

Por Ana Paula Candeloro (*)

Artigo produzido por especialistas do [Insper](#). As opiniões emitidas são de responsabilidade exclusiva de seus autores

Parece que *compliance* viralizou. Entrou na moda e agora só se fala nisso, em especial após a promulgação da Lei Anticorrupção. Surgiram especialistas, departamentos inteiros dedicados ao tema em bancas importantes, diversos cursos de formação de oficiais de *compliance*. Tudo muito bom, em prol de um modelo sustentável de Governança Corporativa.

Em 20 anos de atuação na área tive o privilégio de vivenciar experiências negativas muito importantes que serviram para me tornar uma profissional mais crítica e talvez seja esta a razão que me leve a um certo tédio quando observo a recorrência de temas nada inovadores sendo tratados pelos “entrantes” na matéria.

Há alguns anos advogo o conceito do *Compliance 3.0* que consiste em uma inovação estratégica na tentativa de sua inserção transversal na governança das corporações, elevando-o ao patamar condizente com sua importância. Esta minha militância segue as diretrizes de um estudo da *International Organization of Securities Commission* (IOSCO) datado de outubro de 2003 [1] onde o *compliance officer* é visto como o responsável, dentre outras atividades mais prosaicas, por oferecer soluções criativas e inovadoras às questões que lhe são colocadas. (Candeloro, 2015)

Esta premissa tornou-se o fio condutor da minha atuação, fortemente impactada em 2007 pelo lançamento do *A lógica do Cisne Negro: o impacto do altamente improvável*, de Nassim Taleb que desafiou-nos a pensar sobre o unimaginável e identificar fragilidades usando outras ferramentas que não o estudo do passado para prever o futuro, já que o pensamento futuro preventivo eficaz baseado em lições passadas aprendidas é uma grande falácia.

As políticas e os mecanismos de prevenção são normalmente desenhados de acordo com experiências negativas passadas, ou seja, aprendemos com os erros e a partir deles identificamos modelos que não nos permitam incorrer nos mesmos desvios, ou que nos possibilitem agir rapidamente em relação a uma situação semelhante. Ocorre que pode parecer óbvio, mas não conseguimos saber aquilo que não sabemos, no dizer do autor. Isto significa que o pensamento futuro preventivo eficaz é questionável e o que impera é a certeza dos riscos invisíveis. (Candeloro, 2014)

Em 2013 Brad Pitt protagoniza o filme *Guerra Mundial Z* onde uma pandemia transforma infectados em zumbis e ameaça dizimar a humanidade. Apenas Israel havia conseguido se proteger graças a especialistas e agentes do Mossad, o instituto para inteligência e operações especiais do governo de Israel, que conseguiram convencer o governo a construir um muro de proteção. E aqui foi feita menção à figura do “décimo homem” como sendo aquele que tem a obrigação de contestar o senso comum de um colegiado decisório e explorar piores cenários.

Na realidade esta obra cinematográfica está fazendo referência a uma técnica utilizada nos processos de decisão denominada “advogado do diabo”. É verídica a utilização da técnica do “advogado do diabo” nos temas tratados pelo serviço secreto e de inteligência de Israel, tanto que é mantido um departamento que de forma proposital e proativa combate o pensamento coletivo e a sabedoria convencional examinando a possibilidade de qualquer alteração radical e negativa afetar a segurança do país, explorando piores cenários, premissas alternativas e desenhando respostas e planos estratégicos que enderecem tais ameaças potencialmente improváveis.

Fazendo as minhas correlações entre o trabalho da IOSCO, os estudos de Taleb, encantada com a inclusão da ancestral abordagem do *Advogado do diabo* em um filme de Hollywood cheguei à

conclusão de que o *compliance officer* deve exercer o papel de “décimo homem”, auto incumbindo-se de aplicar a técnica do “advogado do diabo” em busca de um cisne negro.

Fiquei feliz com a minha constatação de que este papel é o que de fato se adequa no contexto do *Compliance 3.0*.

Ao final, estamos efetivamente tratando de um olhar vanguardista no gerenciamento de riscos de qualquer organização, nos dizeres de J. Coombe in *Black Swans do Exist*, uma entrevista concedida em 2009 a revista *Business Week*.

O presente estudo não pretende explicar como os cisnes negros devem ser identificados tampouco argumentar prós e contras da aplicação da abordagem do “advogado do diabo” ou mesmo discorrer sobre o *Compliance 3.0*.

O meu interesse reside em prepararmo-nos para as consequências e não em nomearmos as causas. Trata-se de uma visão mais pragmática do que acadêmica.

Gostaria apenas de justificar as minhas correlações e incentivar a abordagem holística no exercício da função de *compliance*, elevando o patamar de atuação do *compliance officer* para uma conduta mais estratégica e menos burocrática dentro das organizações. Acredito que possa ser interpretada como uma contribuição inovadora e trazer um pouco de emoção à forma como o tema vem sendo tratado.

