

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE DIREITO "PROF. JACY DE ASSIS"

JULIANA DUARTE NUNES

**Percalços na implementação do programa de *Compliance* nas  
empresas: *Legal Design* e suas metodologias como  
ferramentas otimizadoras**

Uberlândia

2023

JULIANA DUARTE NUNES

Percalços na implementação do programa de *Compliance* nas  
empresas: *Legal Design* e suas metodologias como  
ferramentas otimizadoras

Artigo Científico apresentado à Faculdade  
de Direito da Universidade Federal de  
Uberlândia como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharel em Direito.

Área de concentração: *Legal Design* e  
*Compliance*.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Daniela de Melo  
Crosara.

Uberlândia

2023

JULIANA DUARTE NUNES

Percalços na implementação do programa de *Compliance* nas empresas: *Legal Design* e suas metodologias como ferramentas otimizadoras

Área de concentração: *Legal Design e Compliance*.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Daniela de Melo Crosara.

Uberlândia, 2023.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Daniela de Melo Crosara (UFU)

---

Prof. Dr. Alexandre Garrido da Silva (UFU)

## **Percalços na implementação do Programa de *Compliance* nas empresas: *Legal Design* e suas metodologias como ferramentas otimizadoras**

Juliana Duarte Nunes<sup>1</sup>

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. *Compliance* e a dificuldade na implementação dos pilares do Sistema de Gestão de Riscos; 3. *Legal Design* e suas metodologias: uma crítica a inacessibilidade jurídica; 4. *Legal Design* como ferramenta otimizadora do sistema de *Compliance* e sua aplicabilidade prática; 5. Considerações finais; Referências.

### **Resumo**

A partir da publicação da Lei nº 12.846/2013, chamada de Lei Anticorrupção, foram estabelecidas uma série de diretrizes nas quais as pessoas jurídicas deveriam se enquadrar, a fim de evitar a prática de atividades corruptas dentro das organizações, preservando a reputação das empresas e evitando danos a Administração Pública. A necessidade da implementação de programas de gestão de riscos, conhecidos como *Compliance*, é inquestionável, sendo que sua criação e adesão enfrentam problemas diretamente relacionados ao excesso de formalismo jurídico. Neste contexto, é mister a busca por ferramentas capazes de otimizar a aplicação dos sistemas de conformidade, com enfoque na adaptação dos serviços prestados pelos profissionais jurídicos e na experiência do usuário. Desta forma, buscar-se-á analisar a possibilidade da implementação do *Legal Design* e suas metodologias como ferramentas otimizadoras do *Compliance*, tecendo a relação entre ambos e suas consequências positivas na prevenção e gerenciamento de riscos.

**Palavras-chave:** *Legal Design*, *Visual Law*, *Design Thinking*, *Compliance*, Lei nº 12.846/2013.

---

<sup>1</sup> Juliana Duarte Nunes, graduanda em Direito – UFU. E-mail: [juliana.nunes@ufu.br](mailto:juliana.nunes@ufu.br)

## **Setbacks in the implementation of the *Compliance* program in companies: *Legal Design* and its methodologies as optimization tools.**

### **Abstract**

Since the publication of Act nº. 12,846/2013, known as the Anti-Corruption Law, a series of guidelines were established for legal entities to comply with in order to prevent corrupt activities within organizations, preserve the companies' reputation, and avoid harm to the Public Administration. The need for implementing risk management programs, known as Compliance, is unquestionable, but their establishment and adoption face challenges directly related to excessive legal formalism. In this context, it is crucial to explore tools capable of optimizing the implementation of compliance systems, focusing on adapting the services provided by legal professionals and enhancing user experience. Consequently, this study aims to analyze the possibility of implementing Legal Design and its methodologies as optimizing tools for Compliance, examining the relationship between the two and their positive consequences in risk prevention and management.

**Keywords:** *Legal Design, Visual Law, Design Thinking, Compliance, Act nº 12.846/2013.*

### **1. Introdução**

O presente trabalho versa sobre a aplicação do *Legal Design* e suas metodologias como ferramentas otimizadoras do sistema de *Compliance* nas empresas. Na prática, o *Compliance* é sinônimo de alinhamento entre os propósitos apresentados pelos colaboradores, a organização e as normas jurídicas. Sua aplicação visa a redução de riscos na atividade empresarial e está diretamente associada ao engajamento que suas propostas geram, bem como a consecutiva adesão pelos funcionários de uma empresa, criando uma verdadeira cultura voltada à prevenção de riscos e sua correção.

Busca-se apresentar uma breve noção acerca do surgimento do *Compliance* no cenário mundial e nacional, com enfoque ao marco inicial de sua aplicação no Brasil, qual seja a publicação da Lei nº 12.846, chamada de Lei Anticorrupção (LAC). Nessa esfera, são abordados os pilares de estruturação de um programa de *Compliance*, elencando ainda os inúmeros desafios rumo à adesão deste, enraizados na falta de adoção de medidas capazes de propagar de forma didática e simplificada as previsões jurídicas.

A partir desse entendimento, é estabelecida uma crítica ao formalismo e a inacessibilidade jurídica, pautada na ideia de que tais serviços são concebidos de dentro para dentro, destinados a serem executados por um grupo seleto de indivíduos que dominam o “juridiquês”. Esse cenário engessado torna o profissional do Direito incapaz de perceber que tal condição afeta a si mesmo, enquanto prestador de serviços que produz um produto incompreensível e inutilizável, o que por vezes coloca um ideal de mudança em posição cada vez mais distante.

Nesse ínterim, discute-se a forma como os profissionais do Direito desenvolvem soluções, a perspectiva de inovação centrada no usuário leigo e o surgimento de novos caminhos para a justiça, revelando o potencial do *Legal Design* como ferramenta transformadora de acesso ao âmbito jurídico, propagando informações de formas didáticas e integrativas.

A elaboração de projetos específicos, capazes de incorporar ao DNA de uma organização o exercício da atividade empresarial de forma ética, propõe a utilização do *Legal Design* como o elo capaz de alinhar a experiência do usuário ao Direito. Ao longo deste artigo serão definidos então o conceito dessa ferramenta inovadora e suas metodologias, tais como o *Design Thinking* e o *Visual Law*, estabelecendo a relação entre *Legal Design* e *Compliance*.

A título de conclusão, a ideia é fomentar a discussão sobre a criação de documentos e orientações que façam sentido para os usuários, estabelecendo um contato eficaz com os funcionários de uma empresa, por meio dos chamados artefatos de design, capazes de remodelar o ambiente organizacional, proporcionando uma governança baseada na ética.

## **2. *Compliance* e a dificuldade na implementação dos pilares do Sistema de Gestão de Riscos**

Derivado do termo em inglês "*to comply*", que significa cumprir, executar, concordar, adequar-se ou satisfazer o que lhe foi imposto (BLOK, 2018), o *Compliance* no contexto empresarial refere-se ao conjunto de práticas e medidas que as empresas adotam para cumprir com as leis, normas e procedimentos aplicáveis ao negócio, com o intuito de dirimir riscos reputacionais e regulatórios (LAMBOY, 2018), bem como proporcionar a criação de valores éticos e políticas internas na organização.

A partir disso, o *Compliance* pode ser entendido como um sistema moderno que estabelece normas internas nas empresas fundamentadas na ética empresarial, sendo geralmente adotado em organizações que possuem algum tipo de relação com o setor público (MAGALHÃES, 2016). Importante aqui, distinguir os mecanismos de *Compliance* e auditoria,

partindo da ideia de que o primeiro é uma cultura organizacional empregada diariamente, enquanto o segundo abarca uma metodologia específica e periódica (BLOK, 2018).

