

TREINAMENTOS CORPORATIVOS

André Castro Carvalho

INTRODUÇÃO

Não há aderência ao compliance sem a execução de treinamentos corporativos sobre o tema. Com o volume de informação disponível nos dias de hoje e a abundância delas no meio corporativo, é ilusório crer que todos os empregados de uma corporação terão tempo suficiente para ler, assimilar e aplicar o conteúdo descrito no programa de integridade ou código de ética de uma organização. Ainda que isso ocorra em um contexto utópico, não há como garantir a aderência aos programas nas situações concretas mediante a mera ciência e leitura desses documentos. Por essa razão que se exige treino contínuo e repetitivo para se atingir um nível de excelência no que concerne ao cumprimento da conformidade em uma empresa.

Neste capítulo, portanto, será exposta de maneira prática a importância dos treinamentos em ética e compliance (*E&C training*), algumas técnicas que podem ser utilizadas, bem como a importância de programas específicos na área de compliance, tal como o *compliance Champions*.

1. CARACTERÍSTICA DOS TREINAMENTOS CORPORATIVOS

O treinamento corporativo é parte da estratégia de longo prazo de uma empresa para a criação, consolidação, adaptação ou mudança de uma cultura de compliance. Sua formatação bem estruturada permite a aderência e comprometimento dos colaboradores com os temas de relevância para a organização em questão.

É necessário destacar, em primeiro lugar, que um treinamento corporativo em E&C *não se confunde com uma aula*. Em uma aula, a expectativa geral é que haja uma forte carga de aprendizado novo, como ocorre em uma universidade; o treinamento corporativo, por sua vez, tem como escopo principal a consolidação de conhecimentos já internalizados ou o aprofundamento de temas já debatidos dentro da empresa. Por essa razão que, em inglês, utiliza-se muito a expressão *facilitation*, ou seja, o treinador é um facilitador de conteúdo, e não um transmissor em primeiro grau. E também não se utiliza o vocábulo *curso* ou *aula*: comumente, o termo *sessão* representa a praticidade buscada nos treinamentos de compliance.

Por exemplo, em um treinamento corporativo sobre corrupção em uma empresa de construção pesada, muito provavelmente todos os empregados sabem do risco de exposição a corrupção e suborno e têm a ciência de que isso é uma violação do programa de integridade da empresa. O objetivo de um treinamento em E&C seria não se limitar a “ensinar” essa informação, mas sim treinar formas de que ela não seja esquecida em momentos críticos de tomada de decisão.

Em segundo lugar, o treinamento corporativo *não pode se confundir com uma palestra, seminário ou workshop*. Esse tipo de formato envolve muitos presentes, e o treinamento corporativo é muito mais aproveitado em grupos menores, entre dez a vinte e cinco pessoas. Uma palestra ou workshop pode envolver dezenas ou centenas de empregados de uma empresa e, fatalmente, a retenção de informação e aderência ao conteúdo do treinamento será muito baixa, além de impedir a aplicação de técnicas de excelência nos treinamentos corporativos – consoante se verá a seguir. Ademais, nesse tipo de formato, a estruturação dos workshops acaba contando com a participação de vários palestrantes de *backgrounds* ou áreas distintas, dificultando o encadeamento dos temas.

Em terceiro lugar, o treinamento corporativo, para que seja mais efetivo, deve ser realizado por treinadores com larga experiência em *andragogia*¹ ou certificados por entidades que possuam programas de *train-the-trainer* (TTT), de preferência em um formato de imersão *bootcamp*, a fim de que as boas práticas de treinamento corporativo possam ser aplicadas em uma situação concreta de maneira quase que automática. É por essa razão que não necessariamente um professor universitário, um advogado *in-house* ou *of counsel* ou um profissional da área de compliance (tal como o *compliance officer*) será automaticamente um bom treinador em E&C. Ter o domínio do assunto não significa que a transmissão de conteúdo e a aderência virá de maneira consequencial; é necessário que este profissional passe por um processo de TTT para cada programa específico – ainda que seja um treinamento de prateleira –, a fim de que possa desenvolver as técnicas específicas para *aquele* treinamento na organização.

Em quarto lugar, recomenda-se que o treinador corporativo em E&C seja externo, e não *in-house*. Isso porque as pessoas tendem a se sentir mais confortáveis em expor eventuais más práticas (por parte delas mesmo) que podem estar ocorrendo na empresa, além de criar um ambiente seguro para que elas possam se equivocarem, sem que haja o julgamento ou percepção dos responsáveis pelo compliance da empresa. Por mais que o profissional *in-house* possa usar técnicas a fim de atenuar esse viés, ele sempre existirá pelo próprio “peso” que o cargo tem dentro da instituição.

E quais seriam os objetivos principais de um treinamento corporativo em E&C? A Thomson Reuters² lista alguns deles que podem servir como referência, trazendo destaque para (i) certificar que os colaboradores tenham ciência de suas responsabilidades; (ii) isentar a empresa de possíveis responsabilidades jurídicas em caso de transgressões individuais; (iii) proteger a empresa de risco reputacional; e (iv) mitigar os riscos de violação com a criação de um ambiente de trabalho mais propício à conformidade.

¹ Andragogia é um termo desenvolvido por Malcolm Knowles que representa o processo de educação adulta. Os quatro princípios desenvolvidos pelo autor para a andragogia são: (a) os adultos devem estar envolvidos no planejamento e avaliação de sua instrução; (b) a experiência é a base para o aprendizado; (c) adultos estão mais interessados em aprender algo com impacto ou relevância imediata em suas vidas pessoais ou profissionais; e (d) o aprendizado com adultos é centrado em problemas, e não em conteúdo. Disponível em: <https://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

² Disponível em: <https://risk.thomsonreuters.com/en/risk-solutions/compliance-training.html>

Adicionalmente a isso, agregamos que a realização dos treinamentos é importante também pelo fato de (i) demonstrar que os treinamentos estão ocorrendo; (ii) que não são meros encontros formais com exposição maçante de conteúdo; e (iii) com isso, o conteúdo e a mensagem está sendo incorporada no dia a dia e trazendo aderência prática ao que foi exposto no ambiente de treinamento.

Por fim, é importante ressaltar a relevância do *tone at the top* para que a cultura de compliance, ou uma certa consciência (*awareness*) de compliance, possa ser inculcada na organização. Mas não somente o “tom vem do topo”, a questão da liderança é importante para a criação de uma cultura de *speak up* – nesse sentido, alguns *insights* do *behaviorismo* têm ajudado nessa tarefa³.

Outra forma também eficiente é buscar *soft skills* – habilidades intangíveis relacionadas à personalidade⁴ – nos processos de seleção e recrutamento, para que essa etapa funcione de maneira *exógena*, ou seja, novos entrantes na organização possam ajudar a inculcar essa consciência nos que já estão consolidados. Essa, aliás, já tem sido a nova tendência no mercado no que se refere à busca por candidatos com fortes princípios éticos. Cumpre destacar, outrossim, que não é fácil treinar alguém para tomar decisões éticas de maneira satisfatória – tendo em vista as dificuldades encontradas na prática e que não estão reproduzidas no “território seguro” criado pelo treinamento corporativo⁵.

Uma característica que tem sido valorizada atualmente nos empregados é a resiliência, máxime para o compliance. A resiliência é fundamental a fim de que os colaboradores possam ultrapassar momentos de dificuldade, sobretudo quando os controles não funcionam de maneira adequada e isso é exposto à sociedade ou às autoridades. É dizer, em situações de crises por conta do “não compliance”, os empregados resilientes ajudam a empresa a superá-la de maneira menos traumática para todos na organização⁶.

2. ALGUMAS TÉCNICAS PARA A EXECUÇÃO DE TREINAMENTOS CORPORATIVOS

A seguir serão vistas algumas técnicas que ajudam na execução de treinamentos corporativos em E&C. É certo que não são fórmulas matemáticas que trazem resultados satisfatórios automáticos; tudo dependerá da aplicação e da maneira como o treinador as utiliza diante de um caso concreto. Portanto, são recomendações meramente referenciais e não têm a pretensão de esgotarem o assunto.

³ Cf. ETHICAL SYSTEMS. *Head to head: a conversation on behavioral science and ethics*, 2017, p. 11 et seq. Disponível em: http://ethicalsystems.org/sites/default/files/files/HeadtoHead_PDF.pdf?mod=djemRiskCompliance

⁴ Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreira/3517610/soft-skills-sao-tao-importantes-quanto-habilidades-tecnicas>

⁵ Cf. SOLTES, Eugene. Why it's so hard to train someone to make an ethical decision. *Harvard Business Review*. Jan. 11, 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/01/why-its-so-hard-to-train-someone-to-make-an-ethical-decision?sf60882626=1>

⁶ Sobre o tema da resiliência, cf. COUTU, Diane. How resilience works. *Harvard Business Review*. May 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>

2.1.A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW NOS TREINAMENTOS

A hierarquia das necessidades de Maslow⁷ ajuda a ilustrar como que funcionam as necessidades de cada participante nos treinamentos. À medida que as necessidades das bases vão se satisfazendo, prossegue-se às necessidades subsequentes até se alcançar o topo da pirâmide.

