
***Compliance* e a motivação para agir em conformidade: uma análise a partir da Economia Comportamental**

Maria Clara Miguel Moura e Giovani Agostini Saavedra (Orientador)

Apoio: PIBIC CNPq

RESUMO

Em 2010, foi criado pela CGU (Controladoria-Geral da União) a marca Pró-Ética, um selo que indicaria empresas com o compromisso de promover um ambiente mais íntegro, ético e transparente. O mecanismo interno nas empresas para alcançar tais pilares é a aplicação do *compliance* nas companhias, criando políticas corporativas que visam fazer as empresas andarem em conformidade com a lei. A Lei Anticorrupção prevê que, quando as empresas são punidas, deve-se publicar o ocorrido em meios de comunicação de grande circulação, o que denigrará sua reputação. Ou seja, além das sanções administrativas e penais, a empresa tem retaliações recaindo sobre sua imagem, o que torna a aplicação do *compliance* extremamente interessante para a governança corporativa, ainda mais com a análise aplicada pelo *due diligence*, que acarreta numa investigação prévia da empresa que aponta como um bom negócio. Neste quadro, acaba-se tornando quase que inevitável a aplicação de políticas que mantenham a empresa dentro dos “padrões globais”, pelo ponto de vista da administração, acionistas e stakeholders. O *compliance* objetiva a definição de um conjunto de medidas que permitam garantir um estado de conformidade de todos os colaboradores da organização empresarial, dentro de uma determinada orientação de comportamento, porém, levando em consideração que o funcionário é um ser humano e só age mediante seus interesses individuais, o que o faria agir de acordo com os padrões internos, com treinamentos que deixam nítido que o único beneficiário de tal comportamento seria a governança corporativa, que estaria em dia com a supressão de práticas corruptivas? A partir dos conceitos da Economia Comportamental, busca-se as problematizações que possam ser encontradas como dificuldades para obter-se a maior aderência possível dos funcionários às normas internas. E, mediante análise de estudos sobre a maturidade do *Compliance*, concluir se as práticas vigentes se preocupam em diminuir a incidência de problemas.

Palavras-Chave: *Compliance*; Economia Comportamental; Governança Corporativa.

ABSTRACT

In 2010, the *Pró-Ética* brand was created by CGU (Controllershship-General of the Union), a seal that would indicate companies with a commitment to promoting a more honest, ethical and transparent environment. The internal mechanism in companies to achieve these pillars is the application of compliance in companies, creating corporate policies that aim to make companies comply with the law. The Anticorruption Law provides that when companies are punished, they must publish what happened in mass media, which will denigrate their reputation. That is, in addition to administrative and criminal sanctions, the company retaliates against its image, which makes the application of compliance extremely interesting for corporate governance, especially with the analysis applied by due diligence, which results in a prior investigation of the company. which points out as a good deal. In this context, the application of policies that keep the company within “global standards” is almost inevitable, from the point of view of management, shareholders and stakeholders. Compliance aims at defining a set of measures that allow to guarantee a state of conformity for all employees of the business organization, within a certain behavioral orientation, however, taking into account that the employee is a human being and only acts through his actions. individual interests, what would make you act according to internal standards, with training that makes it clear that the only beneficiary of such behavior would be corporate governance, which would be up to date with the suppression of corrupt practices? Based on the concepts of Behavioral Economics, the problematizations that can be found as difficulties to obtain the greatest possible adherence of employees to internal rules are sought. And, through analysis of studies on the maturity of Compliance, conclude whether current practices are concerned with reducing the incidence of problems.

Key-Words: Compliance, Behavior Economics, Corporate Governance.

1. INTRODUÇÃO

Em todas as sociedades, desde as mais primitivas até as mais avançadas, as pessoas impõem restrições a si mesmas para conferir uma estrutura às suas relações com os outros”¹ Ironicamente, o estabelecimento de limites torna o ser humano mais livre para atuar em suas relações interpessoais, pois é reconfortante ter o conhecimento de até onde você pode agir. Por essa razão, tornou-se imperativo o estabelecimento de instituições para organização da sociedade moderna, que servem para dirimir as controvérsias nas interações humanas:

(...) as instituições abrangem quaisquer formas de restrição que os seres humanos engendrem para moldar a interação humana (...) afetam o desempenho da economia mediante o seu efeito sobre os custos de transação e de produção (North, p. 14-17).