Nessa toada, o objetivo do *Compliance* é prevenir e detectar irregularidades e comportamentos inadequados por parte da pessoa jurídica, de seus funcionários e de seus parceiros de negócios. Para isso, é necessário que esta cumpra as exigências legais e, ao mesmo tempo, estabeleça políticas internas e uma cultura organizacional que evitem fraudes, penalidades financeiras, possíveis danos à reputação da empresa, sanções administrativas e outros tipos de riscos, inibindo consecutivamente a prática de atos lesivos à Administração Pública.

A partir deste pensamento, a ideia é “ser” e “estar” em *Compliance*, ao passo que o primeiro estado prevê a ideia de agir de forma ética, honesta e transparente, e o segundo significa estar enquadrado nas leis e regulamentos externos ou internos (BLOK, 2018). Importante mencionar que não existe um modelo pré-elaborado de *Compliance*, sendo este moldado conforme as particularidades da pessoa jurídica, como sua natureza, complexidade e porte, mantendo um único ponto em comum, a busca pelo cumprimento das normas e a mitigação dos riscos, frente a facilidade na realização de transações em múltiplos setores, aumentando a incidência de condutas fraudulentas e de corrupção.

Historicamente falando, o *Compliance* surgiu a partir da legislação norte-americana, com a criação da *Prudential Securities* e da *Securities and Exchange Commission* (SEC), onde é mencionada a necessidade da institucionalização de programas de *Compliance* para o monitoramento de operações internas (BERTOCELLI, 2020). Tal necessidade emergiu a partir da globalização e o aumento da competitividade das empresas no mercado internacional, mercado esse ainda sem uma regulamentação capaz de acompanhar a dinâmica mercantil.

Tal cenário propiciou o surgimento de práticas corruptas dentro das organizações, pelo que seus impactos foram percebidos não apenas na esfera econômica, mas também social, fazendo com que a dita governança corporativa ganhasse especial relevância no cenário empresarial, frente aos inúmeros escândalos noticiados. Nas palavras de Edson Cordeiro:

A 'governança corporativa' diz respeito à maneira pela qual as sociedades são dirigidas e controladas, incluindo suas regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre os seus principais personagens: diretoria, conselho de administração e acionistas. Trata-se de um tema que exige uma abordagem multidisciplinar, englobando áreas como ética empresarial, gestão, liderança, psicologia social, direito, economia, finanças e contabilidade, entre outras. (SILVA, 2016, p. 40)

Nesse liame, não se pode falar em governança corporativa e sustentabilidade sem mencionar as questões éticas e conseqüentemente considerar a importância do *Compliance* mundialmente. No Brasil a publicação da Lei nº 12.846, chamada de Lei Anticorrupção (LAC), foi o marco inicial da implementação do *Compliance* em território nacional. Conforme Ribeiro e Diniz:

Os principais objetivos da presente lei são suprir a lacuna existente no ordenamento jurídico brasileiro quanto à responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos ilícitos contra a administração pública, em especial por atos de corrupção, bem como atender aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no combate à corrupção. Destaca-se que o Grupo de Trabalho sobre Corrupção nas Transações Comerciais Internacionais entendeu que a aplicação da Lei no 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos), da Lei no 6.385/1976 (Lei do Mercado de Valores Mobiliários) e da Lei no 12.529/2011 (Lei da Defesa da Concorrência) não era suficiente para combater a corrupção. (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 99)

Após a promulgação da Lei nº 12.846/2013, foi emitido o Decreto nº 8.420/2015, que inicialmente estabeleceu as diretrizes para a referida legislação. No entanto, em 18 de julho de 2022, foi publicado o Decreto nº 11.129, que trouxe uma nova regulamentação para a Lei Anticorrupção (LAC), revogando a regulamentação anterior e estabelecendo programas de integridade no contexto de uma pessoa jurídica, sendo estes descritos como um conjunto de mecanismos e procedimentos internos que promovem a integridade, a auditoria e o estímulo à denúncia de irregularidades, bem como a aplicação de códigos de ética, conduta, políticas e diretrizes.

Assim, a atuação do *Compliance* é de extrema relevância no vigente contexto, devido à constatação de que o Estado por si só não consegue deter um controle absoluto das entidades econômicas e por isso necessita do auxílio do mecanismo de conformidade, que serve como uma espécie de assessor privado do Estado.

Conforme já mencionado, não existe um padrão para os programas de integridade, pois mecanismos de controle estão diretamente atrelados ao objeto a ser controlado, podendo os programas de *Compliance* abranger diversas áreas, como a prevenção de corrupção, respeito aos direitos humanos, proteção de dados pessoais, segurança do trabalho, entre outras. Sua implementação é baseada em características fundamentais, quais sejam, os recursos humanos, processos e recursos tecnológicos, que se destringem nos seguintes pilares de implementação (XAVIER, 2021):



**1. Apoio da Alta Administração:** é essencial obter o apoio explícito e irrestrito dos altos executivos da organização, pois isso aumenta as chances de obter o suporte de diferentes grupos de pressão;

**2. Avaliação de Riscos:** Considerando a gestão por resultados, percebe-se que os riscos consistem em eventos com impactos negativos no alcance de objetivos estratégicos desejados. Isso é fundamental para o sucesso do programa de confiança baseado na gestão por resultados, pois o código de conduta, as políticas e os esforços de monitoramento devem ser construídos com base nos riscos identificados durante as análises.

**3. Código de Conduta e Políticas de Compliance:** A documentação mencionada anteriormente serve como uma formalização inicial da postura da organização em relação aos diversos temas relacionados às suas práticas de negócios. Ela também atua como uma bússola que guiará, em conjunto com as ações e exemplos da alta administração, o compromisso da empresa com o sistema de *Compliance*.

**4. Controles Internos:** Os Controles Internos são mecanismos, geralmente formalizados por meio de documentos em políticas e metodologias organizacionais, que minimizam os riscos operacionais e de *Compliance*. Eles garantem que os livros, registros contábeis e financeiros influenciam integral e precisamente os negócios e operações da organização.

**5. Treinamento e Comunicação:** Cada colaborador da organização, desde o chão de fábrica até a alta administração, precisa compreender os objetivos do *Compliance*, as regras e, talvez mais importante, seu comprometimento e desempenho para garantir o sucesso do programa.

**6. Canais de Denúncias:** Os canais de comunicação conhecidos como "canais de denúncias" fornecem aos colaboradores, acionistas e parceiros comerciais uma maneira de alertar a organização sobre potenciais violações ao código de conduta, outras políticas ou até mesmo condutas inadequadas de profissionais que agem em nome da empresa sem a devida autorização.

**7. Investigação Interna:** As organizações devem ter processos internos, como canais de denúncia internos e externos, que permitam investigações para lidar decisivamente com denúncias de condutas ilícitas ou antiéticas. Isso significa garantir que os fatos sejam investigados a fundo e que as responsabilidades sejam identificadas.

**8. Due Diligence (Diligência Adequada):** Também conhecida como avaliação prévia à contratação, a *due diligence* é realizada para compreender abrangentemente a estrutura societária e a situação financeira de terceiros, bem como para levantar o histórico de potenciais

agentes e outros parceiros comerciais. Isso permite verificar se esses atores têm histórico de práticas comerciais antiéticas ou representam riscos legais para a organização.