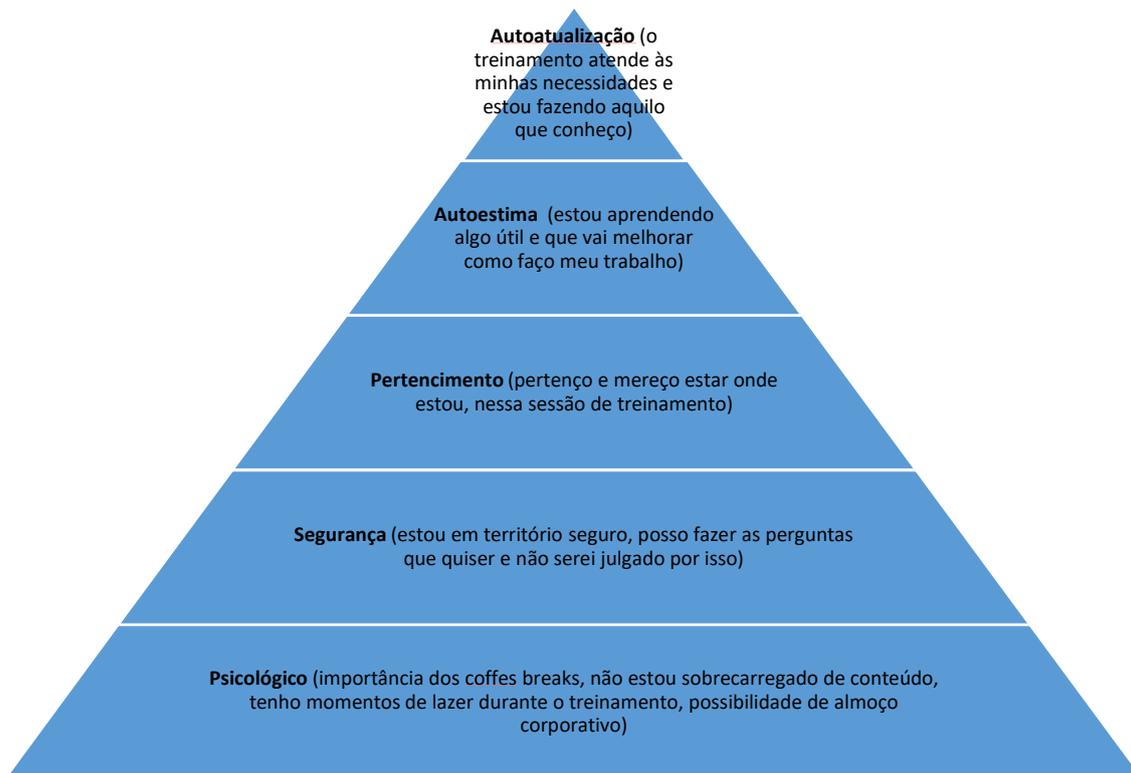


Figura 1: A pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow nos treinamentos corporativos

Observa-se que, para o atingimento da autoatualização, há várias etapas que não têm pertinência temática com o treinamento – mas que são igualmente relevantes. Por essa razão que fatores *exógenos* ao conteúdo dos treinamentos também devem ser observados, a fim de se obter o resultado final esperado.

2.2.A CAIXA DE BETARI

A “Caixa de Betari” – também conhecida como o “ciclo de conflito” – é uma maneira excelente de evitar atitudes e comportamentos negativos nos treinamentos de compliance. Em síntese, significa que a atitude do treinador afeta o seu comportamento, que por sua vez afeta a atitude dos presentes, que

⁷ Cf. KREMER, William; HAMMOND, Claudia. Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business. *BBC News*. Sept. 1st, 2013. Disponível em <http://www.bbc.com/news/magazine-23902918>

por consequência afeta o comportamento deles, em um ciclo virtuoso ou vicioso⁸. O diagrama a seguir ajuda a explicar o ciclo:

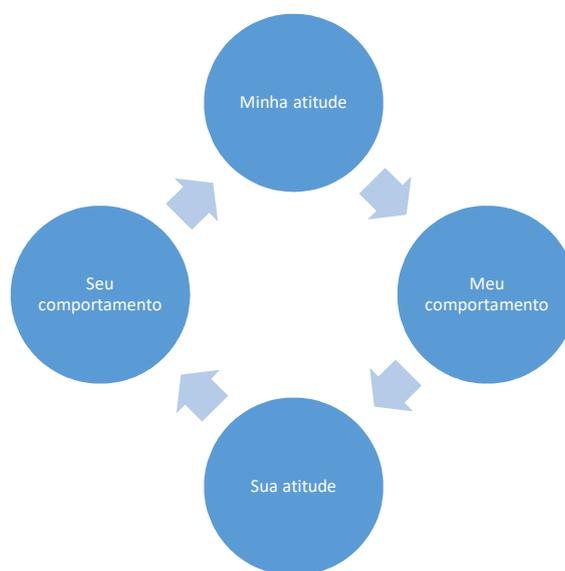


Figura 2: A Caixa de Betari nos treinamentos corporativos

É de notório conhecimento que os treinamentos em E&C não costumam ser as modalidades de capacitação preferidas dos empregados – exceto para aqueles que atuam com *compliance*, auditoria ou controles internos. Isso ocorre pelo fato de serem relativos ao *core business* de uma organização, o que traz o senso comum de pouca importância para o empregado mais envolvido com a parte de negócios da empresa.

Por essa razão que uma atitude *positiva* em relação ao *compliance* – ou seja, demonstrando no que isso vai ajudar no próprio *core business* da empresa – é importante, para que isso possa influenciar o comportamento dos demais. O treinador deve, portanto, trazer sempre uma atitude e comportamento positivos, pois isso traz uma influência na atitude e comportamento dos presentes, criando o círculo vicioso que se almeja em um treinamento corporativo.

2.3. KISS (KEEP IT SIMPLE AND SHORT)

Novamente, é conveniente ressaltar que o treinamento corporativo em E&C não é uma aula acadêmica, uma palestra ou uma sessão de defesa de doutorado. Também não é um cursinho de *compliance for dummies*. Deve ser simples de maneira que qualquer um possa compreender e se manter concentrado ao longo da sessão, mas também com a complexidade necessária que o tema exige. Por essa razão, manter as coisas simples e curtas ajudam na retenção do que está sendo exposto – é o significado do acrônimo KISS.

⁸ Disponível em <http://www.ikontraining.co.uk/wp-content/uploads/2015/12/Betaris-box.pdf>

Uma forma excelente de colocá-lo em prática é mediante a criação de *categorias* para o que está sendo explicado, porquanto as pessoas gostam de classificar e categorizar o que estão vendo. Logo, caso o treinador não classifique o que está explicando, a audiência provavelmente vai tentar fazê-lo por conta própria. Uma forma de potencializar isso é agrupar as informações em *quatro* categorias, pois há comprovação de estudos da psicologia que as pessoas, em geral, lembram-se melhor quando as exposições não incluem mais de três ou quatro pontos principais⁹.

2.4. SHOW, DON'T TELL (MOSTRE-ME, NÃO ME CONTE)

Treinamentos corporativos em E&C não combinam com descrições muito longas ou conceitos muito abstratos. Se não for possível demonstrar a importância do tema na vida profissional das pessoas, elas provavelmente não reterão as informações.

Por isso, ao se explicar algo, o ideal é mostrar para a pessoa como isso impacta na vida dela, e não contar de forma conceitual ou abstrata. Isso se relaciona com o uso de *storytelling* e exemplos – consoante se verá em seguida.

Agrupar as informações, por exemplo, em “pacotes” de 20 minutos, com vários pequenos intervalos (ao invés de poucos intervalos longos), é uma forma de explorar ao máximo essa característica¹⁰. Intercalar explicações com exemplos imediatos dentro desses “pacotes” ajuda a potencializar a característica do *show, don't tell*.

2.5. TED (TELL, EXPLAIN, DESCRIBE)

TED (*tell, explain, describe*) é basicamente o formato que ficou mundialmente disseminado por meio da franquia *TED Talks*. Por meio de palestras simples e baseadas substancialmente na técnica de *storytelling*, o formato conseguiu transmitir diversas mensagens que ajudam as pessoas tanto no aspecto pessoal como no profissional¹¹. É comprovado que o uso de histórias e exemplos facilita o processamento e a retenção de informação, por ajudar a trazer uma relação de causalidade onde, em geral, é difícil de se extrair¹².

Assim, *dizer* relaciona-se com os fatos; *explicar*, com o conteúdo; *descrever*, com os exemplos. Ao utilizar essa tríade de conceitos, o treinador corporativo potencializa a retenção da mensagem que está sendo passada – principalmente no início de um treinamento em E&C, momento fundamental para atrair a atenção e destacar a importância do tema a todos.

2.6. O USO DOS 6 C'S

⁹ CF. WEINSCHENK, Susan. *Apresentações brilhantes*. Trad. de Paulo Polzonoff Jr. Rio de Janeiro: Sextante, 2014, p. 37-39 e 50-51.

¹⁰ CF. WEINSCHENK, Susan. *Apresentações...*, p. 63.

¹¹ Cf., sobre o tema, GALLO, Carmine. *Talk like a TED: the 9 public-speaking secrets of the world's top minds*. New York: St. Martin's Griffin, 2015.

¹² CF. WEINSCHENK, Susan. *Apresentações...*, p. 29-33.

Os chamados 6 C's, na realidade, não são técnicas, mas qualidades que um treinador corporativo em E&C deve demonstrar para criar empatia com o público. Estão resumidas na tabela abaixo:

Qualidade	Descrição: o treinador deve...
Confiança	Sentir-se confiante com o conteúdo que está facilitando, mas sem ser arrogante ou demonstrar arrogância.
Controle	Ter pleno controle do ambiente, mas sem que seja extremamente controlador em relação aos participantes.
Consideração	Estar ciente das discrepâncias e diferentes <i>backgrounds</i> que podem ser encontrados na audiência. Há personalidades, conhecimentos, comportamentos, e engajamentos distintos em razão disso. Algumas técnicas que serão vistas a seguir ajudam a mitigar esse problema.
Comunicação	Aplicar boas técnicas de apresentação e comunicação, sobretudo no que concerne à linguagem corporal, mas sem correr o risco de ser um <i>showman</i> ou <i>show woman</i> .
Conexão	Buscar estabelecer uma conexão real com o público, para que possa realmente transmitir a sua mensagem.
Compromisso	Ter compromisso e paixão pelo tópico. Se nem o treinador acreditar no que está dizendo, o que dizer dos participantes?