Se a mera existência das instituições já afeta o bom desempenho da economia, quando adentramos a seara empresarial, área diretamente ligada a ordem econômica, é desejável que estas sejam o mais eficiente possíveis. Afinal, não é porque as instituições são intrínsecas à existência humana, que sejam necessariamente eficientes.

Bandos e tribos enfrentavam problemas diferentes (...). Daí surgiam soluções diferentes para os problemas comuns de sobrevivência (...). Não há nenhuma razão para crer que as soluções deversem ser semelhantes, embora haja razão para crer que elas tenderiam a convergir no decorrer do tempo à medida que o custo das informações caísse (North, p.157)

Aplicando analogicamente os conceitos estruturais econômicos de North ao cotidiano empresarial, é de se esperar que a lógica para estabelecimento das instituições no referido âmbito, para que tenham sucesso, seja muito particular dentro de cada contexto analisado. Sendo o *Compliance*² o órgão responsável por “legislar” dentro das corporações, criando regras que respeitem tanto a legislação quanto os parâmetros reputacionais da empresa, é imprescindível que este tenha alto grau de efetividade.

¹ NORTH, Douglas Cecil. *Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico*. São Paulo. Três Estrelas, 2018, p. 14-17, 69 e 157.

² BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. In: Manual de Compliance. São Paulo, Forense, 2018.

2. ATUAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES NA ORDEM ECONÔMICA

A medida que as teorias econômicas se desenvolveram, o pensamento de que o equilíbrio econômico estaria calcado em fatores como tamanho e crescimento do mercado, disponibilidade do fator trabalho e seus custos, níveis de inflação e de endividamento externo e a situação do balanço de pagamentos foi deixado de lado. Com o tempo, passou a ser considerado a eficiência dos sistemas jurídicos, políticos e administrativos na análise do grau de desenvolvimento econômico, fazendo-se necessário o estudo das instituições e seus impactos sociais.

Segundo a teoria institucionalista, as instituições atuam como reguladores, impondo “regras do jogo”, além de restrições que limitam e dão mais estabilidade e segurança a seus membros, criando estruturas à vida cotidiana, definindo o conjunto de escolha de seus envolvidos, dando-lhes a sensação de controle, controle este que é intrínseco para o bem estar. Neste diapasão, as instituições debilitadas podem afetar negativamente a ordem econômica, reduzindo a segurança, aumentando incertezas e risco, prejudicando o planejamento de todos os envolvidos.

À medida que impõe restrições aos membros, a instituição exerce seu poder sobre eles. Conforme conceituação de Max Weber, poder é “a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”³, podendo ser exercido de diversas formas, como podemos ver no desenvolvimento da sociedade. No entanto, conforme versa John Kenneth Galbraith, o poder é oriundo de três fontes diferentes, que distinguem os que detém poder daqueles que se submetem a ele: personalidade, propriedade e organização⁴.

A personalidade influencia através da demonstração de liderança, ou seja, o poder é demonstrado através de atributos físicos e influência mental. Já a propriedade confere ao submisso a indução ao aspecto de autoridade pela firmeza de propósito através da riqueza. Por sua vez, a organização é possivelmente o fator mais determinante para a efetividade do exercício de poder, vez que dela é que provém a persuasão necessária que consequência na submissão.

Esses três fatores consubstanciados geram a possibilidade de exercício do poderio perante os membros. O detentor desses fatores pode fazer uso de sua autoridade se utilizando de três possíveis instrumentos: poder condigno, poder compensatório ou poder condicionado. Galbraith os estabelece da seguinte forma:

³ WEBER, Max. *Economy and Society*. Cambridge. Harvard University Press, 1954, p. 323

⁴ GALBRAITH, John Kenneth. *Anatomia do Poder*. São Paulo. Pioneira, 1986, p. 4 e 5

O poder condigno obtém submissão pela capacidade de impor preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar suas preferências. Há uma ênfase de punição no termo “condigno” que transmite a impressão adequada.