**9. Auditoria e Monitoramento:** A solidez e a confiabilidade do programa de Compliance são avaliadas por meio de um processo contínuo de monitoramento, incluindo auditorias regulares, que identificam se os diferentes pilares do *Compliance* estão funcionando de acordo com o planejado.

Embora alguns desses pilares possam ser dispensáveis ou inviáveis para micro e pequenas empresas, é recomendável que sejam implementados o máximo possível. Além disso, podem ser feitas adaptações para se adequar à estrutura específica da organização, aproveitando o que já existe ou aumentando a efetividade na aplicação do programa. Dito isso, tais pilares são apenas o ponto de partida para adotar o conceito de integridade em uma empresa. É igualmente importante desenvolver uma cultura organizacional de *Compliance*. Para isso, é fundamental contar com profissionais especializados na área, capazes de cultivar valores de ética e transparência em todos os níveis da organização.

Feitas essas considerações, constata-se que o *Compliance* é um sistema abrangente e bem estruturado, composto por vários elementos que se relacionam com componentes significativos de diversas áreas de atuação empresarial e também abrangem uma variedade de temas (LEGAL ETHICS COMPLIANCE, 2016). Nessa toada, a adoção de um programa de compliance efetivo pode trazer diversos benefícios para a empresa, como a redução de riscos legais e financeiros, a melhoria da reputação da marca e o aumento da confiança dos investidores e dos consumidores.

Para além do simples dever de criação de um código de ética e conduta, o *Compliance* deve ser a área responsável por atuar no gerenciamento de riscos voltados à conformidade, operação e reputação de uma empresa. Sobre isso, partindo da ideia de que é necessária a existência de um código normativo a ser empregado em cada uma das operações, é papel do *Compliance* garantir que este seja cumprido.

Nessa ambiência, superada a fase de adequação à normativa interna, que aprova ou não determinados projetos, surge ainda o risco de que o resultado final de um processo seja alterado por uma falha, ou seja um risco operacional, ainda que este inicialmente estivesse em conformidade às normas estipuladas, pelo que se discute como o *Compliance* seria capaz de dirimir tal impasse. Seguindo esta ideia, inexistindo um padrão de conformidade, bem como de uma garantia de que a operação se adeque a ele, é inegável a existência do risco reputacional a

empresa, o que nada mais é que, a situação veementemente evitada frente a implementação de um código de ética e conduta.

A partir deste cenário, ainda que existam normas e procedimentos internos dentro de uma empresa, estes em muitos casos não são seguidos da maneira desejada, sendo a falta de compreensão das políticas internas a motivação para o surgimento de fraudes e da corrupção (BENTO, 2018). A problemática ainda avança para resultados como o pagamento de multas, responsabilização em processos judiciais e administrativos, além de outras despesas que desgastam a imagem interna e a reputação da empresa. Assim as penalidades relacionadas a essa conduta seriam extremamente elevadas, afetando significativamente a viabilidade contínua do empreendimento.

A dificuldade na efetivação de um programa eficiente de *Compliance* perpassa vários pontos desde sua elaboração. A partir disso, a criação de um código de normas é uma tarefa desafiadora que demanda profundo conhecimento sobre a organização interna da empresa e as leis que regem a atividade. Nessa linha, necessária ainda a implementação do *due diligence*, em parcerias com terceiros, como investidores ou fornecedores, o que nada mais é que um processo de investigação de uma empresa antes de formalizar uma negociação<sup>2</sup>.

Ademais, implementar um setor de *Compliance* demanda recursos financeiros, um ponto que afeta diretamente micro e pequenas empresas. Apesar disso, não importando o porte do negócio, as recentes exigências regulatórias são tão significativas que se torna essencial estabelecer políticas de conformidade em todos os setores de atividade econômica, tanto no âmbito privado quanto público. Dessa forma, busca-se assegurar que a ética e a legalidade sejam sempre priorizadas.

Se implementar estratégias para organização e criação de um normativo interno já parece uma tarefa complicada, imagine garantir sua adesão pelos funcionários. Para que um programa de compliance seja eficaz, é crucial que todos os membros estejam envolvidos, desde a alta direção e gestores, que têm a responsabilidade de demonstrar condutas exemplares e compreensão das normas estabelecidas, até os demais colaboradores. Isso porque, conforme prevê a já mencionada Lei Anticorrupção em seus artigos 2º e 3º:

**Art. 2º** As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://clickcompliance.com/principais-desafios-programa-compliance/#:~:text= Falta%20de%20envolvimento%20da%20equipe,a%20divulgar%20as%20normas%20estabelecidas>>. Acesso em: 08 de maio de 2023.

**Art. 3º** A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

Nesse processo, um dos principais problemas é o estabelecimento de uma comunicação eficaz, muitas vezes mitigada frente a um ambiente regulatório complexo, envolvido em um linguajar rebuscado e em constante mudança. Assim, empresas que operam em múltiplas jurisdições ou setores altamente regulamentados enfrentam dificuldades em traduzir de forma eficiente as determinações legais a seus funcionários, ao passo que o canal de comunicação não atinge seu destinatário final.

A partir desse cenário, o desafio é “atingir todos os colaboradores da companhia e em todos os níveis hierárquicos, levando em consideração orçamento disponível, grau de instrução do colaborador, cargo, grau de exposição a riscos e diversidade cultural e regional” (KPMG BUSINESS SCHOOL, 2020, p. 58).

Sobre a dificuldade no estabelecimento de uma comunicação eficaz nos documentos jurídicos, os autores Mônica Villani, Rodrigo Gugliara e Ruy Coppola Júnior, compreendem que:

Um dos elementos que todo profissional do direito se depara e necessita é o aperfeiçoamento na comunicação jurídica. Para o ordenamento jurídico, inúmeras são as formalidades que devem ser atendidas, contudo, na comunicação, especialmente em interações interdisciplinares, o usuário frequentemente não consegue captar de modo satisfatório o discurso, ainda mais se estiver repleto de expressões em latim ou do conhecido “juridiquês”, termo utilizado para se designar quase que um dialeto próprio utilizado por pessoas ligadas ao direito. (CALAZA; FALEIROS JÚNIOR, 2021, p. 358)

Importante mencionar ainda, a falta de conscientização e treinamento, aspectos fundamentais para garantir a compreensão e o comprometimento de todos os funcionários com as práticas de *Compliance*. Nessa perspectiva, a falta de conscientização sobre as políticas e procedimentos associados à ausência de treinamento regular podem levar a violações inadvertidas das regras ou à falta de conformidade, por mero desconhecimento destas. Por esses termos:

A comunicação e o treinamento devem ser personalizados para cada tipo de colaborador. O mesmo treinamento utilizado para membros da Diretoria não pode ser utilizado para colaboradores operacionais de uma linha de montagem, por exemplo, dada a complexidade do tema, a abrangência, a exposição a riscos de Compliance, disponibilidade de tempo, dentre outros”. (KPMG BUSINESS SCHOOL, 2020, p. 58).

Sendo assim, para ser efetivo, o Programa de *Compliance* não basta existir, ou seja, ter os seus pilares formais implementados. Deve ser estruturado, conhecido, compreendido e

aplicado por todos dentro e fora da companhia, em quaisquer níveis da organização. Ele deve ser visto com um parceiro dos negócios e não simplesmente como controle ou burocracia.<sup>3</sup>

Por conseguinte, implementar com sucesso um programa de conformidade efetivo é uma tarefa desafiadora e complexa, que demanda o envolvimento de todos os membros de uma organização. Enfrentar obstáculos culturais, lidar com mudanças e assegurar a conformidade com uma ampla gama de regulamentos em constante evolução é a tarefa principal na gestão de riscos. Assim, alcançar um programa de *Compliance* bem-sucedido requer uma abordagem abrangente, engajamento de todas as partes interessadas e um investimento contínuo em treinamento e comunicação.

