

Ávila e Correa: O tone from the middle e a cultura de compliance

08/12/2021

Muito se fala que a base estrutural de um programa de *compliance* efetivo é o apoio inequívoco da alta administração, mais conhecido pela expressão *tone from the top*. Porém, precisamos também prestar atenção no *tone from the middle*, pois é nesse nível que o sistema é, de fato, operacionalizado.



O *tone from the top* se refere ao indispensável

compromisso da alta gestão com a efetividade do programa de *compliance*, não somente pelas palavras, mas pela tomada de atitudes e decisões de maneira ética. Segundo a ISO 37.301, que regula os Sistemas de Gestão de *Compliance*, o apoio ativo e visível da alta liderança é o fundamento mais importante para que o programa alcance os resultados pretendidos.

A ISO, contudo, não faz qualquer referência à expressão *tone from the middle*, daí a importância em explorarmos esse ponto, já que é no *middle* que as atividades da empresa efetivamente acontecem.

Principalmente em grandes organizações, por vezes é inviável à alta administração a interação com o nível básico ou com o empregado médio que enfrenta riscos de comportamento *non-compliant* todos os dias. Nesses casos, é a liderança média (as gerências) que deve desempenhar um papel de representatividade e aculturação de seus liderados, transmitindo clara e consistentemente as mensagens, palavras e gestos, de que a organização não tolera condutas ilícitas e antiéticas. Precisamente aí está a importância do chamado *tone from the middle* como uma estratégia mais efetiva para irradiar a cultura de *compliance* em uma organização.

As gerências devem mostrar aos colaboradores o que é esperado em termos de comportamento, para que não tenham dúvidas ao tomar decisões ou relatar um problema de não conformidade. Para isso, são indispensáveis treinamentos e capacitações que transmitam os valores da organização e o foco na conformidade — e isso é algo que vai muito além de reprimir condutas



ímprobas e antiéticas dos subordinados e de cobrar resultados como único critério de avaliação de condutas. É preciso deixar claro que os fins nem sempre justificam os meios.

Para que o *compliance* seja de fato vivido no dia a dia da empresa, as gerências (*middle-management*) são fundamentais também na função de comunicação efetiva do programa e, como boa prática, devem assumir a responsabilidade pela presença de seus liderados nos treinamentos, pois sem isso a cultura de *compliance* não será incorporada em toda a organização. Por isso a ISO 37.301, já na introdução, recomenda que as "*organizações que almejam ser bem-sucedidas a longo prazo precisam estabelecer e manter uma cultura de compliance considerando as necessidades e expectativas das partes interessadas*".

Sucedo que o desafio de desenvolver a cultura de *compliance* está em tornar a ética e os valores da organização algo orgânico, naturalmente evidente, de modo a expressar que as estruturas abstratamente desenvolvidas se concretizam por meio de atitudes, comportamentos e relações com as partes interessadas internas e externas — ou seja, empregados, alta administração, clientes, fornecedores, autoridades. Culturas fortes têm em comum dois elementos: um alto nível de concordância sobre o que é valorizado e um alto nível de intensidade em relação a esses valores, que se projetam em tudo o que é feito dentro da empresa.

O apoio e o exemplo da alta administração são fundamentais para o início e a manutenção de um programa de *compliance*; porém ele só se torna sustentável ao ser incorporado na cultura da organização e na atitude de todas as pessoas que trabalham nela. Logo, o "tom do meio" é tão importante quanto o "tom do topo": o papel de priorizar o foco em internalizar a cultura por toda a empresa cabe, de forma indispensável, às gerências, que devem ser treinadas e capacitadas para aderir e transmitir os princípios e valores éticos da organização aos seus liderados. Portanto, se "a virtude está no meio" — como já preconizava Aristóteles por meio da Filosofia —, a plena eficiência dos programas de *compliance*, de certo modo, também está.

Fonte: <https://conjur.jumps.com.br/2021-dez-08/avila-correa-tone-from-the-middle-cultura-decompliance/>