

Não é só a alta gestão que precisa estar comprometida com o programa de compliance da empresa. Se o middle management não “comprar” a ideia, a mensagem corre o risco de ficar pelo caminho.

Fazer com que profissionais da média gerência entendam o seu papel no sucesso do Programa de Compliance e passem a funcionar como multiplicadores frente aos demais funcionários é um diferencial importante para as empresas, em especial aquelas que não contam com grandes áreas de compliance, como explica nesta entrevista **Fernando M. Caleiro Palma**, Diretor Executivo de Corporate Compliance da EY (antiga Ernst&Young).

Muito se fala sobre a importância do comprometimento do top management para o sucesso do programa de compliance. Mas qual o papel do middle management nessa história? No final do dia, não são eles os principais responsáveis por difundir o programa?

Não se pode esquecer que o papel da Alta Administração para o sucesso do programa de compliance é fundamental, tanto que o seu envolvimento (“*Tone at the Top*”, como é comumente conhecido entre os profissionais de compliance) compõe um dos sete pilares de um programa robusto e eficaz. Há inúmeros artigos escritos sobre o tema e todos são unânimes em afirmar sua condição *sine qua non* para o êxito do programa. Todavia, devemos ressaltar o papel crucial exercido pela média gerência (ou *middle management*) – normalmente composto por executivos que ocupam a posição de gerentes e supervisores – cujos profissionais funcionarão como multiplicadores do programa de compliance junto a seus subordinados. Afinal, são eles que, no dia a dia, estão em contato direto com a operação da empresa e portanto exercem papel importantíssimo nessa vertente. Inclusive, notável salientar que em várias empresas (especialmente multinacionais estrangeiras) onde o programa de compliance já está mais maduro, parte do bônus dos executivos em posição de *middle management* está atrelado a objetivos relacionados ao programa de compliance e sua disseminação e aderência pelos funcionários.

Existe algum trabalho ou treinamento específico sobre compliance para o time do middle management? É preciso dar, além da visão estratégica, talvez um approach mais tático, de execução do plano de compliance mesmo?

Normalmente segmentamos a categoria de funcionários de uma empresa em uma pirâmide com três divisões. No topo, alocamos os membros da Alta Administração, normalmente diretores executivos, vice-presidentes, presidente, C-Suite e membros do Conselho de Administração (quando é o caso). Já na base desta mesma pirâmide, alocamos os funcionários que geralmente não tem linha de reporte abaixo, ou seja, é a população da empresa que detém cargos de relevância, porém sem nível gerencial ou mesmo de supervisão. E no meio destas duas categorias, alocamos os profissionais líderes e de média gerência, normalmente gerentes e supervisores. Nessa linha de raciocínio, o *approach* de treinamentos de compliance, que aliás compõe um outro pilar importante de sustentação para obter-se um programa robusto e eficaz, deve ser diferenciado para cada um desses grupos. Quando desenvolvemos os treinamentos para o *middle management*, adotamos a metodologia de “*Train the Trainer*”, ou seja, treinamos essa população não apenas para estar alinhada com a estratégia de compliance chancelada pela Alta Administração, mas também para que eles sejam os multiplicadores desse treinamento para os seus subordinados. Esse *approach* também é muito utilizado quando estamos diante de empresas com milhares de funcionários, onde o treinamento presencial feito somente pelo profissional de compliance pode ser, na realidade do dia a dia, uma tarefa quase impossível.

Tenho frisado bastante essa questão: temos de ser realistas e adotar decisões simples e eficazes. A maioria esmagadora das empresas simplesmente não tem budget suficiente para construir estratégias de compliance de excelência. Minha dica é: seja simples e criativo, faça ‘mais com menos’ e utilize seus funcionários em posições de média gerência como conduítes para que a sua mensagem seja multiplicada até a base da pirâmide. Utilize linguagem simples e de fácil absorção,

com “cases” reais para o treinamento. Seja prático e não faça nada longo (nenhum funcionário da área de operações ficará contente em ficar 4 horas numa sala de treinamento. Procure fazer em duas horas, no máximo). Esteja seguro de que tudo está documentado. Tudo certo quanto a esses pontos? Parabéns. Você atingiu seu objetivo.

As empresas enxergam esse público como alvo prioritário dos programas de compliance ou ainda o trabalho se dá muito no topo e depois parte-se para a massificação da mensagem?

Há que se trabalhar em conjunto nessas situações. O profissional de compliance funcionará tal como o maestro de uma orquestra, ou mesmo o técnico de um time de futebol. Ele não entrará em campo para jogar ou tocar um instrumento, todavia, sua presença é fundamental para saber que todos deverão estar unidos em uma mesma estratégia para vencer o jogo, ou mesmo prontos para tocar a mesma música sem qualquer desafino. O profissional de compliance é quem irá traçar essa estratégia e posicionar cada um para que saibam a hora exata de atuar. E mais: que todos entendam a importância e relevância do seu papel.

Em muitas empresas – especialmente as brasileiras, uma vez que o tema compliance ingressou na agenda de discussão recentemente -, a percepção da média gerência quanto ao seu papel no sucesso do programa de compliance ainda não está clara, ou melhor, ainda merece evolução. Nosso papel é justamente desmistificar a percepção de que o profissional de compliance é um “*business stopper*” (ou como brinco, ser a área de compliance da empresa conhecida como DPV – Departamento de Prevenção a Vendas). E o papel da média gerência é fundamental nesse cenário, pois a partir do momento que o compliance officer consegue fazer essa média gerência entender o seu papel no sucesso do programa de compliance, e melhor ainda, que ela ‘compre’ o programa e passem a funcionar como multiplicadores frente aos demais funcionários, pronto! Você teve uma excelente vitória e sua vida se tornará bem mais fácil – você até terá tempo de almoçar com mais calma... (risos)

É possível dizer que a ação com os gestores do middle management será um dos principais focos de atenção dos compliance officers nos próximos anos?

Sem dúvida. Ainda que a Alta Administração esteja totalmente engajada e apoie o programa, inclusive participando dos comitês estratégicos e apoiando de forma absoluta a área funcional de compliance em seus objetivos e metas, sabemos que, no calor das operações, quem está na arena e em plena batalha são os executivos de média gerência e o corpo de funcionários que eles supervisionam e gerenciam. Estou seguro que a atuação da área de compliance com foco no *middle management* representará um grande diferencial para o sucesso do programa, uma vez que, na ausência de uma grande equipe exclusivamente dedicada à área – o que representa a realidade da maioria das empresas -, esses funcionários em posição de média gerência podem fazer uma enorme diferença na disseminação da cultura de compliance, assim como na aderência, pelos seus subordinados, aos ideais, objetivos e metas do programa. Uma vez estando tudo isso “costurado”, seguramente a vida do compliance officer será mais tranquila – ou melhor, menos turbulenta!

Entrevista publicada originalmente na edição nº 06 (Junho/2014) da revista LEC.

Fonte: [LEC](#), em 04.02.2014.