

GT de Integridade recebeu o professor Karlis Novickis no dia 26/07

A reunião do Grupo de Trabalho de Integridade do dia 16/07 teve a participação de Karlis Novickis, professor do Insper, com o objetivo de apresentar uma abordagem de perspectiva gerencial sobre os programas de integridade e provocar os participantes para estimulá-los a olhar o tema através de outra perspectiva.

Karlis explicou que, para um programa de integridade ser efetivo, é preciso que ele seja muito mais do que um mero protocolo de replicação do que está na legislação. Um programa de *compliance* deve ter um objetivo de resultado relevante e específico, por exemplo, o desenvolvimento de uma cultura de integridade e líderes esclarecidos sobre riscos, para tomarem decisões inteligentes.

E dificilmente isso será conquistado pela criação de extensos documentos e protocolos que demandam tempo e dinheiro para serem executados. Pelo contrário, fazer assim gerará o pré-conceito de que *compliance* é uma área de burocracias ditas necessárias para redução de riscos. Algo como um mal necessário, de acordo com o professor.

Mas não deveria ser assim. Sobre efetividade, Karlis apresentou a importância de se considerar nos projetos de implantação e melhoria de Programas de *Compliance*, além dos pilares do Programa, a que ele define como sistemas de trabalho descritos na legislação, também a coerente construção dos símbolos e o desenvolvimento dos comportamentos adequados da alta e média lideranças.

Por entender símbolos como a comunicação não-intencional comunicada pela empresa; e comportamentos como aquilo que é reconhecido e valorizado pelo grupo, Karlis refletiu: “como seria possível dizer que um sistema de *compliance* é efetivo, se a empresa, apesar de comunicar um valor de ‘respeito’ aos empregados, na realidade possui como símbolo a inexistência de um sanitário salubre para os empregados utilizarem; ou que aceita o comportamento de assédio de um diretor da empresa, por já ter recebido inúmeras comprovações a respeito, mas nenhuma providência foi adotada?”

Karlis ressalta também a importância da participação de todas as áreas da empresa (especialmente o RH) em um sistema de gestão para alcançar uma mudança de cultura; além da importância de mensurar as informações. Para mensurar perdas e ganhos com relação ao comportamento, Karlis revela que existem metodologias que podem analisar comportamentos, pois os elementos desse contexto tornam o assunto mais complexo que uma mera política escrita de integridade.

Em seguida, Karlis apresentou um modelo mental de gestão, que passa pela definição dos objetivos estratégicos da área em relação à empresa, do modelo de gestão da área e dos entregáveis e a execução das atividades base. Neste modelo, na primeira etapa, existem políticas para tratar de estratégias, macro-processos para dar conta do modelo de gestão e micro-processos para compreender o operacional base.

Sobre a segunda etapa, ele explica que é preciso buscar mensurar os esforços e resultados. Para a dimensão estratégica, Karlis sugere a adoção do mesmo formato que a empresa utiliza para monitorar os objetivos estratégicos, para isso, geralmente se aplica o BSC (*Balanced Scorecard*) para instituir processos gerenciáveis, com painéis de controle e monitoramento. Somado a esses elementos, também é preciso aplicar indicadores (OKR's, KPI's e OEI's) que permitam processos aprimoráveis.

“O essencial para evidenciar o funcionamento do *compliance* é o contexto. Casar os esforços operacionais junto com as estratégias mais os indicadores de esforço, performance e resultado, isso traz efetividade”, enfatizou ele.

Com relação aos treinamentos, segundo Karlis, é preciso treinar as pessoas em como devem agir

para evitar riscos e como agir em situações indevidas – como uma proposta para pagamento de propina -, e não apenas dar aula ou informar as leis. Quando se define o que é a percepção de empresa ética, é possível mensurar isso e fazer um gerenciamento completo e efetivo. “O treinamento não deve ser apenas pautado na lei, no que já tem escrito e sim nas ações, no como agir frente a uma situação”, destaca.

Para concluir, Karlis afirma também que, na prática, para aplicar o modelo de gestão em um programa de *compliance*, é necessário primeiro entender os pontos significativos do programa com base nos riscos e indicadores, mas não somente isso: “A gestão precisa estar alinhada com a estratégia da empresa, precisa partir da estratégia da empresa e depois para a avaliação de risco.”

Dando seguimento a reunião, Catarina Correa, da PATRI Políticas Públicas, informa os participantes sobre o andamento das políticas públicas e regulamentações que o Instituto Ethos acompanha, entre elas: Lei de Licitações, Agências Reguladoras, 10 Medidas Contra Corrupção, Acordos de Leniência, Regulação do Lobby, 100 dias de Governo, Lei de Proteção de Dados Pessoais, Tipificação da Corrupção Privada, Código do Processo Penal, Whistleblower, Responsabilidade das Estatais e Pacote Anticrime. A maioria dos projetos que tramitam no Congresso não sofreram muitas movimentações por conta da agenda tomada nas articulações da reforma da previdência. As principais alterações foram a sanção da Lei que cria a Autoridade Nacional de Proteção de Dados e da Lei das Agências Reguladoras – ambas com vetos que estão sendo analisados pelo Ethos e parceiros para definir estratégias de atuação – e a aprovação na CCJ do PL de tipificação do crime de caixa dois.

Já no terceiro momento da reunião, foi proposta uma atividade para gerar reflexões sobre o Movimento Empresarial pela Integridade e Transparência para avaliar o engajamento das empresas e entender os desafios dessa iniciativa, que completa um ano nesse mês de julho.

A atividade foi dividida em dois momentos: no primeiro, os representantes das empresas deveriam responder um formulário, individualmente, com o objetivo de observar a evolução e os pontos de fragilidade que cada empresa encontra ao implementar e seguir os compromissos do Movimento; o segundo momento sugeriu a construção um pequeno plano de ação para um dos temas do Movimento e os participantes receberam um material com os compromissos do Movimento para que escolhessem um tema para discutir os seguintes pontos: objetivo, pressupostos, dificuldades/desafios, parcerias, atividades/entregas, metas, público-alvo, público envolvido e responsabilidades. Essas reflexões serão utilizadas para planejar novas ações do Movimento.

Ao final do encontro, os participantes receberam os principais informes acerca das próximas atividades do Ethos, como as datas dos próximos eventos e cursos e a data da próxima reunião do GT de Integridade, que acontecerá no dia 13/08, no formato virtual.

Fonte: Ethos em 30.07.2019.