Tabela 1: Os 6 C's em um treinador corporativo

2.7. TÉCNICAS PARA SE ESCUTAR A AUDIÊNCIA

Uma grande virtude do treinador corporativo é saber escutar a sua audiência de maneira adequada, o que ajuda a criar uma maior cumplicidade com o público e evita o distanciamento natural que pode ocorrer em uma situação supostamente hierárquica entre treinador e audiência.

Em primeiro lugar, o treinador deve *escutar e observar*. Isso implica analisar o que o interlocutor quer realmente transmitir ao treinador. Também é importante verificar o que não está sendo dito – ou seja, uma análise da linguagem corporal do interlocutor para se extrair o real significado da mensagem¹³.

Escutar com empatia também é fundamental. O treinador tem que tentar se colocar na situação da pessoa que está fazendo a pergunta (ela está cansada, trabalhou o dia inteiro, pegou trânsito, está sob pressão para cumprir as metas, etc.) e, por meio dessa empatia, é possível tentar ver como ela está se sentindo – seja pelo tipo ou maneira do comentário realizado (está indignada, com medo, cansada da empresa etc.). A empatia ajuda no direcionamento da resposta, pois o treinador que escuta com essa qualidade e consegue apreender essas

¹³ Para um aprofundamento no tema da linguagem corporal, cf. PEASE, ALLAN; PEASE, Barbara. *Desvendando os segredos da linguagem corporal*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005, e MATSCHNIG, Monika. *O corpo fala – ilustrado: gestos reveladores e sinais eficazes*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

nuances pode produzir uma resposta satisfatória, sem que haja muito distúrbio em sua sessão de treinamento.

E não é somente escutar que é importante. O treinador deve *escutar e demonstrar que está escutando*. Nesse ponto, é relevante sempre olhar diretamente para o interlocutor enquanto ele fala (não se deve dar as costas, começar a andar em sentido oposto ou olhar no relógio ou celular, por exemplo). O treinador também deve reagir com a linguagem corporal adequada, balançando a cabeça ou verbalizando. Ademais, acercar-se da pessoa que está falando pode ajudar a manter a autoridade do grupo e demonstrar a atenção do treinador.

Escutar com mente aberta: é conveniente recordar que os treinamentos corporativos são direcionados a pessoas de diversos níveis e vários tipos de formação, portanto, por mais que o treinador não concorde ou não goste das opiniões expostas, elas devem ser ouvidas, pois representam o *background* específico daquela audiência.

Por fim, alinhado ao item anterior, o treinador deve *escutar de forma crítica*, pois escutar com a mente aberta não impede o treinador de analisar os pontos levantados e contradizê-los com argumentos robustos – mas jamais desqualificando a pessoa ou usando argumentos de autoridade do tipo “trabalho nisso a vida inteira” ou outra frase parecida.

2.8. A TÉCNICA DO “ESTACIONAMENTO”

O maior temor de um treinador corporativo em E&C é aquela pergunta que contrasta uma prática da empresa com o item 1.4.7.3 da página 236 do Programa de Integridade. Como fazer para respondê-la?

Em treinamentos corporativos, ninguém é dono da verdade – muito menos o treinador, que atua como um facilitador de conteúdo, e não um repositório de compliance. E, se em alguns ambientes (principalmente o acadêmico) os profissionais têm vergonha de dizer que não sabem a resposta da pergunta (ou exibem uma falsa humildade), em um treinamento corporativo de compliance isso não deve ser um grande problema. Isso porque uma resposta equivocada ou tergiversação pode ocasionar uma falsa percepção de segurança para os empregados, que podem absorver uma informação equivocada e isso se refletir nocivamente em suas atividades diárias.

Para isso, nas sessões de treinamento, recomenda-se separar uma folha branca do *flipchart* (ou trazer consigo uma folha em branco de *flipchart* caso o recurso não esteja disponível ao treinador), para que possa ser desenhada uma grande letra “E” em preto e um círculo vermelho ao redor, tal como uma placa de trânsito de estacionamento. Esse “E” será o “estacionamento” das perguntas mais complexas que forem surgindo no decorrer da sessão, as quais serão respondidas ao longo do treinamento ou no seu final, antes do resumo final.

Ademais, a técnica do estacionamento permite que o treinador, sutilmente, possa consultar alguém mais sênior na empresa durante intervalos e em atividades prática, ou até mesmo permite a revisão das políticas da empresa ou outro tipo de documento relevante para que se encontre a resposta em um

momento oportuno. Além disso, igualmente se evita perguntas repetitivas, pois elas estarão ali para que todos os participantes vejam o que já foi indagado de mais complexo ao longo da sessão.

2.9. O MODELO DE COMUNICAÇÃO DOS 5 P's

A técnica do estacionamento é um importante recurso que pode ser utilizado em perguntas mais complicadas. No entanto, deve ser usada com parcimônia, para que não transpareça uma insegurança ao público quanto ao conteúdo no seu uso excessivo. Invariavelmente, os participantes mais perspicazes perceberão que isso é uma técnica para que o treinador possa “ganhar tempo” ao responder a uma pergunta.

Para evitar o desgaste no uso intensivo dessa técnica, o modelo de comunicação dos 5 P's pode ser uma ferramenta a ser utilizada antes da aplicação da técnica do estacionamento, o qual pode funcionar como um recurso final por parte do treinador quando realmente a resposta não vem naturalmente durante a sessão.

O modelo de comunicação dos 5 P's serve de estratégia para lidar com questões que venham do público, sobretudo aquelas mais complicadas ou complexas e que exigem uma certa reflexão antes da resposta do treinador. O modelo pode ser resumido na tabela abaixo, estruturado por meio de palavras em inglês que começam com a letra P:

P	Estratégia a ser adotada pelo treinador
Pause	Aplicar uma pausa serve como obtenção de um tempo para maior reflexão. Aqui se aproveita para tomar um gole d'água, ou para uma respirada mais profunda – são segundos que podem ser preciosos para que a resposta venha à tona e supere o “branco” que pode ter dado no treinador.
Pose	Parafrasear as questões feitas e “jogar de volta” para o público também pode ser uma boa estratégia. “Como que funciona isso aqui na empresa?” ou “Alguém já passou por isso?” são frases que podem ser utilizadas nessa função e, com isso, os participantes acabam funcionando como recursos úteis ao treinador.
Propose	Propor sugestões, por exemplo, para alguma resposta. “Poderia ser X ou Y, o que acham?”.
Postpone	Diferir a abordagem de temas que vão ser tratados mais adiante – enquanto isso, em um dos <i>breaks</i> , o treinador pode pesquisar a resposta para poder comentá-la quando for tratar do tópico respectivo.
Park	Finalmente, em não surgindo a resposta após a aplicação dos 4 P's anteriores, pode-se estacionar as questões mais complexas para que sejam lidas ao final da sessão.

Tabela 2: O modelo de comunicação dos 5 P's

2.10. TIPOS DE PERGUNTAS ADEQUADOS

O melhor artifício para o treinamento corporativo é usar e abusar de perguntas diretamente à audiência, para que isso quebre a “monotonia” que pode se criar em uma sessão de um dia inteiro, por exemplo. Usar os participantes como recursos é fundamental e, nesse contexto, utilizar o formato correto de perguntas e evitar algumas que podem ser prejudiciais pode ajudar sobremaneira no desenrolar da sessão.

Há diversos tipos de perguntas que podem servir como auxílio ao treinador. O primeiro tipo que cabe salientar são as *perguntas fechadas*, muito úteis quando se necessita obter alguma informação da audiência por serem no formato *yes or no questions*. Um exemplo pode ser extraído da seguinte frase: “Fulano de tal, você sabe o que significa isso?”.

Outro tipo são as *perguntas abertas*, as quais são relevantes por ajudar a iniciar uma discussão em relação a algum ponto mais controverso. Por meio da técnica do afunilamento, o treinador pode canalizar o assunto para que se chegue na resposta desejada (“quem aqui já utilizou o canal de denúncias? Ah, como foi? Tiveram alguma dificuldade?”).

Por fim, há também as *perguntas reflexivas*. São perguntas muito úteis para parafrasear o que o participante está dizendo, e assim confirmar se a ideia foi bem compreendida (“então, em síntese, o que você está afirmando?”). Isso também é uma demonstração do uso do *propose* tal como visto anteriormente no modelo dos 5 P’s.

Por sua vez, há outros tipos de perguntas que são considerados disruptivos e devem ser evitados em uma sessão de treinamento, por acarretarem o risco de levar a uma fuga de tema ou iniciar uma discussão muito filosófica que não cabe no formato e no tempo destinado aos treinamentos corporativos.

O primeiro desse tipo de perguntas a serem evitadas são as *perguntas múltiplas*, as quais ocorrem no formato de “várias questões em uma”. Essas perguntas não permitem que se continue com a sessão de treinamento de maneira fluida por conta do volume de questões que vão fazendo com que o treinador, inadvertidamente, fuja do tema proposto a capacitar.

As chamadas *perguntas de condução* também têm potencial de prejudicar o desenrolar de uma sessão de treinamento. Essas perguntas levam a uma resposta por parte do participante sem que ele possa refletir a respeito ou discordar do que é perguntado. Exemplo: “então todos compreenderam o conceito, correto?”. Nesse tipo de pergunta, o treinador conduz, implicitamente, a uma resposta afirmativa ou negativa, e ela acaba tendo pouco ou nenhum resultado prático.