Podemos começar pelos cisnes negros e pelos eventos altamente improváveis. A presunção de que todos os cisnes seriam brancos só porque todos os observados até um determinado momento eram brancos é uma premissa equivocada que aponta para a possibilidade de nos depararmos com o impossível até que este imponderável se materialize. Esperar o impensável. Preparar-se para o impacto de um evento mesmo que ele não seja previsível (Green, 2011).

A lógica do cisne negro torna aquilo que não sabemos mais relevante do que aquilo que conhecemos exatamente porque é de lá que vem os acontecimentos improváveis. Tudo o que sabemos torna-se insignificante quando um cisne negro aparece; ou, continua em aberto a possibilidade de reequacionarmos o que enxergávamos à luz do surgimento de algo que desconhecíamos (Toldy, 2011).

Trata-se de um movimento de redescoberta e de predisposição para o surgimento de formas nunca vistas; portanto, toda organização que eleja o comportamento do “*business as usual*” poderá perder competitividade.

Em termos de gerenciamento de risco, área central de qualquer instituição, é importante tentar identificar os eventos que possam acarretar consequências desastrosas e, conseqüentemente, preparar-se para o respectivo impacto, aprimorando, portanto, o pensamento estratégico.

Um risco que não possa ser reconhecido não pode ser gerenciado. É por esta razão que as instituições vem se dedicando a desenvolver ferramentas cada vez mais sofisticadas para coletar e analisar informações no intuito de identificar, prever e endereçar uma gama cada vez maior de eventos de risco. De fato o que importa hoje em dia é o número crescente de ameaças, sempre variadas e imprevisíveis e os negócios devem ser conduzidos de forma a estarem aptos a responder à esta sofisticação e variedade (PwC).[2]

No entanto, sabemos que é impossível prever todos os eventos futuros catastróficos uma vez que vivemos em um mundo governado por cisnes negros, mas é nosso dever fiduciário para com a organização para a qual trabalhamos buscarmos alternativas de sua identificação para protegermos as instituições de riscos desconhecidos.

Não se trata de um comportamento reativo como resposta a uma crise, por exemplo, mas de solucionar um problema que muitas vezes não é óbvio e cuja existência não se conhece.

Basicamente a instituição precisa criar uma estrutura robusta contra eventos negativos, preparar-se para o impacto e não aguardar que ele evento ocorra. Com isso a instituição passa a ter o futuro e as escolhas nas próprias mãos.

É por esta razão que abordagens como a do “advogado do diabo” podem se converter em um exercício mais holístico e ágil de identificação de incertezas e de improbabilidades.

Uma vez superada a argumentação de que cisnes negros assombram as instituições passamos a avaliar maneiras adequadas de lidar com eles ou mesmo de nos convenceremos da sua existência.

Decisões colegiadas são via de regra orientadas pelo pensamento coletivo e pela percepção de que a uniformidade é importante na tomada de decisão estratégica. Ocorre que a necessidade de consenso pode vir a ser exatamente a causa do fracasso (Priem, 1991).

Neste sentido a questão que se coloca é a importância da introdução premeditada do conflito por meio de um processo estruturado no intuito de evitar-se o consenso prematuro e impor a análise de alternativas.

A figura do “advogado do diabo” (*Advocatus Diaboli*) foi institucionalizada pela Igreja Católica nos idos de 1708. Este indivíduo, advogado de formação, tinha um posto extremamente prestigioso na Congregação Romana cuja função residia em questionar a canonização de potenciais candidatos no intuito de assegurar que a Igreja estaria tomando a decisão correta. Esta pessoa pretendia descobrir imperfeições, inconsistências, falsidades e revelar qualquer aspecto inesperado ou imprevisto nos milagres atribuídos ao candidato à canonização.

Na literatura de administração de empresas o conceito aparece em 1977 e o *Advocatus Diaboli* ficou sendo conhecido como a técnica de formalização do dissenso no processo decisório corporativo quando se teme que o pensamento coletivo uniforme possa deflagrar uma decisão prematura.

A vantagem é que o “advogado do diabo” deixa clara a necessidade de múltiplos olhares divergentes e estimula o colegiado a considerar diversas dimensões da mesma questão, muitas vezes ângulos antes não explorados.

A introdução de um elemento conflituoso que desafie noções pré-concebidas torna-se uma aliada em um processo decisório robusto embasado em sólidas argumentações. A controvérsia estimula a participação oral dos membros de um colegiado e aprimora a qualidade das discussões evitando análises superficiais de um problema.

Obviamente o *Advocatus Diaboli* deve ter a consciência de que poderá se tornar uma figura impopular e precisa ser capaz de administrar a desarmonia do colegiado e a diversidade de ideias. Ele deve ainda ser capaz de endereçar quantas objeções conseguir identificar e demonstrar habilidades de pensamento analítico e inteligência emocional (Lunenburg, 2012).

O objetivo será sempre o de aprimorar a performance organizacional por meio do conflito institucionalizado, gerando criatividade e inovação. Em outras palavras, a incumbência do “advogado do diabo” é fazer perguntas de uma forma diferente, criticar a proposta, desafiar as premissas, analisar todos os ângulos do problema, considerar e introduzir todos os possíveis resultados e consequências da questão incluindo cenários extremos, investigar sem qualquer preconceito e recomendar um plano de forma totalmente imparcial, reduzindo as chances de surpresas nos resultados (Sweeney, 2015).