### **3. *Legal Design* e suas metodologias: uma crítica a inacessibilidade jurídica**

Inquestionavelmente, ao longo deste artigo lidamos basicamente com a ideia de transmissão de mensagens entre um emissor e um receptor, que consecutivamente implica na adesão dos programas de *Compliance* nas empresas. Nessa esfera, a comunicação ocorre a partir do momento em que o interlocutor atinge o entendimento da mensagem transmitida e a coloca em prática de forma eficaz.

Em um mundo globalizado onde as informações são propagadas de forma instantânea e a busca por resultados é instigada de maneira mais rápida ainda, lançando mão de inúmeros recursos tecnológicos em prol da experiência do usuário, é no mínimo curioso o fato de que o Direito ainda permaneça isolado e reverbere seus trejeitos arcaicos.

Nesse cenário, o racionalismo positivista busca abordar o fenômeno jurídico com base em sua rigorosa formalidade e fundamentação teórica, o que faz sentido do ponto de vista científico. No entanto, quando consideramos sua manifestação como prática social, a produção jurídica tende a ser pouco dialogal e marcada pela abstração. Além disso, os serviços jurídicos também são estruturados com base nessas mesmas premissas estéticas reducionistas, com uma ênfase excessiva no formalismo, procedimentos burocráticos e uso predominante da linguagem escrita e técnica (CALAZA; FALEIROS JÚNIOR, 2021, p. 354).

Tradicionalmente, os serviços jurídicos são concebidos de dentro para dentro, destinados a serem executados por um grupo seletivo de indivíduos com formação jurídica.

---

<sup>3</sup>Quais os principais desafios de um programa de Compliance. Disponível em: <<https://clickcompliance.com/principais-desafios-programa-compliance/#:~:text=Falta%20de%20envolvimento%20da%20equipe,a%20divulgar%20as%20normas%20estabelecidas>>. Acesso em: 08 de maio de 2023.

Assim, a ideia de que a norma legal surge na mente humana a partir da interpretação dos enunciados normativos (SOUZA; OLIVEIRA, 2020) torna-se ilusória, frente a incompreensão do produto final por seu usuário.

Nesse cenário de desconexão entre o sistema jurídico e a sociedade, engana-se aquele que acredita nas consequências de um sistema engessado apenas às pessoas comuns. A confusão em estabelecer uma hermenêutica legal é também capaz de afetar os operadores do Direito, ao passo em que estes encontram-se de mãos atadas na busca pelo cumprimento de seus projetos legais e consecutivamente estão fadados ao fracasso causado por seu próprio objeto de trabalho.

A partir da concepção apegada ao formalismo, não é comum a adoção de uma postura transformadora, ainda que com a finalidade de agregar valor aos serviços prestados. Assim, inúmeros são os desafios quanto à adesão das normativas jurídicas e de seus procedimentos de segurança, afinal só aplica bem o Direito, quem o interpreta de forma igualmente satisfatória.

Importante mencionar que esta visão reducionista do direito ultrapassa os padrões de comunicação e linguagem, alcançando ainda moldes estéticos, se partirmos da ideia de que em tempos antigos, o direito era expresso como um conhecimento multimídia, e a estética dos sinais jurídicos era mais variada. Sobre isso, é possível mencionar a busca dos juristas romanos por uma "*elegantia juris*", ou seja, uma noção estética da juridicidade, diversidade perdida com o surgimento da modernidade jurídica, dando lugar à predominância da linguagem verbal, com o objetivo principal de fornecer segurança na interpretação das normas (FRANÇA FILHO, 2019).

E é nesse ecossistema complexo que surgem os laboratórios judiciais de inovação “criados para oferecerem institucionalmente um lugar de fala e escuta para aqueles que desejam exprimir suas inquietudes e apresentar soluções concretas em benefício de uma instituição mais democrática e centrada no jurisdicionado” (CALAZA; FALEIROS JÚNIOR, 2021, p. 546). A partir desse projeto, compreende-se que embora a formalidade seja importante para garantir a segurança jurídica e a previsibilidade nas relações sociais, quando os aspectos formais ganham mais importância do que a finalidade das normas e a compreensão dos procedimentos, a aplicação do Direito é comprometida.

Assim nasce o *Legal Design*, como uma crítica à estética e aos procedimentos jurídicos, uma nova forma de fazer Direito, pautada na inclusão e no princípio da centralidade do usuário. Essa mudança na jurisdição envolve deixar de lado a abordagem hermética e reducionista nos sinais linguísticos, bem como abandonar o paradigma de serviços jurídicos concebidos de dentro para dentro, a fim de que possam ser concebidos considerando a melhor experiência a ser oferecida ao indivíduo. Assim, o *Legal Design* é uma “resposta à necessidade de criação de

produtos jurídicos mais claros e que realmente atendam às necessidades de seus usuários”, (COELHO, 2021, p. 22).

Desenvolvido pela advogada e designer Margaret Hagan, em linhas gerais o *Legal Design* compreende a aplicação do design centrado no ser humano, que visa criar sistemas e serviços legais empáticos, acessíveis e satisfatórios para os usuários. Para a diretora do *Legal Design Lab*:

O design jurídico é uma maneira de avaliar e criar serviços jurídicos, com foco em quão úteis e envolventes esses serviços são. É uma abordagem com três conjuntos principais de recursos, processo, mentalidade e mecânica para os profissionais do direito usarem. Esses três recursos podem nos ajudar a conceber, construir e testar melhores maneiras de fazer as coisas no direito, que envolverão e capacitarão tanto leigos quanto profissionais do direito. (HAGAN, 2022, e-book).

Nessa ambiência, o design fornece abordagens e princípios para impulsionar a transformação do setor jurídico, buscando alinhar os resultados legais às necessidades e desejos dos usuários, além de criar novas perspectivas sobre a prestação de serviços jurídicos. Ao adotar uma abordagem de design para serviços jurídicos, coloca-se as pessoas e seus contextos como foco central, questionando como a situação atual pode ser aprimorada e explorando o potencial da tecnologia.

Ele se concentra em repensar e redesenhar a forma como as informações legais são apresentadas e comunicadas, tornando-as mais compreensíveis, envolventes e centradas no usuário. Assim, os pilares do *Legal Design* são: empatia, colaboração e experimentação. Por empatia compreendemos que este visa estabelecer uma conexão entre os usuários e soluções que estejam alinhadas com suas experiências e necessidades. Isso envolve o ato de se colocar no lugar do outro, compreender, ouvir, realizar pesquisas e fazer perguntas. O objetivo é descobrir as dificuldades e demandas das pessoas, a fim de construir uma solução que atenda mais de perto às suas expectativas e desejos.

Noutro vértice, a colaboração se faz presente a partir de indivíduos diversos em termos de habilidades e perspectivas, bem como a multidisciplinaridade, são fatores que impulsionam as conexões. Estimular a troca de experiências entre pessoas com diferentes competências e visões é essencial para gerar soluções criativas e inovadoras. Enquanto isso, o quesito experimentação exprime que as ideias que não são implementadas permanecem apenas como sonhos. Fazer tentativas e cometer erros faz parte do processo de aprendizado, e testar é a forma mais eficaz de descobrir se estamos seguindo o caminho correto.