Por fim, as *perguntas valorativas* também são perigosas porque podem colocar em questionamento os próprios valores da empresa que se está tentando transmitir no treinamento de compliance (“esses controles em excesso estão impactando nas nossas vendas, você não acha que a empresa está exagerando?”). O treinador deve procurar ater-se aos aspectos objetivos da questão e evitar ao máximo dar sua opinião pessoal, sobretudo se for de encontro ao entendimento da empresa. Uma estratégia é ficar disponível à audiência para a discussão em comento, mas fora do ambiente de treinamento corporativo – via e-mail ou rede social, por exemplo.

3. AS SESSÕES DE TREINAMENTO CORPORATIVO

É senso comum que as sessões de treinamento devem ser dinâmicas e interativas. Mas também é conveniente recordar que as pessoas, usualmente, têm um viés (*bias*) negativo aos treinamentos de compliance por entenderem que eles, enquanto colaboradores, não são responsáveis diretos pelas falhas que ocorreram ou que podem vir a ocorrer. Ademais, podem também interpretar como um ônus que atrasa as suas atividades de *core business* na organização, pois, algumas vezes, os superiores também não têm a consciência da importância do treinamento em E&C.

Por conseguinte, é difícil que os participantes, de início, percebam os benefícios que aquelas horas terão em suas carreiras: isso deve ser construído ao longo da sessão de treinamento. É imprescindível que o treinador “quebre” essa resistência inicial preparando e desenvolvendo uma boa sessão de treinamento corporativo em E&C, com um material bem preparado, e com o uso de técnicas de excelência no desenvolvimento dessas sessões.

Há alguns modos de treinamentos corporativos que podem ser considerados nas sessões de treinamento: *modo hierárquico*, *modo cooperativo* e *modo autônomo*, todos eles passíveis de serem aplicados em uma sessão de treinamento – conforme diagrama a seguir:

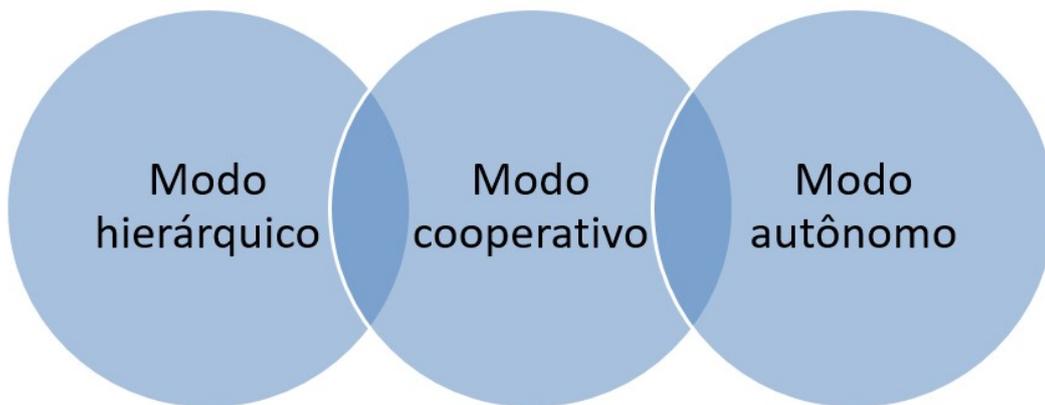


Figura 3: Os três modos de treinamentos corporativos

O primeiro dos modos a se analisar é o *modo hierárquico*: aqui, o aprendizado é dirigido ao grupo, o treinador controla tudo o que ocorre, executa as atividades pelo grupo, e tem responsabilidade nas decisões tomadas. Recomenda-se esse modo em questões novas em que os participantes não possam contribuir de imediato, mormente quando há um tema novo colocado para a absorção dos participantes.

O outro é o *modo cooperativo*: nesse modo, a responsabilidade do aprendizado é compartilhada com o grupo, o treinador serve como guia, e a visão do tema não é definitiva, mas sim mais reflexiva. Recomenda-se esse modo em situações que o grupo conheça as ferramentas, mas não as domine plenamente. Por

exemplo, todos sabem que brindes a servidores públicos podem ser uma questão complicada na empresa, mas a maioria provavelmente não saberia o que fazer em uma situação onde o servidor solicita o brinde para levar adiante um pedido de licença. Esse tipo de cenário pode ser explorado pelo *modo cooperativo* em alguma atividade prática.

Por fim, há também o *modo autônomo*. Nesse último modo, que é o mais complexo quanto à execução, o grupo tem total autonomia e liberdade para encontrar suas conclusões, e não há intervenção por parte do treinador ao fazerem os seus juízos de valor – pois o aprendizado é espontâneo. Recomenda-se aqui nas situações em que o grupo domine plenamente o tema e se trate de uma revisão dada pelo treinador sobre compliance.

3.1. PREPARAÇÃO DA SESSÃO

Não há fórmula para preparar um treinamento corporativo bem-sucedido; porém, é imprescindível uma certa estrutura para que isso possa levar a resultados satisfatórios. É um processo de *learning by doing*, no qual o próprio treinador corporativo vai refinando e apurando a sua preparação de material. Por esse motivo é que se torna imprescindível envolver o treinador corporativo no processo de confecção do material de treinamento, caso ele não seja o responsável direto pelo conteúdo.

Alguns pontos, todavia, podem ser considerados fundamentais para serem enfatizados, sobretudo no momento de início de um treinamento, quais sejam:

- a) *Apresentação pessoal*: aqui é dizer o nome, formação acadêmica, experiências profissionais relevantes, projetos de interesse, relevância e pertinência da escolha do treinador para aquele programa de treinamento em específico;
- b) *Questões de saúde e segurança*: por ser um treinamento de compliance, trata-se de uma “gafe” o treinador não indicar questões básicas de saúde e segurança, como apresentar as saídas de emergência e regras de evacuação caso seja necessária, além de localizar aos presentes os sanitários;
- c) *Regras da casa*: geralmente, essa é a oportunidade para se ressaltar a importância do *não uso* dos celulares durante todo o treinamento, bem como a configuração dos aparelhos para que fiquem no modo silencioso. Também é importante alinhar as expectativas iniciais quanto aos momentos dos *coffee breaks* – caso o treinamento ultrapasse duas horas – e do almoço – nos casos de treinamentos que ultrapassem quatro ou cinco horas diárias.
- d) *Pontualidade*: a não pontualidade generalizada compromete o cronograma do treinamento. Se muitos chegarem atrasados do almoço ou dos *coffee breaks*, isso pode atrapalhar os demais participantes pontuais. Uma estratégia para mitigar esse problema é deixar alguns exercícios individuais para se iniciarem justamente logo após esses

intervalos, pois a chegada em atraso prejudicará exclusivamente os retardatários, os quais terão menos tempo para executar a atividade.

- e) *A importância da participação*: o benefício do treinamento depende da participação de cada um. Uma baixa participação trará um resultado menos satisfatório. Por conseguinte, cada indivíduo retira o proveito do treinamento de acordo com o seu nível de engajamento.
- f) *Descrever os objetivos de aprendizagem*: com isso, as expectativas dos participantes passam a ficar alinhadas com o que vai ser objeto do treinamento. Para se definir os objetivos de aprendizagem, a *taxonomia de Bloom* é uma importante ferramenta que contribui para a construção desse processo¹⁴. O uso das seis categorias do processo cognitivo está resumido pelos verbos *lembrar* (reconhecendo e reproduzindo), *entender* (interpretando, exemplificando, classificando, resumindo, inferindo, comparando, explicando), *aplicar* (executando e implementando), *analisar* (diferenciando, organizando, atribuindo e concluindo, *avaliar* (checando e criticando) e *criar* (generalizando, planejando e produzindo). Os objetivos de aprendizagem devem estar alinhados a essas categorias do processo cognitivo para alinhar as expectativas de cada audiência.

Logo, a preparação do material é fator fundamental para o êxito do treinamento corporativo em E&C. Um material que não desperte interesse do público, logo de início, acaba se tornando um péssimo “cartão de visitas” para o treinador, que já enfrenta uma resistência natural da audiência em relação ao tema – conforme já demonstrado acima.

Outra questão relevante é a disposição das salas, pois há vantagens e desvantagem em relação a cada modelo de disposição das mesas e cadeiras. Um ambiente físico mal organizado ou incompatível com a audiência pode prejudicar demasiadamente o rendimento do treinamento corporativo. Na tabela abaixo é possível verificar as vantagens e desvantagens de cada disposição:

Tipo de disposição da sala	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Reunião	Longa mesa retangular (comprimento longo e altura curta) com as cadeiras uma ao lado das outras	Há mesa para apoio; todos podem se ver e observar a tela, amplo espaço para que os participantes possam trabalhar	Não há muita flexibilidade para trabalhos em grupo; dificuldades em ver o grupo se não estiver exatamente na frente da pessoa; pouca interação se há mais de doze pessoas; pode haver

¹⁴ Cf. FERRAZ, Ana Paula do Carmo Marcheti; BELHOT, Renato Vairo. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010, p. 429, Quadro 3.