(...)

O poder compensatório, em contraste, conquista submissão oferecendo uma recompensa positiva – proporcionando algo de valor ao indivíduo que assim se submete.

(...)

O poder condicionado, por sua vez, é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. A persuasão, a educação ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto leva o indivíduo a se submeter à vontade alheia. A submissão reflete o rumo preferido; o fato da submissão não é reconhecido.

Um estudo feito pela Protiviti em 2018 que analisou o nível de maturidade em *compliance* nas empresas brasileiras,⁵ mostra que das possíveis estratégias a mais aplicada é a criação do canal de denúncias, que acarreta na aplicação de sanções contra quem está agindo em desacordo com as normas; o que nos leva a concluir que as empresas brasileiras têm como principal mecanismo ao desestímulo às práticas delitivas, o receio do funcionário de ser pego, o que ganha uma grande ênfase com o foco das empresas no monitoramento, e não no treinamento, o que pode acarretar no efeito trazido por Chiavenato:⁶

Uma das primeiras lições que se aprende quando se inicia na administração de empresas se refere ao controle: quanto maior a fiscalização que a organização efetua sobre as pessoas, maiores as consequências imprevistas e indesejáveis do comportamento humano. A cada ação coercitiva corresponde uma reação comportamental contrária e equivalente. Parece até uma velha lei da física clássica: a cada ação corresponde uma reação igual e contrária. Isso acontece tanto na sociedade ou na política quanto na administração das empresas.

Analisando o padrão aplicado pelo *compliance*, vemos muitas práticas focadas em “detectar e responder” e quase nenhuma em “prevenir”. Porém, este *modus*

⁵ PROTIVITI. *Pesquisa Nível de Maturidade em Compliance nas Organizações Brasileiras*, 2018. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/08102018infograficopesquisacompliance_2018_protiviti.pdf

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas* - 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2016, p. 47.

operandi acaba por ocasionar um efeito rebote, como explicado por Idalberto Chiavenato.

3. O PAPEL DO CONTROLE

Atualmente, milhares de escândalos – em âmbito nacional e internacional – escancararam para o mundo diversos de deslizamentos de diversas empresas, inclusive com grandes nomes na lista, deixando nítido que ou as empresas são incompetentes em manter o controle, ou são coniventes com práticas as quais nosso ordenamento jurídico vem tentando coibir.

Este cenário, quando exposto para os mais comuns dos civis, acarretou numa rápida busca por soluções que resolvessem o problema, surgindo, então, departamentos dentro das empresas cujo objetivo é mantê-las dentro dos padrões de conformidade, criados pela legislação e também pelos padrões internos e reputacionais específicos, em cada atividade empresarial.

Logo, fica cristalino que a solução foi consequência de deslizamentos, ou seja, posterior à diversas práticas delitivas, o que pode influenciar nos objetivos e no foco dos programas de conformidade, que buscam punir e não prevenir.

Com um crescente o poder de fogo à sua disposição, os chefes de departamento jurídico e de conformidade encontram-se em uma posição cada vez mais elevada dentro da hierarquia corporativa, tendo ganhado um assento entre os gerentes de topo e uma grande quantidade de relatórios para o conselho. (GADINIS, MIAZAD, 2018, *Hidden Power Of Compliance*)

Conforme já demonstrado anteriormente, as instituições exercem grande importância na organização da ordem econômica no sistema capitalista, portanto, é imperativo que os programas de integridade sejam efetivos, tendo em vista que, se bem desenvolvidos, podem refletir significativamente no restante da sociedade e demais instituições, além das que existem pelo desenvolvimento das práticas comerciais.

4. EFETIVIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE

O quadro apresentado acima coloca em questão a efetividade dos programas de integridade. Tal afirmação é corroborada com a análise dos investimentos da Odebrecht,

principal envolvida nos escândalos de corrupção que envolvem também a iniciativa pública, em seu setor de *Compliance*.