Em resumo, o “advogado do diabo” busca assegurar um equilíbrio saudável entre apetite e aversão ao risco, no contexto de um eficaz gerenciamento de risco. A reflexão estruturada oferece um melhor resultado nas decisões estratégicas.

Fato é que muitas das grandes tragédias corporativas foram fruto da inabilidade de perguntar, questionar e investigar, e o caso Enron é um típico exemplo. As pesquisas demonstram que as pessoas são confiantes em sua capacidade de prever resultados e conduzir avaliações de risco.

No mercado financeiro, altamente regulado, onde existem sempre novos riscos e novos regimes regulatórios emergindo as ferramentas tradicionais de gerenciamento de risco começam a dar sinais de cansaço.

Infelizmente algumas instituições entendem que conflito pode significar deslealdade e por isso um indivíduo acaba seguindo o pensamento do colegiado na tendência de “*go with the flow*” (ir com a maré).

Neste caso é importante fazer com que se entenda que a introdução sistemática e estruturada do chamado conflito não significa que as relações precisem ser conflituosas. Ele é a dúvida que se introduz, mas as discussões em nada devem ser agressivas e hostis (MacBride, 2015).

Segundo De Miceli (2013) um dos obstáculos para se extrair o melhor das decisões colegiadas é que as discussões são normalmente monopolizadas por alguns indivíduos o que faz com que o resultado seja o reflexo das opiniões individuais e não da melhor visão conjunta possível.

No entanto, se uma pessoa começar a fazer perguntas as demais podem se sentir confortáveis, sem temor, em continuar as indagações e elevar o nível da discussão evitando que o processo decisório fique centralizado naquele indivíduo mais persuasivo.

Um exemplo clássico da atuação de um *Advocatus Diaboli* foi o personagem Davis interpretado pelo ator Henry Fonda no filme *Doze homens e uma sentença*, em 1957, onde um jovem portorriquenho é acusado de ter matado o próprio pai e vai a julgamento. Doze jurados se reúnem para decidir a sentença, com a orientação de que o réu não deve ser considerado culpado ao menos que isso seja indubitável. Onze dos jurados, cada um com sua convicção, votam pela condenação. O jurado número 8, o sr. Davis, é o único que duvida da culpa do jovem e tenta convencer os outros a repensarem a sentença, implantando a dúvida e o conflito naquele colegiado.

Transportando a ideia para o contexto do *Compliance 3.0*, nos termos dos papéis previstos para o *compliance officer* já no estudo da IOSCO de 2003, para mim fica evidente a obrigação fiduciária da função de compliance de exercer este papel de *Advocatus Diaboli* buscando os cisnes negros e contribuindo para um eficaz gerenciamento de riscos na organização.

Esta visão holística, por meio da inserção transversal do *compliance* no processo decisório, promove a sustentabilidade da instituição e a sofisticação da estrutura de governança corporativa.

Esperemos que o mercado evolua para entender que *compliance* vai além de cumprimento de normas.

Referências:

Candeloro, Ana Paula. Governança Corporativa em foco: inovações e tendências para a sustentabilidade das organizações. 2014

Candeloro, Ana Paula. Compliance 360° - riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. 2015

Coombe, John. Black Swans Do Exist. Interview given in 2009 to Business Week

Green, Nancy. Keys to Success in Managing a Black Swan Event (Ignore the Naysayers - It is Possible to Prepare). 2011 Aon Risk Solutions

Lunenburg, Fred. Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry: Antidotes to Groupthink. 2012 International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Volume 14, nº 1

MacBride, Elizabeth. Do You Have a Contrarian on Your Team? A divergent opinion can lead to more creative and better decisions. 2015 November, 13

Priem, Richard L and Price, Kenneth H. Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making. 1991 Group & Organization Studies 16, 2; ABI/INFORM Complete.

PWC. Black Swans turn grey. The transformation of risk. www.pwchk.com/rca

Silveira, Alexandre Di Miceli. 2013 Short essays on corporate governance: new reflections towards well - governed organizations

Sweeney, Siobhan. 2015 The creation of the Contrarian Director and their role in achieving workable board independence and better risk oversight (award-winning paper Cambridge)

Toldy, Teresa. Outras Crenças, outras consciências – a era do cisne negro?. Consciências 04-2011

[1] <http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCO160.pdf>

[2] www.pwchk.com/rca

(*) **Ana Paula Candeloro** é advogada. Especialista em Governança Corporativa pelo IBGC. Pós-graduada em Sustainable Business e Mestre em Sustainability Leadership, ambos pela Universidade de Cambridge, Inglaterra. Docente de “Governança Corporativa e Compliance” no LL.M. em Direito dos Mercados Financeiro e de Capitais do INSPER.

Fonte: [Consultor Jurídico](#), em 10.03.2016.