			dificuldades de observação de recursos visuais menores (como <i>flipchart</i>) por parte de participantes que estejam muito longe
Palestra	Cadeiras umas ao lado das outras, sem mesa de apoio	Posição confortável nas cadeiras; é possível capacitar grupos com mais de vinte e cinco pessoas, estrutura semelhante a uma sala de aula, ambiente que é do conhecimento de todos (principalmente se as cadeiras são no formato de carteiras)	Pouca possibilidade de interação entre os grupos; pessoas mais altas que estejam na frente podem bloquear a visão das demais; perguntas feitas na parte da frente não são ouvidas ao fundo; ambiente pouco convidador para se fazer perguntas
Congresso	Pequenas mesas retangulares que comportam duas ou três cadeiras, com as mesas enfileiradas	Permite-se certa interação em trios ou quartetos; boa visão dos recursos visuais e do treinador; mesa ampla que permite trabalhar com vários recursos físicos (caderno, papéis, objetos, etc.)	Pouca interação entre grupos, mas em número mais frequente do que no modelo de palestra; perguntas feitas na parte da frente não são ouvidas ao fundo; mobilidade do instrutor reduzida
Círculo	Cadeiras em formato de círculo (ou pessoas de pé no mesmo formato, usualmente utilizada para sessões rápidas de 15-20 minutos)	De fácil e rápida organização; o espaço é bem aproveitado; treinador no centro facilita a visão; aspecto mais informal do treinamento; próprio para treinamentos curtos e <i>in loco</i> (como unidades de varejo da empresa)	O uso de recursos visuais mais complexos como <i>datashow</i> fica prejudicado; não há lugar para apoiar cadernos ou outros materiais e tomar anotações; participantes mais tímidos podem se sentir expostos
Restaurante	Mesas em formato de círculo grande, como ocorre em festas de	Em grupos pequenos, é possível uma boa interação durante as atividades; a organização em grupos é facilitada e	Visão limitada (pessoas que estejam de costas para a tela ou <i>flipchart</i> ficam em posição física desconfortável); pouca interação entre as mesas; se o espaço é

	casamentos ou jantares	muito aproveitada (em cinco ou seis pessoas)	bem (em seis)	pequeno, as mesas podem dificultar a circulação e mobilidade do treinador
Forma de "U"	Mesas retangulares que montam um "U" quando unidas, com as cadeiras bordeando o lado externo deste "U"	Todos podem se ver; não há obstáculos no campo de visão; treinador pode acessar todas as pessoas a qualquer instante; configuração recomendável para quem tem boas habilidades de capacitação		Ocupa muito espaço e nem todo ambiente comporta esse formato para muitos participantes; trabalho em grupo é mais limitado aos que estão ao lado (em trios ou quartetos); se o número de participantes é pequeno, eles podem ficar dispersos

Tabela 3: Tipos de disposição de salas com suas vantagens e desvantagens

Quanto à preparação do material, o treinador corporativo deve em mente que as pessoas aprendem e absorvem informação de maneira diferente entre si. Por isso, na preparação do material, é conveniente explorar as três principais formas de absorção utilizadas nos processos de aprendizagem: *visual*, *auditivo*, e *sinestésico* (VAK em inglês: *visual, auditory, kinesthetic*). Abaixo há uma breve explicação de cada uma dessas formas.

- a) *Visual*: Uma boa parte das pessoas são consideradas "visuais". Preferem ver slides, apresentações, papel, folhetos, etc. Por isso que, diferentemente de uma palestra, é imprescindível a existência de material preliminar preparado pelo treinador corporativo ou por uma empresa especializada a fim de que essas pessoas possam absorver a contento o que será passado na sessão de treinamento. Aqui é importante produzir *slides* com várias imagens e gráficos, fluxogramas, tabelas, e fontes fáceis de serem lidas, com uma grande altura "x", tais como Arial, Tahoma ou Verdana. Nos slides, é importante limitar a quantidade de texto para o material impresso – evitar, por exemplo, usar fonte com tamanho menor que 30 pontos. Enquanto as pessoas estão usando o canal visual, o auditivo acaba sendo obstaculizado¹⁵. Usar vídeos durante a apresentação pode igualmente ajudar a captar a atenção das pessoas mais visuais.

- b) *Auditivo*: Outra parte das pessoas são auditivas. Gostam de escutar e falar durante o seu processo de aprendizagem. A participação de todos, aqui, é fundamental para atingir essas pessoas. O método socrático, muito usado em universidades norte-americanas, por exemplo, pode ser explorado com muita frequência nos treinamentos. Utilizar as pessoas como recursos didáticos – sempre que possível mediante o uso do nome, para aumentar a aproximação –, pedindo a opinião ou um ponto de vista

¹⁵ CF. WEINSCHENK, Susan. *Apresentações...*, p. 120-121 e 132-135.

delas sobre o assunto, também é uma forma de executar o método auditivo. Outrossim, pode-se usar os participantes para ler algum trecho do slide ou do material impresso, ou pedir para algum participante explicar o conceito verbalmente a todos.

- c) *Sinestésico*: Por fim, outra parcela das pessoas prefere “por a mão na massa” executando atividades na prática. São aquelas pessoas que preferem de antemão sair configurando o aparelho eletrônico do que ler previamente o manual de instruções. Por isso que o uso de exercícios e atividades práticas é fundamental para atingir os sinestésicos. Uma forma de “agradar” esse público logo no início é começar a sessão, após a exposição das informações preliminares, com um *exercício quebra-gelo* em grupo, no qual os participantes tenham que realizar algo concreto para dar início à discussão. Por exemplo, se é um treinamento sobre anticorrupção e suborno, o exercício quebra-gelo pode pedir para elas montarem um esquema de pagamento de propinas como se fossem parte de uma quadrilha. Outra maneira pode ser pedir aos participantes para que pesquisem temas na Internet – quando for o caso –; preparar diversas atividades distribuída durante todo o treinamento; usar *role-plays*, jogos com objetos, competições, etc.

3.2. DESENVOLVENDO UMA SESSÃO DE TREINAMENTO

Assim como na preparação, também não há uma fórmula correta para o desenvolvimento de uma sessão de treinamento. Cada treinador detém suas próprias técnicas que são obtidas após milhares de horas de treinamentos corporativos. É um constante processo de aprendizagem que não vem da noite para o dia; daí a importância de um treinador corporativo em E&C que possua essa larga experiência prática. No início, o maior desafio do treinador principiante é “acalmar os nervos” para que possa desempenhar uma boa sessão¹⁶; posteriormente, com a desenvoltura da prática, o desafio principal passa a ser a implementação de novas técnicas que tragam a excelência no desenvolvimento das sessões.

Algumas instituições, como a britânica *International Compliance Training* (ICT) – um provedor da *International Compliance Association* (ICA) – e a norte-americana *Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists* (ACAMS) possuem certificações internacionais para a formação de treinadores corporativos. Essas capacitações podem ajudar a se atingir um nível de excelência como treinador corporativo em um menor espaço de tempo, sob o *coaching* e orientação de profissionais com larga experiência em treinamentos corporativos.

A tese de Malcolm Gladwell¹⁷ das dez mil horas é uma maneira de entender a dificuldade de se atingir um nível de excelência como treinador corporativo, sendo um processo de formação único para cada um e que exige muito tempo e

¹⁶ Cf. SU, Amy Jen. How to calm your nerves before a big presentation. *Harvard Business Review*. Oct. 27, 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/10/how-to-calm-your-nerves-before-a-big-presentation>

¹⁷ *Fora de série: outliers*. Trad. de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2008, p. 39-67

dedicação. Por essa razão que algumas técnicas podem ser de grande valia para “encurtar” essa preparação – e esse será o objetivo deste subcapítulo.

3.2.1. NO INÍCIO DA SESSÃO OU ANTES DE UM TEMA NOVO

Se não houver uma introdução apropriada, a audiência pode ficar “perdida” quanto aos objetivos do treinamento corporativo ou daquele módulo em específico que está sendo facilitado.

Uma forma de captar a atenção da audiência é executar uma introdução curta e de impacto. O acrônimo INTRO, corretamente executado, ajuda a absorver os pontos principais da sessão:

I	Impacto	Aqui se explica a razão do curso/tópico e a sua relevância para a audiência
N	Necessidade	A necessidade tem a ver com a explicação do estado atual das coisas (no país, na empresa, na indústria) e a forma como a sessão/esse tópico irá melhorar a atuação das pessoas nesse tema
T	Tempo	Deve-se dizer quanto tempo durará a sessão/tópico (horas ou dias, caso ultrapasse oito horas)
R	AbRangência	A abrangência é uma forma de comentar sucintamente o que será abordado (e o que não será) na sessão/tópico
O	Objetivos	Aqui se explica os objetivos de aprendizagem, definidos anteriormente na estruturação do treinamento

Tabela 4: Técnica INTRO

A técnica INTRO não deve tomar muito tempo – não mais que alguns breves minutos, para que não perca o seu impacto. Com isso, as pessoas vão poder tomar nota logo ao início e saberão do que se trata o tema do treinamento ou do módulo específico que será facilitado, sem precisar ficar “navegando” o material com idas e vindas para extraírem a ideia principal do que está sendo dito – e, como consequência, distraírem-se da explicação.

3.2.2. QUANDO HÁ UMA ATIVIDADE PRÁTICA OU EXERCÍCIO A SER APLICADO

Como já destacado, os exercícios ou as atividades práticas são partes fundamentais de qualquer treinamento corporativo bem-sucedido. O problema é que, por vezes, resta por não ter muita aderência da audiência aos exercícios: os participantes podem simplesmente não realizar os exercícios (por exemplo, aproveitando o tempo “livre” para revisar as mensagens no celular) ou então seguir na “carona” de algum grupo que esteja fazendo para obter as respostas da atividade.

Para tentar evitar esses problemas, é importante que as atividades práticas e os exercícios sejam conduzidos adequadamente pelo treinador corporativo. Algumas técnicas podem ajudar a manter o controle nas atividades práticas. Por

exemplo, *antes da aplicação de um exercício* pode ser utilizada a técnica conhecida como CARD:

C	Contexto	O contexto é importante na medida em que se explica a referência, teórica ou prática, para a qual foi pensada a atividade.
A	Atividade	Deve-se dizer, em linhas gerais, o que se fará na atividade em específico (principalmente antes que os participantes façam a leitura do enunciado).
R	Relevância	Aqui se reforça a importância da atividade no desempenho e no dia a dia dos participantes.
D	Detalhes	Fundamentalmente, nessa parte se deve ressaltar as questões logísticas, como tempo e formato da atividade (individual ou em grupo, role play, etc.).