Em 2015, o mesmo ano em que ocorreu a prisão de seu principal executivo, o grupo teve um gasto de R\$11,3 milhões⁷ de reais na área. Tais dados nos mostram que o gasto não foi dos mais eficazes, o que fez a empresa aumentar em seis vezes o orçamento direcionado para o programa de conformidade no curto período de dois anos. Este cenário nos mostra que os padrões globais não são efetivamente incorporados no cotidiano das companhias, reduzindo sua aplicação apenas às aparências, sem o alcance de um resultado que denote sua integridade, fazendo necessário a busca por métodos que tornem a prática dos padrões globais uma atitude natural, permeada pelo princípio da utilidade (BENTHAM, 1823).

O constante e rápido crescimento do setor de *Compliance* em todo o mundo foi resultado de muitas perdas por parte das empresas, que foram culpabilizadas e tiveram que demonstrar preocupação em seguir as normas. Além disso, o governo brasileiro, por exemplo, criou diversos incentivos, fiscais ou até mesmo reputacionais como a criação pela CGU (Controladoria-Geral da União) da marca Pró-Ética,⁸ um selo que indica empresas com o compromisso de promover um ambiente mais íntegro, ético e transparente. Portanto, para o alto escalão da empresa, a instituição de um departamento de conformidade é bem útil.

No entanto, para os cargos menores, a busca pela utilidade em se manter “no padrão”, equipara-se a buscar o caminho em uma floresta nebulosa, sendo a única luz que vemos ao longe a falta de punição por possivelmente não ter praticado um desvio no decorrer de suas tarefas cotidianas dentro do ambiente de trabalho.

Estamos, então, trabalhando com a indução através do medo de ser punido, ou o exercício do poder através de sua forma condigna⁹, que obtem submissão inflingindo ou ameaçando consequências. Seria esta uma boa forma de obter efetividade na disseminação da cultura do *Compliance* nas companhias?

Essa forma de exercer poder, inclusive, é incompatível com a nova ISO 37301:2021, publicada pela ABNT que estabeleceu normas técnicas para o desenvolvimento do *compliance* nas companhias. No documento, existe grande foco no planejamento de

⁷ Disponível em <https://exame.com/negocios/odebrecht-tenta-mudar-imagem-para-continuar-no-mercado/> (Acesso em 30/07/2020).

⁸ Disponível: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/setor-privado/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/novo-regulamento-empresa-pro-etica> (Acesso em 29/03/2021).

⁹ GALBRAITH, Jonh Kenneth. *Anatomia do Poder*. São Paulo. Pioneira, 1986, p. 16.

mudanças, que deve promover treinamento adequado e “analisado criticamente de forma regular”.

Além disso, o próprio documento trás em seu texto um tópico específico de “conscientização”, trazendo a baila a obrigatoriedade de que os colaboradores estejam cientes da importância em manter-se em conformidade. Tal fato vai de encontro com a supracitada pesquisa da PROTIVITI que demonstrou que, das práticas de *compliance* em 2018, uma das mais procuradas foi a criação do canal de denúncias.

5. ECONOMIA COMPORTAMENTAL

Na história do pensamento econômico, observa-se que análises são feitas esperando um comportamento padrão a todos os seres humanos. Keynes¹⁰, por exemplo, baseia toda sua teoria nos hábitos de gastos em bens e poupanças em função da renda do indivíduo: quanto maior a renda, maior porcentagem desta é poupada. Ou seja, previsões feitas baseando-se na propensão ao consumo, esperando que esta decisão seja tomada de forma racional.

Porém, deixa o economista de considerar a volatilidade humana e todos os seus impulsos. Atualmente, o mundo é quase que milimetricamente planejado para incentivar o consumo. Temos até mesmo diversos debates no setor de publicidade e propaganda sobre qual seria o limite do incentivo. Além disso, o ser humano pode apresentar comportamento compulsivo, que as vezes recai sobre o ato de comprar.

A teoria matemática desenvolvida como uma ferramenta que compreendesse o comportamento humano, a Teoria dos Jogos, prevê que indivíduos são racionais na medida em que sempre agem com o objetivo de obter a maior recompensa possível (BAIRD, GERTNER E PICKER, 1994), portanto, no momento de tomada de decisão, pode-se esperar que a escolha será aquela que resulta na maior recompensa.

