

Por Edmo Colnaghi Neves (\*)

Após alguns anos implementando, desenvolvendo e mantendo o programa de compliance, a sede internacional de uma das empresas em que trabalhei decidiu estabelecer um objetivo mais ambicioso para toda a equipe mundial de compliance: dar treinamento presencial para pelo menos noventa por cento de todos os funcionários.

Os treinamentos de compliance podem ser presenciais ou por meios eletrônicos, como os cursos online, nos quais é possível apresentar textos, vídeos, questionários e também é possível obter a certificação de quem efetivamente fez o treinamento e de quem não fez ou tendo feito não foi aprovado e não se deu ao trabalho de fazer novamente.

Os treinamentos presenciais, no entanto, são fundamentais se é a primeira vez que o funcionário vai receber o treinamento porque permite a interação entre o apresentador e o funcionário, viabilizando questionamentos, respostas imediatas e a identificação pessoal de quem são os líderes de compliance da empresa.

Se a empresa tem poucos funcionários, atingir a metade noventa por cento de treinamento presencial não é muito difícil, porém se a empresa tem milhares de funcionários a tarefa se torna mais difícil e mais ainda se estes milhares de funcionários estão espalhados por todo o território nacional. Há ainda aqueles que passam a maior parte do tempo fora dos escritórios e plantas da empresa, “no campo” como se diz na linguagem popular.

Treinar a quase totalidade dos milhares de funcionários de uma empresa significa dar treinamento não somente nos escritórios, mas também nas fábricas, tratando-se de uma empresa industrial e muitos funcionários de fábricas, em alguns ramos de negócio, trabalham em turno de revezamento.

Em meu trabalho como diretor jurídico e de compliance deparei-me com este enorme desafio e não tive dúvida em estimular toda a equipe de advogados da empresa (contratualistas, trabalhistas, tributaristas e outros) a participar da missão apresentando os treinamentos. Algumas apresentações, por exemplo, foram feitas por valiosas advogadas à meia-noite, na fábrica, pois este era o horário em que alguns funcionários de fábrica iniciavam seu turno.

Várias estratégias foram estabelecidas para atingir o objetivo. Os treinamentos, como muitas coisas na vida, seguem a lei de Pareto, a regra do 80/20. No início dos treinamentos obtivemos uma grande adesão, porém, a medida que a proporção de pessoas que já haviam feito os treinamentos avançava, tornava-se cada vez mais difícil obter novas adesões.

Os últimos 30% foram, com certeza, os mais difíceis de se convencer a realizar o treinamento. Neste ponto tivemos que tomar medidas mais fortes, como estabelecer as listas dos ausentes por diretoria e enviar as respectivas listas para cada diretor, pedindo o apoio para que seus funcionários fizessem o treinamento, lembrando que era mandatório.

Enquanto isto, paulatinamente, a sede mundial da empresa pedia relatórios de progresso e mostrava relatórios comparando o nosso (América do Sul e Central) progresso com as outras regiões do mundo. A meta deveria ser atingida improrrogavelmente até dezembro daquele ano.

Tratava-se do treinamento básico, o treinamento sobre o código de conduta. Certamente existem inúmeros outros que podem ser realizados, para públicos específicos dentro das empresas, como os treinamentos sobre a lei concorrencial ou sobre a lei de licitações, mas este era o treinamento fundamental e deveria ser dado a todos.

Tive o privilégio de contar com uma equipe de excelentes advogadas e advogados, que abraçaram

o tema de compliance com entusiasmo e isto fez toda a diferença. Ao final do ano conversavam com os funcionários resistentes que ainda não tinha feito o treinamento e encontravam as mais variadas justificativas como falta de tempo, ceticismo em relação ao valor do compliance ou completa oposição quanto a alguns temas do código de conduta.

Ao final do ano veio a recompensa, a boa notícia: a meta de dar treinamento presencial para noventa por cento dos funcionários havia sido superada, havíamos atingido noventa e cinco por cento de comparecimento comprovado aos treinamentos. Esta meta não teria sido atingida se não fosse a competência e o entusiasmo dos advogados da minha equipe no Brasil e nos demais países da América do Sul e Central.

(\*) **Edmo Colnaghi Neves** é Mestre e Doutor em Direito do Estado PUC SP.

**Fonte:** [Instituto Compliance Brasil](#), em 15.03.2017.