Tabela 5: Técnica CARD

O CARD não deve tomar mais que um ou dois minutos do treinador. É uma maneira curta e fácil de apresentar uma atividade e prender a atenção dos participantes antes da realização dos exercícios.

Para que não haja dispersão, após o início da atividade o instrutor deve estar sempre monitorando para verificar se ela está sendo cumprida a contento. *Durante a execução de uma atividade*, outra técnica que pode ser aplicada é a DOCTOR:

D	Disponível	Estar disponível significa que o treinador deve estar sempre de prontidão às necessidades que possam eventualmente surgir oriundas da atividade. O bom treinador jamais descansa; está sempre alerta para poder desempenhar melhor seu papel em uma sessão. E enquanto os participantes estiverem entretidos, é uma boa oportunidade para revisar o material, observar o grupo e as interações que surgem, preparar o quadro ou o <i>flipchart</i> para a atividade que está por vir, controlar o tempo da sessão, etc.
O	Observar	Além de se mostrar à disposição, observar todos os presentes e os grupos é importante: por isso que convém circular no espaço para monitorar a realização da atividade.
C	Controle	O controle é relativo à execução da atividade, ou seja, se ela está sendo compreendida corretamente pela audiência (por exemplo, se não estão lendo ou resolvendo outro exercício no lugar do correto).
T	Tempo	Convém verificar se todos os participantes ou grupos estão atentos ao tempo que foi disponibilizado – e se precisam de mais ou menos tempo do que o planejado. É sempre conveniente estar lembrando os participantes perto do esgotamento do tempo (“mais 2 minutos para terminarmos o exercício...”).
O	Oferecer ajuda	O treinador deve dar assistência a dúvidas que possam surgir entre os participantes. Uma maneira é intervir nas discussões

		quando elas estiverem fora de foco ou fora do caminho esperado pelo treinador.
R	Resumo	Ao final, é importante oferecer um resumo parafraseando as conclusões de cada participante ou grupo.

Tabela 6: Técnica DOCTOR

Para que as atividades não fiquem “soltas” e que se possa extrair claramente o seu propósito, é importante que haja uma conclusão efetiva, para que os participantes possam absorver a ideia adjacente à atividade. Somente corrigir a atividade pode não ser suficiente; por esse motivo é que convém explorá-las um pouco mais.

Nesse ponto, para *concluir uma atividade*, é interessante usar a técnica dos 3 Q's:

Técnica dos 3 Q's	
QUÊ? (revisão e reflexão do tema proposto)	O que foi a atividade? O que você fez como participante? Quais foram as suas escolhas tomadas?
E PARA QUÊ? (interpretação do que foi feito até então)	O que se leva da atividade? Qual a relevância para a sua função na empresa?
E O QUE VEM? (plano de ação para o futuro)	O que vai fazer com a atividade? Como você pode aplicar esse aprendizado no seu dia a dia?

Tabela 7: Técnica dos 3 Q's

A técnica dos 3 Q's, assim como o CARD e INTRO, não deve durar muito tempo – não mais que alguns poucos minutos – a fim de que não haja dispersão dos participantes e eles possam assimilar de maneira satisfatória o conteúdo aplicado na atividade prática ou no exercício proposto.

3.2.3. LIDANDO COM PERFIS DIFÍCEIS

Não é despidendo destacar, mais uma vez, que um treinamento corporativo é diferente de uma aula em universidade. Como regra geral, o professor universitário acompanha os alunos no decorrer da disciplina ministrada, o que faz com que eles tenham um comportamento específico por conta desse relacionamento mais duradouro. No treinamento corporativo, por sua vez, é provável que o treinador corporativo demore anos para rever a audiência – ou, muitas vezes, nunca mais terá contato com ela. Por essa razão que o surgimento de perfis difíceis costuma ocorrer com maior frequência em treinamentos corporativos.

Como estratégia geral, vale a pena adotar o *one-to-one approach*, ou seja, lidar com os perfis complicados de maneira individualizada. Tentar lidar de maneira coletiva pode ter um “efeito rebote” no treinador e fazer com que se perca o domínio do grupo (um exemplo disso são as chamadas de atenção e broncas

coletivas). Esse efeito rebote costuma ocorrer sobretudo se o instrutor é externo à empresa em que ele está executando o treinamento corporativo.

Um perfil difícil bem comum de ocorrer é conhecido como o *ranzinza*. Esse perfil queixa-se de tudo o que ocorre no treinamento, inclusive dele mesmo. Além disso, não se integra nos trabalhos em grupo, a não ser que seja para se queixa ou reclamar da atividade. E também nunca está satisfeito com as decisões tomadas pelo treinador e tenta influenciar os demais com as suas opiniões negativas.

Outro perfil difícil é o do *calado*. Este é o tipo de perfil que não participa das discussões travadas durante o treinamento e não faz perguntas em nenhum momento. Em geral, não quer ser visto ou participar em nenhuma ocasião, passando despercebido pelo treinador. Pode, às vezes, estar cochilando sentado, ou distraído-se com facilidade, por exemplo, usando smartphones ou notebook de maneira discreta.

Um terceiro perfil incômodo é o do *piadista*. Esse perfil, caso se manifeste com moderação, como em uma ou duas ocasiões, pode até ser um elemento interessante na sessão por causar uma interrupção positiva em momentos que podem estar mais maçantes. Contudo, sua participação em excesso pode interromper as discussões na sessão mediante algum comentário jocoso e que pouco contribui, a não ser como um elemento exclusivamente disruptivo. Costuma fazer comentários irrelevantes ao ponto que está sendo tratado e, o que é pior, compete pela atenção com o treinador.

O quarto perfil é o do *ressentido*. Ele é cético com relação às questões éticas e de compliance e não quer saber de aprender o conteúdo do treinamento. Além disso, desconfia de tudo o que é dito pelo treinador, sempre cotejando o que está sendo dito com o “o mundo real” ou com o que ocorre “aqui na empresa” – invariavelmente, para tentar provar que a realidade é diferente do que o instrutor está facilitando. O ressentido também sempre tem certa desconfiança e está, conforme destacado, cético com relação às discussões travadas, fazendo com que a sua participação mais atrapalhe do que ajude no desenrolar da sessão.

O *verbalizador* também pode ser um elemento irritante em uma sessão. É o tipo de participante que sempre levanta a mão para fazer intervenções e acaba se manifestando demais, muito mais que o normal para um participante. Quer ser o centro das atenções e compete com os demais pela atenção do treinador. Também pode atuar como um elemento disruptivo: chegando atrasado, atendendo ao celular toda hora (às vezes, dentro da própria sessão), saindo constantemente da sala para resolver algum problema, etc.

O sexto perfil complicado é o do *especialista*. Este está sempre desafiando as teorias do treinador e os exemplos que são compartilhados. Além disso, exhibe exemplos concretos para tudo que, em geral, referem-se somente à sua atividade desempenhada na empresa, algo extremamente específico e que não é de pleno conhecimento do treinador. O especialista também comenta paralelamente sobre o tema com os demais do grupo, para discordar do que está sendo dito e desautorizar o treinador em determinadas ocasiões. Também pode ser um elemento perigoso em uma sessão de treinamento.

O último perfil é o dos *subgrupos*. Em geral, ocorre quando alguns participantes já se conhecem previamente, o que faz com que acabem sentando próximos uns dos outros, formando aqueles famigerados “grupinhos”. Os membros do subgrupo acabam falando somente entre eles e pouco contribuem coletivamente para a sessão. Isso pode acarretar um desânimo naqueles que estão mais calados e prestando atenção no treinamento. Outra exteriorização do comportamento de subgrupo é fazer muitas piadas internas e que deixam o treinador deslocado dentro da sessão.

Não há fórmula adequada para o tratamento desses perfis difíceis. Identificá-los já é um primeiro passo para tentar mitigar o prejuízo que eles podem trazer ao treinador em uma sessão. A seguir, na tabela abaixo, serão expostas algumas ações que podem ser tomadas a fim de mitigar ou evitar esses comportamentos em uma sessão.

Perfil difícil	Sugestão de ação a ser tomada pelo treinador
Ranzinza	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar que expresse sua opinião uma vez, e dar seguimento à sessão sem ressaltar o que o ranzinza comentou; • Pedir que o ranzinza dê alguma solução à reclamação exposta; • Estacionar a reclamação no <i>flipchart</i> ou em uma folha na parede, e não dar mais relevância a ela; • Diferir a resposta às reclamações para mais tarde.
Calado	<ul style="list-style-type: none"> • Tentar investigar a razão e ver se há oportunidades para se aproximar da pessoa ou do grupo calado; • Subdividir os participantes, nas atividades, em grupos menores. Isso ajuda a ter mais aproximação e dinâmica, o que pode fazer com que a pessoa calada “se solte”; • Fazer contato visual e faces amistosas e tranquilizadoras para as pessoas mais caladas.
Piadista	<ul style="list-style-type: none"> • Esse é o perfil mais complicado para lidar. Uma estratégia pode ser retomar o assunto depois da piada feita, mas de forma mais séria. Depois de algumas vezes, o piadista pode passar a moderar os seus comentários; • Se há atividades em grupo, usar alguma tarefa para mantê-lo entretido.
Ressentido	<ul style="list-style-type: none"> • “Se me oponho, o que proponho?”: o treinador pode tentar ver se a pessoa tem algo a contribuir ou dar sugestões ao invés de só apontar problemas; • Tente extrair o compromisso da pessoa para mudar a atitude em relação ao conteúdo (dar um “voto de confiança”); • Em um momento de intervalo, em uma conversa individual, persuadi-lo a que ceda um pouco e deixe os julgamentos para depois da sessão (que comente depois as suas desconfianças com o superior imediato, por exemplo).
Verbalizador	<ul style="list-style-type: none"> • Intervir, agradecer a contribuição, e retirar a atenção dele do resto do grupo;