Porém, por sermos seres individualizado, o conceito de melhor resultado possivelmente será variado; enquanto um considera como maior recompensa possível ter uma grande poupança que garanta segurança e estabilidade, outro pode buscar uma vida cheia de experiências, sem qualquer reserva de dinheiro, o famoso “viver o momento”.

¹⁰ KEYNES, John Maynard. *Teoria Geral do Emprego do Juro e da Moeda*. São Paulo. Saraiva, 2012, p. 114 e 115.

Pensando nessas lacunas deixadas na análise econômica, as novas teorias tentam abarcar em seus conceitos a volatilidade humana, assumindo que não existe um comportamento padrão racional, mas apenas tendências de comportamento, que nem sempre são facilmente presumíveis.

Neste sentido, o economista Richard Thaler, em seu trabalho *Misbehaving*, inicia o processo de adicionar à teoria econômica contribuições de psicologia e outras ciências sociais, afinal, todo o sucesso econômico de uma nação, e em menor escala das empresas que nela estão estabelecidas, depende da tomada de decisão de cada cidadão.

Exemplificando: caso um diretor corrupto de uma empresa que represente uma grande porcentagem da produção de determinado produto essencial no mercado resolva envolver-se em algum esquema de corrupção, pagando para que sua empresa seja preferida em algum processo licitatório público e este venha a ser descoberto. A decisão de não agir em conformidade abala a reputação da empresa. Empresa esta que representa uma grande porcentagem na produção deste produto essencial. Temos como consequência da decisão, que parece insignificante em menor escala, porém, abstraindo deste contexto, podemos esperar alguma instabilidade no setor.

Portanto, é imperioso que as práticas de *Compliance* tenham como pilares os conceitos que permeiam a escolha de cada um.

6. ECONOMIA COMPORTAMENTAL APLICADA

6.1 Hyperbolic Discounting e Dishonesty

Hyperbolic Discounting refere-se a uma tendência humana quando se envolve tempo e recompensas. Quando nos é oferecido um biscoito hoje ou dois amanhã, grande parte das pessoas irão preferir comê-lo hoje. Agora, se a oferta passa a ser um biscoito em 365 dias, ou dois biscoitos em 366 dias, esperar um dia a mais para ter a mesma quantidade de biscoito é muito mais aceitável (Mischel, 1972).

Quando falamos do montante de recompensas oferecidas ao funcionário em troca do seu trabalho – salário e benefícios – é difícil valorar nitidamente o privilégio de se agir de acordo com a regra e manter a estabilidade do emprego fixo, ao invés de cometer desvios financeiros que resultem numa arrecadação monetária volumosa e instantânea.

Trocando o exemplo dos biscoitos por um gerente de banco que ganha um salário razoável, sem previsão de ser promovido num prazo de 5 anos. Se lhe é oferecido um grande

montante de dinheiro em troca de fazer vista grossa sobre depósitos de proveniência duvidosa, o que podemos esperar desse gerente?

Num primeiro momento, pode parecer algo longe da realidade, porém um escândalo no HSBC, que é o segundo maior banco do mundo, trouxe à tona 6,6 mil contas bancárias abertas no HSBC da Suíça entre 1988 e 2000, referentes a 4,8 mil cidadãos de nacionalidade brasileira. As contas somavam um saldo de US\$ 7 bilhões entre 2006 e 2007. A Receita Federal do Brasil afirmou que teve acesso aos nomes e, perante análise, concluiu que os contribuintes omitiram ou mentiram para o Fisco brasileiro. Seguindo a lógica das operações bancárias, em algum momento esse dinheiro passou pelas mãos de algum gerente bancário que colaborou para a sonegação, tendo em vista que, segundo informações públicas, o HSBC agiu dolosamente incentivando a sonegação de impostos.

Ou seja, gerentes de 4,8 mil cidadãos brasileiros, se receberam algum incentivo financeiro dos respectivos clientes para colaborar na sonegação de impostos, agiram sob a tendência do *Hyperbolic Discounting*, uma vez que possivelmente valorizaram um ganho imediato, em detrimento do montante de benefícios que recebem como pagamento, mesmo que isso configure um ato de desonestidade.