Nessa ótica, dois grupos distintos se relacionam diretamente, quais sejam, os leigos e os profissionais do direito. Para uma pessoa sem conhecimento aprofundado do sistema jurídico,

busca-se capacitação, permitindo que ela compreenda e lide de maneira mais inteligente com as complexidades das questões legais e das leis que se aplicam em seu cotidiano. Já para um profissional do Direito a ideia é fornecer suporte para que ele exerça a advocacia de forma mais eficaz, atendendo seus clientes de maneira mais completa e eficiente.

Nessa esfera, o *Legal Design* representa muito mais que uma simples adição de elementos visuais aos documentos jurídicos, design é sinônimo de resolução de problemas. Sobre isso, é possível citar as diferentes vertentes do design, a partir das quais é possível traçar soluções jurídicas.

Inicialmente, cita-se o design visual que se preocupa com a forma como a informação é apresentada ao público e como transmitir efetivamente uma mensagem por meio de ferramentas gráficas visuais. Ao contrário do valor estético, o design visual busca principalmente a funcionalidade na entrega da mensagem, aprimorando habilidades de comunicação, especialmente ao criar documentos ou apresentações, proporcionando uma mentalidade e instintos essenciais, além de ferramentas específicas para implementar uma comunicação mais eficaz.

Uma segunda vertente, é o design de produtos, que se concentra no desenvolvimento de ferramentas e objetos para melhorar a realização de tarefas. O design de produtos busca resolver problemas dos usuários, criando soluções que preencham necessidades e motivem os usuários a comprar e usar determinado produto, como aplicativos, sites ou máquinas inovadoras, comumente encontradas no mundo das startups.

Já o design de serviços aborda soluções em uma escala mais complexa, preocupando-se com a jornada do usuário desde o problema até a resolução e como a experiência do usuário pode ser aprimorada ao longo desse caminho. Enquanto isso, o design de organização concentra-se em como as pessoas podem trabalhar juntas e alcançar resultados melhores e mais harmoniosos. Isso pode envolver mudanças em pessoal, espaço físico, remuneração, incentivos e cultura dentro de uma organização. O desafio reside na quantidade de partes interessadas envolvidas e nos diversos usuários-alvo que os designers devem atender.

Por fim, o design de sistemas é a forma mais complexa de design, pois busca coordenar uma ampla variedade de produtos, serviços, comunicações e interações em um sistema abrangente e contínuo envolvendo pessoas. Exemplos de design de sistemas incluem a criação de tribunais, agências governamentais ou programas universitários.

Superada a compreensão sobre os ramos de aplicação do design, é importante mencionar que o *Legal Design* conta com metodologias próprias que podem ser aplicadas dentro desse



campo, quais sejam o *Visual Law* e o *Design Thinking*. O primeiro, é uma parte do *Legal Design* que se concentra especificamente no uso de elementos visuais, como gráficos, infográficos, diagramas e ilustrações, para simplificar e comunicar conceitos jurídicos complexos de maneira visualmente atraente e compreensível. Ele visa aumentar a clareza, a transparência e a acessibilidade do conteúdo jurídico, tornando-o mais fácil de ser assimilado por pessoas que não têm conhecimento jurídico especializado.

Por sua vez, o *Design Thinking* é uma abordagem centrada no usuário para resolver problemas e desenvolver soluções inovadoras. Embora seja amplamente aplicado em diversos campos, incluindo o design de produtos e serviços, o *Design Thinking* também pode ser utilizado no *Legal Design*. Ele envolve a compreensão das necessidades e perspectivas dos usuários, a geração de ideias criativas, a prototipagem e o teste iterativo de soluções para aprimorar a experiência e os resultados dos serviços jurídicos. Com base nesse entendimento, Margaret Hagan defende que:

*Design Thinking* não é apenas para pessoas que estão trabalhando em startups de tecnologia jurídica, branding ou comunicação visual. É para qualquer pessoa no setor jurídico que queira atender melhor seus clientes, que queira melhorar sua própria vida profissional e organização, e que queira ver melhores tipos de produtos de trabalho, prestação de serviços e ecossistemas no direito. (HAGAN, 2022, e-book).

Para Tim Brown, pioneiro no campo do *Design Thinking*, não há um manual ou receita que possa desenvolver as habilidades necessárias, a não ser a prática constante (BROWN, 2017). A partir disso, o *Legal Design* é uma disciplina que combina princípios de Design Thinking, pensamento criativo e técnicas visuais para melhorar a eficácia e a acessibilidade dos serviços jurídicos.

#### **4. *Legal Design* como ferramenta otimizadora do sistema de *Compliance* e sua aplicabilidade prática**

Ao longo deste artigo, restou clara a ideia de que não basta ter um programa de *Compliance*, é preciso garantir sua adesão e eficiência, partindo do entendimento de que apenas estar em conformidade com as normativas legais não é suficiente para assegurar sua efetividade. Cumprir normas deve ser o mínimo esperado de um programa de *Compliance*, para além disso é essencial priorizar a construção de uma cultura corporativa sólida, fundamentada em valores inegociáveis que orientem os colaboradores, especialmente diante de dilemas éticos cotidianos.

A partir desse entendimento, conforme já mencionado anteriormente, muitos são os percalços para a construção da dita cultura corporativa, ao passo que o profissional do direito é constantemente exposto a situações que demandam o aperfeiçoamento de suas técnicas e comunicação jurídica. O desafio é criar um *mindset* de sucesso capaz de otimizar o *Compliance* desde sua criação, aperfeiçoando as técnicas de conhecimento sobre a estruturação interna da empresa, bem como sobre as leis que regem a atividade exercida, até a sua implementação de fato, buscando a maior compressão e consecutiva adesão possíveis.

Aqui é necessário entender que o *Compliance* não é criado com o intuito de estabelecer única e exclusivamente um código de ética e conduta físico, alinhado à legislação nacional e compreensível aos profissionais do direito que o fizeram. É preciso criar um programa integrativo e de fácil compreensão, um sistema que de fato seja construído com base em seus usuários finais, quais sejam, os colaboradores de empresa.

Os procedimentos e expressões tradicionais do Direito são egoístas e ineficientes, não obstante já foram apontados aqui inúmeros dilemas que dificultam a aplicação do *Compliance*, todos eles partindo da ideia de que quem não compreende o Direito não o aplica de forma desejada. A dificuldade no conhecimento da organização interna da empresa, no estabelecimento de uma comunicação eficaz e a falta de conscientização e treinamento clamam por um elo capaz de alinhar a experiência do usuário ao Direito.

Se o preceito fundamental do *Legal Design* consiste na estruturação criativa de operações jurídicas, por que não utilizá-lo como ferramenta otimizadora do *Compliance* nas empresas? Essa abordagem inovadora a ser explorada nas empresas tem o potencial de trazer diversos benefícios, tais como: promover uma cultura de inovação por meio de novas formas de pensamento e trabalho; aprimorar a clareza dos contratos e informações jurídicas fornecidas aos usuários; facilitar a adoção natural de treinamentos de *Compliance* pelos colaboradores; e criar serviços inovadores que são genuinamente centrados no usuário (KLEMOLA, 2020).

Nesse cenário, o *Legal Design* pode ajudar a superar esses desafios, criando soluções legais mais acessíveis, compreensíveis e eficazes, concentrando-se em entender as necessidades dos usuários finais, ao invés de apenas atender às exigências legais. Isso significa que as soluções são projetadas com o usuário final em mente, criando políticas e procedimentos mais claros e acessíveis, bem como fornecendo treinamento e comunicação mais eficazes aos funcionários.