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se todos compreenderam o ponto, e seguir com a sessão sem dar muita importância ao comentário do verbalizador; • Usar o humor “contra” o participante pode ajudar: “Quem me pode responder – que não seja o(a) fulano(a)?” • Tentar canalizar a energia do verbalizador nas atividades, onde há mais espaço para discussões.
Especialista	<ul style="list-style-type: none"> • Falar com o especialista de maneira discreta durante algum intervalo (<i>coffee break</i>, atividades, almoço, etc.) e explicar que nem todos possuem o conhecimento profundo que ele demonstra. Portanto, deve dar uma oportunidade para que todos possam aprender com o treinador; • Pedir algumas vezes, quando for conveniente, que ele dê exemplos ou explicações, “alavancando” a pessoa para o lado do treinador; • Usar o humor contra o participante: “Quem pode me ajudar com (você não porque você já sabe!) ...” • Utilizá-lo quando ninguém estiver sabendo a resposta de alguma pergunta do treinador; • Dirigir as perguntas a algum participante que não seja ele.
Subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir é melhor do que remediar: é importante verificar a disposição da sala antes de começar a sessão, a fim de evitar a formação natural dos subgrupos. No entanto, isso dificilmente será possível se o treinador vai conhecer a sua audiência pela primeira vez; • As pessoas tendem a se juntar com quem já conhecem ou têm alguma afinidade. Portanto, evitar isso deve ser uma meta constante do treinador – sobretudo se os subgrupos estiverem sendo um elemento disruptivo na sessão. • Separar o subgrupo quando tiver a oportunidade em alguma atividade prática pode ser uma ótima solução; • Aproveitar, na separação do subgrupo, para mudar também a disposição das mesas ou cadeiras – caso seja possível.

Tabela 8: Lidando com perfis difíceis

Na formação de grupos para as atividades práticas, é importante mesclar os participantes de acordo com diversos níveis de experiência, idade, *background*, etc., para que nas atividades possa ser extraído o maior valor possível nas discussões, com a respectiva exposição dos pontos de vistas diversos.

No momento de formação de novos grupos, há uma boa oportunidade para se fazer uma pausa de conteúdo na sessão e deixar com que as pessoas se exercitem durante um treinamento corporativo mais longo – isso pode, inclusive, trazer alguns benefícios físicos e de saúde para os participantes.

Há distintos métodos de divisão dos subgrupos; porém, o ideal é não complicar essa separação. O melhor é numerar cada participante (1, 2, 3, ou 1, 2, 3, 4) ou separar por nomes diferentes de acordo com a lista de presença. O treinador

jamais deve separar por critérios que possam significar algum tipo de discriminação.

Se for uma atividade que requer o desempenho de diversos papéis, esse pode ser um critério a fim de se extrair uma situação simulada do mundo corporativo (“nesse grupo que só tem o ‘pessoal do compliance’, vocês vão aproveitar e representar o departamento de compliance no exercício”). Se o treinador já conhece previamente a audiência, outro critério a ser aplicado pode ser a junção dos que têm mais dificuldades com aqueles que têm menos, a fim de que possam se ajudar mutuamente.

Não há número ideal de pessoas por grupo em uma sessão de treinamento. Isso depende da atividade a ser desempenhada, mas não é recomendável que tenha mais que cinco pessoas. Isso evita o *free-rider* das atividades, ou seja, o “carona” – aquele participante que pouco contribui e só se aproveita dos esforços alheios. Se há poucos participantes na sessão de treinamento, uma estratégia pode ser utilizar pares (e fazer a rotação durante a sessão) ou atribuir parcelas de funções a cada um isoladamente para que, em conjunto, possam solucionar o exercício.

4. PROGRAMAS TRAIN-THE-TRAINER (TTT) E COMPLIANCE CHAMPIONS

Em alguns casos de treinamentos corporativos em E&C, sobretudo quando o treinamento tem que ser dado em grande escala, pode haver um programa de indução de treinadores. É o chamado programa *Train-the-Trainer* (TTT). Nessa situação, há um *master trainer* que é responsável pelo processo de *coaching* de treinadores internos da empresa (os *lead trainers*) em um processo chamado *instructor-led training* (ILT), ou seja, um processo de treinamento continuado.

O TTT também é excelente para o programa de *Compliance Champions*, quando o objetivo for multiplicar a existência de pessoas de referência em ética e compliance nas diversas áreas de uma empresa, como uma espécie de “embaixador” do tema nas múltiplas áreas de negócio da companhia¹⁸. É algo muito aplicado em multinacionais e recentemente foi implantado na Petrobras sob a alcunha *Agentes de Compliance*¹⁹. O TTT para os *Champions* ou para os *lead trainers* são muito similares, tendo em vista que um pode desempenhar a função do outro, e vice-versa. Por essa razão é que os dois formatos serão tratados como sinônimos.

No programa de *Champions*, o *master trainer* capacita os empregados da própria companhia para que possam ir a campo e entregar as sessões de treinamentos para a primeira linha de defesa ou áreas de alto risco, por exemplo. Esses programas podem ser em um formato mais simplificado e não necessitam de um especialista na área de compliance, o que reduz substancialmente o custo dos treinamentos corporativos. Esse formato de *lead trainers* ou *Champions* é particularmente importante na indústria de varejo, serviços bancários, imobiliários, etc., onde há muitos empregados na linha de frente que podem estar

¹⁸ Cf. SOARES, Vivian. Uma longa caminhada pela frente. *Valor Econômico*. 27 maio 2015. Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreira/4069526/uma-longa-caminhada-pela-frente>

¹⁹ CF. O GLOBO. *Compliance deve sair do papel e ser praticado*. *O Globo*. 30 jun. 2017.

desempenhando funções de alto risco (*high-risk roles*) em diversas unidades da corporação (filiais, franquias, sucursais, etc.).

O TTT permite a simulação de um “território seguro”, tal como uma realidade virtual, o que é raro de ocorrer em ambientes corporativos competitivos. É o *master trainer*, na figura de *coach* (e não o superior direto), quem irá avaliar e ajudar o *lead trainer* a aprimorar as suas técnicas de capacitação e o conteúdo em ética e compliance. Por essa razão é que as sessões de TTT são verdadeiros *skill drills*: ou seja, são intensas e cansativas, mas recompensadoras.

Assemelham-se a um treinamento do exército, baseado na intensidade e repetição quase que exaustiva de procedimentos, para que as boas práticas possam ser internalizadas e executadas a campo de maneira quase que automática²⁰. Outro paralelo é com o esporte: assim como um jogador de futebol treina exaustivamente cobrança de pênaltis antes de uma partida decisiva, o *skill drill* permite a prática intensiva das ferramentas e habilidades de treinamento corporativo para aqueles que não têm certa familiaridade ou experiência, sobretudo em um tema tão específico como compliance. Por isso que o TTT funciona bem em formato *bootcamp*, com várias sessões em seguida durante o dia inteiro (em geral, que durem uma semana).

4.1. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

É importante, em um programa TTT de formação de *Champions* ou *lead trainers*, haver alguma metodologia sólida de avaliação para que se possa ter as evidências do que tem sido feito pelo *Champion* ao longo de todo o processo de ILT. Para isso, a metodologia ORCE²¹ (*observe, record, classify, evaluate*) costuma ser útil nos programas TTT, tal como demonstra o diagrama a seguir:

²⁰ Sobre a questão de criação de rotinas e hábitos (e considerando que as técnicas de treinamento corporativo devem ser apreendidas tal como a criação de um hábito), cf. DUHIGG, Charles. *O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

²¹ Cf. LONDON CORPORATE TRAINING. *How can ORCE help recruitment?* 13 out. 2016. Disponível em <http://www.lct.co.uk/blog/how-can-orce-help-recruitment>



Figura 4: A metodologia ORCE na formação dos *Champions*

Considerando que o TTT é um processo de aprendizagem constante, essas quatro etapas permitem ao *master trainer* absorver toda a evidência verificada na formação de um *lead trainer Champion*. Por exemplo:

- a) **Observação:** é a fase de constatação das evidências e, aqui, é possível analisar a linguagem corporal, os 6 Cs, eventuais erros de conteúdo, demonstração de nervosismo, falta de aptidão para ser treinador corporativo em E&C, etc.;
- b) **Registro:** Essa é a etapa para se registrar as evidências sem juízo de valor e na ordem em que são produzidas. O registro deve ser à mão para que o *master trainer* não perca contato visual com o *lead trainer* (o uso de notebook pode atrapalhar e distrair o *master trainer* durante essa etapa). Uma estratégia que pode ser aplicada é a utilização de uma folha numerada em intervalos específicos (dois em dois, cinco em cinco) que podem representar os minutos e o momento em que a informação foi observada;
- c) **Classificação:** Para classificar, é importante haver um formulário prévio de avaliação como modelo, no qual podem ser incluídas as informações registradas dentro dos campos respectivos previstos no documento. Os formulários de observação deverão conter todos os campos que querem ser analisados pela empresa nos seus *lead trainers Champions*. Essa é a etapa onde se pode fazer referências às informações observadas na primeira etapa (por exemplo: “ver linha 25”);

- d) *Avaliação*: Com as evidências registradas e classificadas, é possível avaliá-las de acordo com os critérios desejados pela corporação, podendo-se atribuir pontuação ou competências ao *lead trainer* (Por exemplo: nota 1 – atende os requisitos; nota 2 – precisa de feedback; nota 3 – não houve evidência constatada por parte do *lead trainer*). No mesmo formulário de avaliação, é possível, ao final, fazer um julgamento qualificado e tomar a decisão se o *lead trainer* está apto ou não a entregar o conteúdo em campo como *Champion* de maneira objetiva. Aqui é importante não confundir a etapa de *classificação* (“o que foi feito?”) com a de *avaliação* (“o quão bem foi feito?”).