Normalmente, as pessoas tendem a colocar-se dentro do padrão de honestidade, porém podemos nos surpreender com o a subjetividade deste conceito para cada um. Além disso, “do ponto de vista psicológico, e além de considerações financeiras, outro conjunto de insumos importantes para a decisão de ser honesto é baseada em recompensas¹¹”. Tendo isso em vista, é esperado que o padrão de honestidade ou desonestidade seja volátil quanto à utilidade. Além disso, sabe-se que um significativo número de pessoas têm seu comportamento caracterizado por problemas de autocontrole¹², o que pode causar maior volatilidade nestes fatores.

6.2 Overconfidence

O exemplo supracitado do banco HSBC veio à tona em 2015, porém à esta época o banco já sofria sanções nas quais foi obrigado pelo the United States OCC a melhorar suas políticas internas contra lavagem de dinheiro, tendo em vista que eles haviam falhado nas aplicações de “due diligence” em suas operações. Ou seja, mesmo após as primeiras

¹¹ BEM, D. J. Self-perception theory. In L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*. New York, NY: Academic Press, 1972.

¹² SHEFRIN, H.M.; THALER, Richard. *An Economic Theory Of Self-Control*. Stanford: Center for Economic Analysis of Human Behavior And Social Institutions, 1978.

notificações, pessoas continuaram a praticar desvios, mesmo que o banco estivesse investindo maciçamente em políticas que suprimissem a prática delitiva, com a criação de canais de denúncia e um monitoramento ferrenho, com a possível visão de que não seriam pegos. Isso ocorre, pois “quando indivíduos avaliam suas habilidades, eles tendem a exagerar sua perspicácia em relação à média”¹³. Por isso, as pessoas têm uma auto-visão permeada pelo excesso de confiança. Isso não se aplica apenas aos funcionários de escalões mais baixos.

Um estudo de Ulrike Malmendier e Geoffrey Tate com o título de “Excesso de Confiança do CEO e o Investimento Corporativo”, mostrou que características pessoais de CEOs em grandes corporações levam a distorções nas políticas de investimento corporativo. Sendo o CEO o grande tomador de decisões dentro de uma grande empresa, a saúde financeira da mesma pode ser abalada pelo excesso de confiança do gestor.

6.3 *The Endowment Effect*

O efeito *Endowment* no comportamento humano, é caracterizado por uma hipervalorização do que nos pertence. Um estudo intitulado “*The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves*”, de Jack L. Knetsch analisou as flutuações nos valores considerados como justos pelas pessoas para adquirir ou alienar a mesma coisa.

Foi observado que mesmo quando trocas de bens reais e pagamentos em dinheiro real motivaram as avaliações, foi relatado que a compensação exigida para renunciar a um direito excede em muito a medida comparável de valor do pagamento para sua obtenção. Ou seja, pessoas valorizam mais o que é seu. Seja um bem corpóreo ou não, como sua reputação.

A partir disso, podemos esperar que empresas com forte verticalização, onde ocorre um grande distanciamento dos funcionários entre si e com o alto escalão, prejudica o exercício de abstração que este teoricamente deveria praticar para ver de forma clara a consequência de seus atos dentro da empresa, pois sua visão sempre estará mais distante do que efetivamente o é.

6.4 *Sunk Cost Bias e Loss Aversion*

¹³ LARWOOD, L.; WHITTAKER, W. *Managerial myopia: Self-serving biases in organizational planning. Journal of Applied Psychology*, 1977.

Sunk Cost Bias, ou custo é afundado, é caracterizando por um dinheiro gasto, que não retornará. Segundo pesquisa de campo de Richard Thaler, pessoas estão dispostas a coisas totalmente inviáveis na tentativa de recuperar um custo afundado. Um exemplo apresentado no livro "*Misbehaving*", trata de um homem que comprou ingressos para um jogo de basquete numa cidade vizinha com certa antecedência, sem possibilidade de devolução, tornando a compra um custo afundado.