Entender o que as pessoas pensam, o que elas falam, o que elas sentem e veem, é um trabalho de empatia pouco aplicado pelos operadores do Direito, e que o Design vem tentando implementar em nossas rotinas. Promover inovação jurídica não é “rasgar” tudo o que já conhecemos, mas sim ajustar a lente e aprender a gerar soluções que

atendam às necessidades dos usuários, e não a nossa. (CALAZA; FALEIROS JÚNIOR, 2021, p. 201)

Por conseguinte, o *Legal Design* e suas metodologias podem ser usados para simplificar as políticas de *Compliance*, tornando-as mais visuais, ajudando os usuários a entender os pontos importantes de forma mais clara e rápida, atendendo assim ao objetivo principal com o desenvolvimento do *Compliance*, qual seja evitar ações corruptas ou fraudulentas que levam ao declínio da reputação da empresa.

Frente as oportunidades de desenvolvimento expostas, é essencial capacitar os profissionais do campo jurídico para compreender tais estratégias, a fim de que possam desenvolver e oferecer serviços jurídicos inovadores com maior eficiência e adesão. Para tanto é necessária a integração do conhecimento técnico dos profissionais do Direito com habilidades em gestão de projetos, utilização de novas ferramentas tecnológicas, além do principal, trabalho em equipe.

Cientes quanto às dificuldades enfrentadas ao longo do processo de estruturação e implementação de um programa de *Compliance*, bem como da existência de uma ferramenta otimizadora, qual seja o *Legal Design*, é hora de destrinchar sua aplicação poderosa rumo a um ideal de centralização do indivíduo.

Inicialmente, o foco é compreender que todas as ações giram em torno de pessoas, sejam elas o usuário leigo ou o prestador de serviços jurídicos. Um dos maiores preconceitos relacionados a aplicação do *Legal Design* é acreditar que ele é desnecessário aos profissionais do Direito, quando na verdade para além de uma mera maquiagem aos documentos jurídicos, essa vertente revela uma forma inovadora de analisar, construir e aplicar os conhecimentos jurídicos.

Criar um código de normas não é tarefa fácil, sendo necessário alinhar os propósitos da empresa à legislação nacional, cientes de que esta é extensa e rebuscada, além de envolver relações com terceiros, como investidores e fornecedores. A fim de otimizar o trabalho dos advogados, o *Design Thinking* propõe a realização de sessões de *brainstorming* e *workshops* para identificar alternativas criativas e encontrar soluções mutuamente satisfatórias às demandas da gestão e aos interesses públicos, facilitando a identificação e análise de riscos, o estabelecimento de medidas de controle e a avaliação de impactos regulatórios (CALAZA; FALEIROS JÚNIOR, 2021).

Nessa toada, um dos pilares dessa metodologia é a prototipagem, onde os advogados podem criar protótipos de soluções para os conflitos, permitindo que as partes envolvidas visualizem e experimentem possíveis resoluções, permitindo a realização de testes que refinam

as soluções de forma iterativa, antes de aplicar capital em uma resolução final, ponto extremamente importante principalmente para aqueles negócios ainda emergentes.

Assim, “atuar dentro do *mindset* ágil exige que a empresa se organize de forma que todas as áreas e todas as pessoas entendam que cada decisão, de cada uma das áreas e pessoas, impacta nas entregas que a empresa toda faz aos clientes” (CALAZA; FALEIROS JÚNIOR, 2021, p. 504). Exemplo disso, são as *fintechs* caracterizadas por sua abordagem ágil e adaptável, onde identificam as necessidades do seu público, desenvolvem produtos para atender a essas demandas e estabelecem mecanismos para se manterem próximas aos clientes, colocando-os no centro das discussões e tomadas de decisão.

Essa perspectiva positiva criada a partir da construção de um *mindset* voltado à prevenção de fraudes e corrupção, implica diretamente no aperfeiçoamento de processos de auditoria e monitoramento, *due diligence*, além da implementação de canais de denúncia e investigações internas mais eficazes, reduzindo significativamente o risco de violações regulatórias e outros problemas de conformidade.

Nessa linha, a IDEO empresa liderada por Tim Brown, amplamente reconhecida por sua contribuição na divulgação desta metodologia, compreende o *Design Thinking* como uma ferramenta que transforma desafios complexos em oportunidades de design, permitindo a resolução de problemas e a geração de um impacto positivo (IDEO, 2012).

Um exemplo de aplicação do *Design Thinking* ao meio jurídico, é o da 6ª Vara Federal do Rio Grande do Norte, que implementou uma abordagem inovadora no atendimento aos usuários nos cartórios judiciais. O juiz titular, reuniu todos os funcionários em uma sessão de *Design Thinking* para encontrar soluções, a partir da identificação de que muitas pessoas se sentiam constrangidas ao relatar seus problemas em um balcão de atendimento, com uma fila onde todos poderiam ouvir seus casos. Com base na empatia e na abordagem centrada no usuário, foi implementada uma nova forma de atendimento realizada em uma sala privativa, eliminando a necessidade de atender os usuários em público<sup>4</sup>.

Cita-se ainda, no ramo empresarial, a marca Havaianas que realizou uma consultoria com a já mencionada IDEO, com o objetivo de lançar uma linha de bolsas durante a São Paulo Fashion Week (SPFW). Para tanto, foram realizadas uma série de entrevistas a fim de compreender como as pessoas se relacionavam com a marca Havaianas e sessões de *brainstorming* para desenvolver esboços e protótipos das bolsas<sup>5</sup>. Tais etapas cruciais do

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://www2.jfrs.jus.br/subsecao-judiciaria/rspoa06/>>. Acesso em: 05 maio 2023.

<sup>5</sup> Disponível em: <<https://posdigital.pucpr.br/blog/exemplos-de-design-thinking/>>. Acesso em: 05 maio 2023.

processo de *Design Thinking*, de modo análogo, podem ser adotadas pelas empresas, no que diz respeito a construção de estratégias.

Superado o entendimento acerca da estruturação de uma estratégia forte de *Compliance*, necessário agora entender como este pode ser implementado de forma a garantir a maior adesão possível pelos colaboradores. Para tanto, o estabelecimento de uma comunicação eficaz é imprescindível, ao passo que uma gestão pautada na transparência e comunicação eficientes é capaz de engajar muito mais pessoas em processos de adaptação.

Nessa esteira, os tradicionais ambientes regulatórios promovem o estabelecimento de um Código de Conduta e Políticas de *Compliance* regido por uma linguagem complexa, sem um propósito claro, de forma ambígua e sem considerar quem serão os usuários desses documentos. Ao adotar a abordagem do *Legal Design*, que coloca o usuário no centro do desenvolvimento desses mecanismos de prevenção ao risco, é possível alcançar maior precisão e obter melhores resultados em relação aos objetivos pretendidos ao criar tais documentos (NYBO, 2020).

Nesse sentido, é possível estabelecer um paralelo com base na utilização do *Legal Design* nos contratos jurídicos de consumo. Nessa espécie de documentos, os princípios de design têm como objetivo geral aprimorar a experiência do usuário em documentos jurídicos, com base na aplicação teórica das técnicas de *nudges*, espécies de "cutucadas" ou "empurrõesinhos" ao Direito, mais especificamente nas relações contratuais de consumo.

