e a moldura, mas depois disso, e para além do imprescindível tom e impulso vindo do topo, são fundamentais a capilaridade e, também, uma regular vivência *bottom up*. Não sendo assim, é como com os quadros expostos em museus onde ninguém vai, estão mortos e pesam na parede. E a formação tem também de passar e garantir a ideia de que cada um na instituição, além da obrigação, tem as “costas quentes” para cumprir, e para exigir cumprimento, ou mesmo denunciar, se for o caso.

Finalmente, fechando o caminho desta “dieta” – que, aliás, deve ser circular, porque viva, se quiserem mimetizando o chamado ciclo de melhoria contínua (o ciclo PDCA, *plan, do, check, action*) –, temos as quinta e sexta estações, que são vigiar e punir (mas em sentido mais benigno do que o da obra de Foucault). Fiscalizar o cumprimento do programa, do código, do manual, acompanhar a sua vivência pelo topo, pelo meio e pelas bases, com atenção e com independência. E sancionar, se e quando for necessário. Não é preciso cortar mãos, narizes e orelhas, como nos tempos da febre da borracha no Congo sob a soberania de Leopoldo, mas sem uma censura dos comportamentos desviantes o caminho não se completa e não frutifica,



nas várias e imprescindíveis vertentes do *compliance*.

Isto, mais coisa menos coisa (menos, porque agora aperfeiçoei e desenvolvi, como sempre se faz quando se acrescenta uma camada ao palimpsesto), escrevi e dizia eu no tal roteiro de seis estações. Mas há três pontos mais, que são essenciais, e transversais a tudo isto. E são todos eminentemente culturais, no sentido de necessariamente terem de estar enraizados no modo de ser e de agir da empresa ou da instituição.

O primeiro diz-nos que o *compliance* é para levar a sério, e não é para fingir ou para se fazer jogos florais. Quando se parte para ele, parte-se mesmo, e com consciência das exigências, dos riscos e dos cuidados. E que é algo que uma vez iniciado não acaba mais, a não ser que se queira correr o risco (tão grande ou maior do que nos casos de inércia) de abortar ou parar a um terço, a meio ou a dois terços do caminho – caminho que sempre se renova, se bifurca, se altera, em desafio constante. Se não há essa consciência e essa vontade (e coerência com elas), não vale a pena, e pode até ser contra-producente. O segundo diz-nos que uma coisa é a seriedade, bem como a firmeza, e outra a histeria (essa marca tão presente na modernidade). Nisto,

como em tudo, tem de haver proporção, equilíbrio, bom senso, tanto mais que, apesar da cada vez maior regulamentação e da crescente exigência, o *compliance* continua umbilicalmente ligado a uma ideia de gestão do risco, e aí nunca pode deixar de haver

Numa instituição ou numa empresa, o *compliance* tem que ser para todos, todos mesmo, e não há exceções. No dia em que há, seja no universo de destinatários, seja na tolerância ao incumprimento, seja nas consequências punitivas ou outras após constatação de incumprimento, então perdeu-se o fruto de grande parte de tudo o resto

sensibilidade e bom senso. Não sensibilidade e bom senso no sentido de permissividade ou *weakness*, mas no sentido de *balance*.

E o terceiro ponto serve para recor-

dar e enfatizar que numa instituição ou numa empresa o *compliance* tem de ser para todos, todos mesmo, e não há exceções. No dia em que há, seja no universo de destinatários, seja na tolerância ao incumprimento, seja nas consequências punitivas ou outras após constatação de incumprimento, então perdeu-se o fruto de grande parte de tudo o resto. E é a instituição ou a empresa que fica em risco, seja sobre aquela questão concreta, impedida ou fragilizada ou diminuída na sua defesa, seja para o futuro, quer em termos simbólicos, quer em termos práticos. Por muito que custe, sobretudo numa cultura amiga (tantas vezes de mais), diplomática e afetiva como a nossa, ainda muito dominada por um nacional-porreirismo (sob o qual se acobertam iguais doses de bons e de maus sentimentos), no *compliance* não pode haver contemplações. Como se diz na peça magistral de Brecht “A Ascensão de Arturo Ui”, uma peça sobre exceções e seres e situações tidos por excepcionais, “quando cada um faz o que quer e o que o egoísmo lhe inspira, isto significa que estão todos contra todos e é assim que se instala o caos”. Pois é. Isso é o contrário de uma cultura institucional. E uma erva daninha no *compliance* sério e levado a sério.