No dia do jogo, por conta da neve, dirigir até lá torna-se complicado, com a possibilidade de gerar até mais gastos com possíveis acidentes, por exemplo. Mas a importância dada ao custo afundado faz a ideia de não ir ser totalmente absurda, pois isso seria considerado uma perda. E seres humanos tem a tendência a serem especialmente afetados por suas perdas, sendo acometidos pelo efeito de *Loss Aversion*.

Na lógica, não ir, torna o gasto inutilizado, pois não fez o proveito ao qual o dinheiro foi destinado. O rapaz foi ao jogo, o que nos leva a crer que a sensação de perda faz o humano não pensar racionalmente.

Um investimento corporativo, se não resulta lucro, também pode ser considerado um custo afundado, uma vez que não produzirá o resultado a que foi destinado. Num contexto de Governança Corporativa, problemas podem ocorrer pelo mau julgamento de um gestor que teve um investimento transformado em custo afundado, uma vez que podemos esperar atitudes desesperadas e arriscadas na tentativa de dirimir sua perda.

7. ARQUITETURA DA ESCOLHA

Podemos observar que a adesão as boas práticas de *Compliance* estão suscetíveis as decisões de quem pode as colocar em prática diariamente, ou seja, os colaboradores, diretores, sócios da empresa. Considerando que a atitude de agir de acordo com as normas seja considerada a "escolha certa", o ideal seria o direcionamento para uma escolha de acordo com os padrões.

Richard Thaler em outra obra em conjunto com Cass Sunstein, conceituaram que existe uma "arquitetura"¹⁴ na escolha. Seja de forma consciente ou inconsciente, nossas escolhas se dão em um ambiente estruturado, ou arquitetado, que influencia as decisões. A teoria de que podemos influenciar um indivíduo à uma escolha certa possivelmente seja a que mais se adequa as premissas tratadas até este ponto, ao passo que a forma de exercício de poder mais eficiente seja a influência de pensamento, estruturar o ambiente objetivando

¹⁴ THALER, Richard; SUNSTEIN, Cass. *Nudge*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

melhores decisões dos indivíduos, é uma forma sutil de fornecer um plano de fundo no qual o colaborador irá atuar, ou mais precisamente, escolher entre seguir ou não as normas e políticas.

Isso seria possível através de “empurrões” para uma escolha certa, como estratégias eficazes que alterem o comportamento, porém sem exercer influência com uma atuação muito perceptível, com intervenções pequenas e sutis.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme se pode observar pela pesquisa apresentada que analisou o nível de maturidade dos programas de *compliance* no Brasil, estes estão voltados para pilares de punição e monitoramento, ou seja, espera-se a atuação do colaborador atendendo a todas as normas internas através de poder condigno. Porém, sendo o ser humano passível de ser afetado pelos diversos efeitos trazidos por Thaler, esta prática pode ser pouco efetiva, afinal, pelo exposto, autocontrole também atrapalha nos padrões de comportamento humano. Por conseguinte, pode ser que os programas de conformidade no país possam não ser tão eficientes e, além disso, podem ser reduzidos a meros *shame programs*.

Mediante estudos de Schwartz e Orleans¹⁵, estes perceberam que o despertar de consciência no indivíduo é mais eficaz que as penalidades e punições impostas, podendo estas produzirem até certa resistência à conformidade, causando o efeito rebote conceituado por Chiavenato. Tal resistência pode ser minimizada com a busca por alternativas que garantam a conformidade, utilizando-se de apelos através da consciência, despertando-lhes o senso de responsabilidade cívica.

Além disso, conforme o exposto, o exercício do poder ainda pode ser feito através de outros dois pilares: poder condicionado e compensatório. O poder condicionado refere-se exatamente ao exposto por Schwartz e Orleans, comprovando ser uma metodologia muito mais eficiente para a coerção do submisso ao poder. Por sua vez, o poder compensatório também tem alta capacidade de convencimento e poderia ser utilizado no tocante a criar um ambiente de trabalho extremamente satisfatório ao colaborador que tornassem o ato ilícito, com um consequente desligamento da empresa, algo muito mais doloroso de ser suportado do que a penalidade em si.