A avaliação por parte de um *master trainer* previamente treinado ou certificado é o que avalia a competência do *Champion* a entregar o treinamento a campo caso exerça a função de *lead trainer*. Isso é particularmente importante se a empresa está sob monitoramento de algum regulador estrangeiro (sob um acordo DPA, por exemplo, tal como junto ao SFO no Reino Unido ou ao DOJ nos Estados Unidos).

4.2. TÉCNICAS DE FEEDBACK

Quando se coordena um programa TTT, o feedback é passo importante na formação de *Champions* ou *lead trainers* em E&C. É por meio do feedback que se verifica a aderência do *lead trainer* ao programa de treinamento, sendo possível mantê-lo no programa – ou substituí-lo por outro profissional caso não demonstre aptidão ao final do processo.

Não é despidendo ressaltar, novamente, a importância do treinador corporativo para garantir a disseminação da cultura de compliance na empresa. Uma pessoa sem aptidão para treinamentos corporativos não significa que é um mau profissional – muito pelo contrário. Por vezes, o profissional pode ser um *expert* na área; porém, não reúne as habilidades adequadas para poder transmitir a mensagem a terceiros. Por essa razão é que, por meio do feedback, a intenção precípua é incutir essas melhores práticas nos profissionais para que eles possam se tornar bons treinadores corporativos.

Fazendo uma analogia, o feedback é como uma venda: ou melhor dito, é como vender conselhos; portanto, as pessoas têm que querer comprá-los. Para isso, assim como a área da publicidade reúne técnicas para facilitar as compras de produtos, também há técnicas que facilitam a “compra” dos feedbacks.

Há, ao menos, três importantes pontos na “arte do feedback” a serem observados por qualquer *master trainer*:

- a) *Ranking*: Não se deve “ranquear” os *lead trainers* ou fazer comparações que sejam para elogiar um e criticar o outro: ali eles não estão competindo entre si, e fomentar isso pode prejudicar o andamento do TTT e trazer à baila demonstrações de práticas artificiais por parte dos *Champions*, cujo objetivo é apenas impressionar o *master trainer*;
- b) *Privacidade*: A pedra de toque do feedback é que ele deve ser o mais privado possível, e exercido por meio de modelos de feedback

construtivo: as pessoas, em geral, não gostam de ser criticadas em público. Porém, é possível elogiar em público quando e se for o caso.

- c) *Demonstração*: As pessoas também conseguem reter melhor o feedback se elas puderem visualizar os benefícios para si. Nesse sentido, é fundamental que, durante o feedback, seja demonstrado ao *Champion* a importância daquilo no processo de formação do *lead trainer*.

Uma técnica muito utilizada de feedback construtivo para o *master trainer* é o modelo de feedback construtivo chamado simplificado de “+ SMS” (“*seria melhor se...*”). Também pode ser denominado de WWW/EBI (*what went well / even better if*). Nesse modelo, para facilitar o aprendizado do conteúdo a ser facilitado e a aderência às técnicas de apresentação aprendidas, o feedback é feito de forma fracionada e simplificada, e observado ao longo do de todo o processo ILT.

A técnica do + SMS ou WWW/EBI é importante porque permite uma maior aceitabilidade de feedbacks negativos, os quais são de difícil aceitação dentro do ambiente corporativo. Ademais, também permite uma oportunidade ímpar de acompanhamento durante todo o programa de ILT, o que facilita a avaliação final a ser entregue ao responsável pela área de compliance da empresa ao escolher quais *Champions* irão a campo. Isso pode ajudar até mesmo na alocação; por exemplo, em áreas de maior risco podem ser enviados os *Champions* que se saíram melhor no TTT.

Para facilitar a retenção do feedback, recomenda-se que ele seja simples e com quantidade reduzida de informações – para que elas possam ser lembradas oportunamente. Por isso que se explora muito mais o ato de *reconhecer* as informações dentro de um contexto do que meramente recordá-las²². As principais características do modelo + SMS ou WWW/EBI são:

- a) *Curto*: o feedback não deve tomar mais que dez a quinze minutos para que o avaliado não se perca no volume de informações e desenvolva uma resistência natural a ouvi-las;
- b) *Simple*s: deve ser de fácil assimilação e compreensão para que o *lead trainer* possa anotar tudo em um papel – podendo ser em um formato de esquema – e, assim, poder implementar as mudanças necessárias;
- c) *Certo*iro: o *master trainer* não deve fazer comentários fora do eixo do feedback para não confundir o *lead trainer*;
- d) *Privado*: Recordando que as pessoas não gostam de ser criticadas em público. Por isso é recomendável reservar um tempo do ILT, em geral no fim de cada dia de sessão no *bootcamp*, para a sessão de + SMS.

²² CF. WEINSCHENK, Susan. *Apresentações...*, p. 40-43.

Um exemplo hipotético de aplicação da técnica + SMS pode ser observado na tabela abaixo, a qual pode ser produzida após uma sessão de *skill drill* do *Champion*:

+ (WWW)	SMS (EBI)
Tom da voz adequado	Muita dispersão dos presentes na sessão
O conteúdo da sessão foi aplicado integralmente	Insegurança quanto ao conteúdo, demonstrada nas respostas às perguntas feitas pelos participantes
Uso adequado de humor	Linguagem corporal muito defensiva (braços cruzados, mão no bolso)

Tabela 9: Técnica de feedback + SMS ou WWW/EBI

Ou seja, a tabela acima representa a observação, registro, classificação e avaliação, em caráter *preliminar*, após uma apresentação simulada do *Champion*. Depois da apresentação de todos os *Champions* e a aplicação do + SMS sob a metodologia ORCE, o *master trainer* precisa executar o feedback para completar parcialmente o processo de formação do *lead trainer*. Para tanto, alguns pontos são fundamentais a serem cumpridos com o objetivo de potencializar os resultados positivos da aplicação do + SMS.

Em primeiro lugar, deve-se começar o feedback pelo que funcionou bem (o “+” ou o WWW), de maneira bem positiva e engajada. O *master trainer* deve encorajar o *Champion* a continuar com as boas práticas observadas – e para que não as esqueça nas demonstrações seguintes, inclusive quando for a campo como *Champion*. Ou seja, a mensagem é que ele deve levar isso como positivo na sua formação de *lead trainer*, e que isso deve ser replicado em campo quando for necessário.

Depois da exposição dos três pontos positivos pelo *master trainer*, passa-se para os SMSs ou EBIs. O *master trainer* deve realizar uma transição bem clara para que o *Champion* se prepare para a segunda parte, que é notadamente a mais complicada no processo de feedback. O *master trainer* também deve recomendar que a pessoa avaliada tome nota do feedback para aumentar o seu comprometimento com o que está sendo passado, e que ela possa, posteriormente, lembrar-se de aplicar as boas práticas.

No uso do + SMS, é possível focar nas melhores práticas que foram expostas aos *Champions* e devem ser evidenciadas no treinamento – vícios que não são relevantes para a formação devem ser deixados de lado.

Aqui é de suma importância o esclarecimento do porquê do feedback negativo, para que o *Champion* possa absorver melhor a recomendação dada pelo *master trainer*. Nessa parte, convém usar com frequência a técnica do *show, don't tell* ao dar o feedback para o *Champion*. É importante não ficar buscando justificativas do *Champion* (“por que você fez isso?”), pois muitas vezes nem ele mesmo saberá se explicar – e isso pode colocá-lo em uma situação defensiva. Algumas frases como “seria melhor se na próxima vez...”, “lembre-se depois de...”; “isso talvez possa ser aperfeiçoado dessa forma...” costumam ter um

melhor resultado. O mais importante é que as pessoas devem estar preparadas e abertas a aceitar o feedback e, posteriormente, tomá-lo como útil ou não. Isso deve ficar bem salientado aos *Champions* nos TTTs.

CONCLUSÃO

O treinamento corporativo é um investimento necessário para o compliance em uma empresa. Sem o treinamento corporativo, de nada servirão os custos da empresa em consultoria para elaboração do Programa de Integridade ou Código de Ética, visto que eles serão pouco lembrados e executados em uma situação concreta.

Por exemplo, uma recente pesquisa global²³ constatou que um quarto das empresas não possui um orçamento dedicado para treinamentos corporativos em E&C, e somente 7% delas tentam demonstrar o retorno no investimento feito no treinamento corporativo. Como objetivos principais, cumprir com as leis e regulamentos (59%), criar uma cultura de ética e respeito (57%) e melhorar a compreensão dos empregados das prioridades em compliance (47%) figuraram entre os três primeiros.

Ou seja, ainda há muito espaço para se evoluir com a cultura de treinamentos corporativos em E&C no Brasil e no mundo, tanto no aspecto legislativo – por exemplo, disciplinando melhor a sua obrigatoriedade em diversas indústrias – como no âmbito de cultura corporativa, com cada vez mais empresas dando a importância devida ao E&C, seja para mitigar riscos ou para construir uma cultura mais sólida em E&C.

Este capítulo demonstrou que o treinamento corporativo também não pode se resumir a um requisito pró-forma, substituído por uma palestra, aula ou workshop. Exige-se que seja algo personalizado e dentro de certos parâmetros de excelência, para que se possa criar a aderência dos empregados no que se refere ao compliance dentro da organização.

²³ Cf. NAVEX GLOBAL. *2017 Ethics & Compliance Training Benchmark Report: Data and Insights to Get More Value from Your Program*. 2017, p. 5, 7, 9 e 24.