*Nudges* são ferramentas empregadas por governos ou organizações privadas para ajudar nas decisões a serem tomadas, agindo como um leve estímulo na direção considerada apropriada. Vale ressaltar que os *nudges* podem ser utilizados tanto em contextos negativos quanto positivos, estando intrinsecamente ligados ao conceito de ética, conforme oportunamente definido por Richard Thaler, vencedor do Prêmio Nobel de Economia em 2017 (KESSLER, 2015).

A utilização de *nudges* está relacionada à estratégia de reenquadrar atitudes por meio de incentivos, influenciando as pessoas a tomarem ações em uma direção específica definida previamente. Além disso, essa estratégia está ligada à economia comportamental, que busca aprimorar as teorias econômicas por meio do uso de princípios psicológicos.

Com várias variáveis em jogo, os *nudges* podem desempenhar um papel decisivo na forma como os indivíduos tomam decisões. De forma inerente e fundamental, a utilização desse mecanismo nos contratos e demais documentos jurídicos não apenas auxilia de maneira positiva na tomada de decisões, mas também representa uma medida de simplificação administrativa.

Essa abordagem altera de maneira previsível o comportamento das pessoas, sem, no entanto, proibir outras opções viáveis ou causar mudanças significativas nas consequências econômicas (THALER, 2009).

Para além do uso dos *nudges*, outra metodologia extremamente importante tanto na reformulação das documentações jurídicas, quanto na propositura de treinamentos rumo a maior compreensão e comprometimento dos funcionários, é o *Visual Law*. Assim sendo, se por um lado, o *Design Thinking* propõe uma mudança de *mindset*, o *Visual Law* instrumentaliza e concretiza seus objetos.

A interdisciplinaridade é uma marca fundamental da contemporaneidade, na qual a comunicação visual desempenha um papel especialmente adequado. Vivemos em uma cultura saturada de imagens que podem se relacionar tanto com situações específicas quanto indeterminadas, carregando consigo múltiplas camadas de significado que podem ser desvendadas por meio de diversas abordagens interpretativas.

Nessa esfera, tal metodologia pode ser aplicada na criação de documentos jurídicos e apresentações a parceiros ou investidores, visivelmente mais atraentes, contando com uma linguagem simples e objetiva, além de ilustrações, gráficos, cores e fontes que facilitem a implementação de uma política interna forte. Aqui abre-se um parêntese para discutir a importância do *Jobs To Be Done* (JTBD), uma teoria americana na qual a problemática central se baseia no questionamento sobre qual tarefa determinado produto ou serviço deve realizar<sup>6</sup>.

Assim, antes de redigir um documento jurídico, é essencial compreender o propósito subjacente àquilo que está sendo escrito, definindo claramente o objetivo que se pretende alcançar ao abordar determinado tema, respondendo a algumas perguntas como: para quem você está escrevendo? Sobre o que você está escrevendo? Qual é a finalidade do seu texto? Quais são os resultados que você deseja obter? Como você define sucesso e fracasso em relação aos resultados pretendidos? Ao ter essas respostas em mente, será possível redigir um documento claro e abrangente, alinhado com os objetivos estabelecidos.

Essa mudança organizacional na busca por uma linguagem integrativa, pode estender-se ainda para a criação de plataformas digitais para gestão do *Compliance*, destacando-se que essa jornada não se resume apenas à criação de soluções jurídicas acessíveis e visualmente

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://arivo.com.br/blog/blog/2015/05/26/milk-shakes-e-inovacao-usandojobs-to-be-done-para-melhorar-seusprodutos/#:~:text=A%20teoria%20conhecida%20por%20jobs,que%20ele%20quer%20ver%20feito>. Acesso em: 06 maio de 2023.

atraentes, é necessário um trabalho integrado de diversas áreas da empresa, como RH, TI, jurídico, entre outras.

Assim, o *Visual Law* pode ser usado para criar soluções tecnológicas que facilitem a conformidade. Por exemplo, uma empresa pode criar um aplicativo que ajuda os funcionários a entender e cumprir as políticas de *Compliance*. O aplicativo pode incluir recursos interativos, como perguntas e respostas, para ajudar os usuários a entender as políticas e procedimentos em um contexto mais amplo. É possível utilizá-lo ainda, como um canal de comunicação que torne mais fácil a realização de auditorias, monitoramento ou até mesmo um canal de denúncias anônimas contra condutas ilícitas ou antiéticas, colocando em prática o verdadeiro treinamento em *Compliance*.

Sobre esse tema, importante destacar que esta não é uma realidade utópica, ainda que em pequena escala, já são oferecidos no mercado aplicativos com propostas alinhadas ao *Legal Design*, oferecendo serviços de gestão de *Compliance* as empresas que buscam o desenvolvimento ético e moral de seus funcionários, como por exemplo a ICOMPLY.

O aplicativo conta com treinamentos e comunicados personalizados para seus colaboradores e terceiros, utilizando a gamificação, técnica que faz uso elementos de jogos em contextos não lúdicos para estimular a motivação, engajamento e aprendizagem dos usuários, para realizar questionários, envolvendo ativamente os profissionais na absorção das informações e fornecendo evidências positivas de conformidade para a alta administração. O aplicativo também possui grupos de discussão, promovendo um ambiente colaborativo e facilita a disseminação de boas práticas, além de contar com um canal anônimo de denúncias.<sup>7</sup>

Frente aos fatos expostos, compreende-se que os benefícios da implementação adequada do *Legal Design* e suas tecnologias não se limitam ao cumprimento legal. Essa inquietação rumo a inovação, faz com que inúmeros outros pontos, para além da conformidade, sejam questionados, em um momento singular e que oferece uma vantagem única. As empresas sagazes o suficiente para adotar essa postura, seja em suas campanhas publicitárias ou estratégias de marketing, assim como na concepção de seus produtos e serviços, terão a oportunidade de se destacar no mercado, conquistando a confiança de seus colaboradores e clientes.

---

<sup>7</sup>Disponível em: <<https://icomply.com.br/>> . Acesso em: 06 maio de 2023.

"Conjunto de práticas e medidas que as empresas adotam para cumprir com as leis, normas e procedimentos aplicáveis ao negócio, com o intuito de dirimir riscos reputacionais e regulatórios, bem como proporcionar a criação de valores éticos e políticas internas na organização"



Lei nº 12.846/2013  
Lei Anticorrupção

# COMPLIANCE

Apoio da Alta Administração  
Avaliação de Riscos  
Código de Conduta e Políticas de Compliance  
Controles Internos  
Treinamento e Comunicação  
Canais de Denúncias  
Investigação Interna  
Due Diligence  
Auditoria e Monitoramento

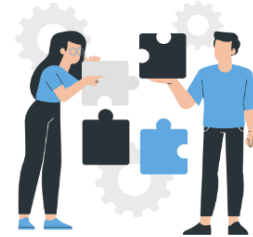


## DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO



Quem não compreende o Direito não o aplica de forma desejada.

Formalismo excessivo, procedimentos burocráticos e uso predominante da linguagem complexa.



Os serviços jurídicos são concebidos de dentro para dentro, destinados a serem executados por um grupo seleto de indivíduos com formação jurídica.

Aplicação do design centrado no ser humano, que visa criar sistemas e serviços legais empáticos, acessíveis e satisfatórios para os usuários.



Crítica à estética e aos procedimentos jurídicos.

Empatia  
Colaboração  
Experimentação



Entender as necessidades dos usuários finais, ao invés de apenas atender às exigências legais.