Diante do exposto, é possível que a efetividade dos programas de *compliance* sejam

¹⁵ SCHWARTZ, Richard D.; ORLEANS, Sonya. *On Legal Sanctions. University of Chicago Law Review*: Vol. 34 : Iss. 2 , Article 3, 1967.

fruto não só de sua aplicação em si, mas de todo o contexto no qual o colaborador esteja inserido, no quanto este se sente parte da companhia e no quão satisfeito este se encontra no seu cotidiano laborativo. Portanto, ao pensar na aplicação dos programas de conformidade, seria desejável um tratamento humanizado e conscientizador, exercendo a influência através da sutil sugestão de um ponto de partida para o processo de pensamento do indivíduo, possivelmente pela estruturação sutil do ambiente em que este está inserido, sem exercer coação violenta ou punitiva, métodos pouco eficazes de exercício do poder.

9. REFERÊNCIAS

- BAIRD, Douglas G. *Simultaneous Decisionmaking And The Normal Form Game*. In: BAIRD, Douglas G.; GERTNER, Robert H.; PICKER, Randal C. *Game Theory And The Law*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- BEM, D. J. Self-perception theory. In L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*. New York, NY: Academic Press, 1972.
- BENTHAM, Jeremy. *An Introduction To The Principles And Morals And Legislation*. 1823. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/0175_Bk.pdf. Acesso em: 20 de março de 2020.
- BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. In: ALVIM, Tiago Cripa; BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho; CARVALHO, André Castro; VENTURINI, Otavio. *Manual de Compliance*. São Paulo, Forense, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas* - 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2016, p. 47.
- COASE, Ronald H. *O Problema do Custo Social*. The Journal Of Law & Economics, Chicago, Volume III, Outubro de 1960, p. 13, 14 e 34.
- GADINIS, Stavros; MIAZAD, Amelia. *The Hidden Power of Compliance*. Berkeley, Fevereiro de 2018. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=3123987>. Acesso em 7 de junho de 2020.
- GALBRAITH, Jonh Kenneth. *Anatomia do Poder*. São Paulo. Pioneira, 1986.
- HAMPTON, David R. *Contemporary management*. Nova York: McGraw-Hill, 1977, p.269
- KEYNES, John Maynard. *Teoria Geral do Emprego do Juro e da Moeda*. São Paulo. Saraiva, 2012, p. 168.
- KNETSCH, Jack L. *The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves*. The American Economic Review, vol. 79, No. 5, 1989.
- LARWOOD, L.; WHITTAKER, W. *Managerial myopia: Self-serving biases in organizational planning*. *Journal of Applied Psychology*, 1977.
- MALMENDIER, Ulrike; TATE, Geoffrey. *Excesso de Confiança do CEO e o Investimento Corporativo*. NBER Working Paper, No. W10813. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=601115 <acesso em 25 de abril de 2021>

MISCHEL, Walter; ZEISS, Antonette Raskoff. (1972). *Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification*. Michigan: Journal of Personality and Social Psychology, 1972

NORTH, Douglas Cecil. *Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico*. São Paulo. Três Estrelas, 2018.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. *Panorama do Compliance no Brasil: avanços e novidades*. In: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos. *Governança, Compliance e Cidadania*. São Paulo: Thomson Reuters, Revista dos Tribunais, 2018, p. 42 e 43.

SCHWARTZ, Richard D.; ORLEANS, Sonya. *On Legal Sanctions*. *University of Chicago Law Review*: Vol. 34 : Iss. 2 , Article 3, 1967.

SHEFRIN, H.M.; THALER, Richard. *An Economic Theory Of Self-Control*. Standford: Center for Economic Analysis of Human Behavior And Social Institutions, 1978.

THALER, Richard. *Misbehaving: A Construção da Economia Comportamental*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019, p. 18 e 19.

THALER, Richard; SUNSTEIN, Cass. *Nudge*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

WEBER, Max. *Economy and Society*. Cambridge. Harvard University Press, 1954

Contatos: mahcmoura@gmail.com e giovani.saavedra@mackenzie.br