# LEGAL DESIGN

## VISUAL LAW

Jobs To Be Done  
Soluções Visuais  
Tecnologia

## DESIGN THINKING

Brainstorming  
Nudges  
Prototipagem



Margaret Hagan



Se por um lado, o Design Thinking propõe uma mudança de mindset, o Visual Law instrumentaliza e concretiza seus objetos.

Imagem Autoral



A título de conclusão, com base na imagem apresentada acima, é possível compreender que a utilização do Legal Design está ao alcance de todos e pode ser empregada como uma ferramenta potencializadora em quaisquer cenários de conscientização, como por exemplo, neste próprio artigo. A partir disso, foram utilizadas técnicas de *Design Thinking* para organizar as ideias aqui apresentadas de forma objetiva e clara, além de elementos do *Visual Law* para atribuir uma estética funcional ao documento, isso a fim de que você leitor, jurista ou não, receba este conteúdo da melhor forma possível.

## 5. Considerações Finais

Conforme evidenciado, o *Legal Design* é uma abordagem que pode aprimorar a efetividade e a acessibilidade dos programas de *Compliance*. As propostas aqui apresentadas são o pontapé inicial na construção de uma solução que transpõe eventuais obstáculos de comunicação entre o ambiente jurídico, o mundo dos negócios e os jurisdicionados.

A utilização de elementos visuais, técnicas de *mindset* e outras práticas de design podem tornar as diretrizes de conduta mais claras e fáceis de seguir nas empresas e organizações. Essa abordagem pode ser aplicada em diversas áreas de um programa de *Compliance*, desde a elaboração e comunicação das políticas de conformidade até a gestão de riscos e o desenvolvimento de soluções inovadoras para questões relacionadas à integridade.

Os juristas desempenham um papel central nesse movimento e estão no topo do processo de inovação, deve partir deles a fagulha de mudança e a força necessária para alimentar um novo modelo jurídico. Assim, se o pragmatismo e a falta de programas de disseminação eficientes afastam os colaboradores da adesão ao *Compliance*, e mais ainda, dificultam a construção de um *mindset* de sucesso na prevenção de riscos e na busca de soluções, o *Legal Design* cria uma espécie de ponte entre o Direito e o usuário, fazendo com que a informação chegue até ele, e mais ainda, que a mensagem transmitida seja entendida, estabelecendo uma verdadeira comunicação.

Conclui-se que as empresas não precisam apenas de diretrizes, ferramentas e processos devidamente mapeados, mas também contar com pessoas capacitadas que saibam utilizar esses métodos de forma inclusiva, visando uma gestão eficaz de riscos. O objetivo é criar uma corporação mais segura e saudável, que proporcione o máximo de conforto e um desempenho eficiente. O resultado, consecutivamente, são organizações que garantem o cumprimento das normas e regulamentos internos, que evitam riscos financeiros e que preservam sua imagem, o

que por sua vez, resultará em uma melhoria no cenário econômico e organizacional das operações.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de Julho de 2022.** Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm)>. Acesso em: 05 maio. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 12.846, de 1º de Agosto de 2013.** Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm)> Acesso em: 26 de abril de 2023.

BERTOCELLI, Rodrigo De Pinho, **Compliance. In: Manual De Compliance /** Coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo Bertoccell Otavio Venturini. - 2. Ed. - Rio De Janeiro: Forense, 2020. P. 39-60.

BENTO, Alessandro Maier. **Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance.** Rev. FAE, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 98 - 109, jan./jun. 2018.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa.** 2 ed. Freitas Bastos, 2018.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

COELHO et al, **Legal Design.** Editora Foco. Edição do Kindle.

FRANÇA FILHO, Marcílio. **A iconografia jurídica brasileira na Casa de Tobias Barreto. Consultor Jurídico.** São Paulo, 02 out. 2019. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-out-02/direito-comparado-iconografia-juridica-brasileira-casa-tobias-barreto>>. Acesso em 09 de maio de 2023.

**Formas de utilizar o Legal Design no Compliance.** Disponível em: <<https://techcompliance.org/legal-design-programa-de-compliance/>> . Acesso em: 09 de maio de 2023.

IDEO. **Design Thinking For Educators Toolkit.** 2. ed. 2012. Disponível em: [www.designthinkingforeducators.com](http://www.designthinkingforeducators.com). Acesso em: 05 maio. 2023.

KESSLER, Felix. **Empurrões e nossos processos cerebrais.** Disponível em: <http://www.economiacomportamental.org/nacionais/empurroezinhos-e-nossos-processoscerebrais/>. Acesso em: 05 maio. 2023.

KLEMOLA, Meera. **An introduction to legal design.** Medium, 2019. Disponível em: <https://medium.com/observ-world/an-introduction-to-legal-design-da4dab282825>. Acesso em: 05 maio. 2023.

KPMG. **Guia Prático do Compliance: o que você precisa saber para começar.** 2020. Disponível em: <<https://midia.kpmg.com.br/comunicados/arquivos/livro-digital-guia-pratico-do-compliance-KPMG-v2.pdf>>. Acesso em: 08 de maio de 2023.

**LEGAL DESIGN: TEORIA E PRÁTICA.** Alexandre Zavaglia Coelho...[et al.]; coordenado por José Luiz de Moura Faleiros Júnior, Tales Calaza. - Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2021.

LEGAL ETHICS COMPLIANCE. **The compliance community.** 2016. Disponível em: Acesso em: 08 de maio de 2023.

MAGALHÃES, João Marcelo Rego. **Aspectos relevantes da Lei Anticorrupção empresarial brasileira (Lei nº 12.846/2013).** Revista Controle, Ceará, v. 11, n. 2, p. 24-46, 2016.

**MANUAL DE COMPLIANCE.** Coordenador Christian Kark de Lamboy. São Paulo: Via Ética, 2018.

NYBØ, Erik Fontenele. **Legal Design ou Visual Law? O que significa cada termo?** StartUPi, 15 jul. 2020. Disponível em: <https://startupi.com.br/2020/07/legal-design-ou-visual-law-o-que-significa-cada-termo/>. Acesso em: 05 maio. 2023.

**Quais os principais desafios de um programa de Compliance.** Disponível em: <<https://clickcompliance.com/principais-desafios-programa-compliance/#:~:text=Falta%20de%20envolvimento%20da%20equipe,a%20divulgar%20as%20normas%20estabelecidas>>. Acesso em: 08 de maio de 2023.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, P. D. F. **Compliance E Lei Anticorrupção Nas Empresas.** Revista De Informação Legislativa, V. 205, P. 87-105, 2015 Disponível Em: < [https://Www12.Senado.Leg.Br/Ril/Edicoes/52/205/Ril\\_V52\\_N205\\_P87.Pdf](https://Www12.Senado.Leg.Br/Ril/Edicoes/52/205/Ril_V52_N205_P87.Pdf)> Acesso em: 05 maio. 2023.

SILVA, EDSON CORDEIRO DA. **GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS.** 4. ED. ATUAL. REV. SÃO PAULO: ATLAS, 2016.

SOUZA, Bernardo de Azevedo e; OLIVEIRA, Ingrid Barbosa. **Visual law: como os elementos visuais podem transformar o direito.** Edição do Kindle, 2020.

THALER, Richard H; SUSTEIN, Cass R. **Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness.** London: Penguin Books, 2009.

**The Legal Design Lab.** Disponível em: < <https://law.stanford.edu/organizations/pages/legal-design-lab/> >. Acesso em 09 de maio de 2023.

XAVIER, Karoline da Silva Almeida. **A importância do programa de Compliance nas empresas: a dificuldade de aderir ao compliance nas empresas.** Universidade de Brasília, 2021.