

PALESTRA: CONTROLE E GESTÃO CORPORATIVA DA ÉTICA

CAMINHOS PARA UMA GOVERNANÇA EFICIENTE

FOTOS: ANDRÉ COMTI

VALDIR SIMÃO, EX-MINISTRO DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO E EX-MINISTRO DO PLANEJAMENTO, MINISTROU A PRIMEIRA PALESTRA DO **CEG 2017**. NA OCASIÃO, ELE REFORÇOU QUE A RESTAURAÇÃO DA CONFIANÇA MÚTUA ENTRE OS SETORES PÚBLICO E PRIVADO, ESTADO E POPULAÇÃO SÃO FUNDAMENTAIS PARA A RECUPERAÇÃO DO BRASIL. “COM SIMPLICIDADE, TRANSPARÊNCIA E VALORIZAÇÃO DA CRIATIVIDADE SERÁ POSSÍVEL ALCANÇAR O EQUILÍBRIO NOS SISTEMAS DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES.”



Na CGU, **Valdir Simão** foi responsável pela regulamentação da Lei Anticorrupção e definição dos procedimentos para os processos de responsabilização das empresas, os programas de *compliance* e os acordos de leniência. Na pasta do Planejamento, liderou a aprovação da Política de Governança Digital do governo federal e o estabelecimento do Modelo de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Gestão de Riscos do poder executivo federal. Simão, que é membro do Movimento Brasil Competitivo (MBC), ministrou a palestra **Controle e gestão corporativa da ética: caminhos para uma governança eficiente**, na qual

abordou o momento político brasileiro e o impacto da Lei Anticorrupção no cenário corporativo. O ex-ministro iniciou sua reflexão dizendo “que não estamos vivendo o ápice da sujeira, e sim o início da limpeza”. Apesar da crise política e econômica no País, ele acredita que estamos em pleno momento de transformação, no qual os brasileiros mostram que não são coniventes com a relação promíscua entre as esferas pública e privada. “Precisamos nos indignar e exigir um basta”, disse. Contudo, segundo o palestrante, as políticas de controle não podem conter excessos que paralise o País ou agravem o ambiente de desconfiança entre as pessoas.

“Não podemos imaginar que essa situação começou do dia para a noite, mas também não podemos ser resilientes aos malfeitos. Chegou a hora de dar um basta.”

Valdir Simão, ex-ministro da Controladoria-Geral da União e ex-ministro do Planejamento



Valdir Simão agradeceu a oportunidade de contribuir com o debate no Congresso FNQ de Excelência em Gestão e lembrou que a agenda do Movimento Brasil Competitivo (MBC), do qual faz parte, é alinhada à da Fundação. O ex-ministro escolheu abordar o *day after* do que vivemos no Brasil. Com visão otimista e a certeza de que estamos no bom caminho, ele afirmou que a relação entre os setores público e privado precisa ser transformada, lembrando que, em pesquisas, a população tem apontado a corrupção como o principal problema a ser enfrentado no País. “Não podemos imaginar que essa situação começou do dia para a noite, mas também não podemos ser resilientes aos malfeitos. Chegou a hora de dar um basta.”

A partir dessa introdução, o ex-ministro falou sobre o tema objetivo de sua palestra: qual é o impacto da

corrupção na vida das organizações? Em sua opinião, temos hoje um marco legal que dá ao País capacidade de enfrentamento do desafio. Ele exemplificou com a Lei Anticorrupção, na qual identifica problemas, mas julga ter promovido ferramentas com avanços significativos para punir os desvios na administração pública — entre elas, a colaboração premiada. Destacou também as leis de acesso à informação e de transparência pública, que aprimoram o sistema de controle. “No entanto, três anos e meio após a promulgação da Lei Anticorrupção, tivemos somente oito punições divulgadas no Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), previsto como obrigatório na legislação. Precisamos esperar para ver, mas é importante a sociedade exigir que as administrações públicas municipais, estaduais e federal comecem a adotar efetivamente os ritos da lei para punir empresas



e grupos que tentam fraudar processos licitatórios ou praticam atos de corrupção.”

Simão defendeu a gestão de integridade, os processos de *compliance* e a gestão de risco em empresas estatais e privadas, enfatizando a necessidade de buscar a dose equilibrada de controle. Se compararmos a teoria de controle do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) com os programas de *compliance*, veremos que os componentes são os mesmos: ambiente corporativo de controle, mapeamento de riscos, atividades de controle, informação, comunicação e monitoramento. “A diferença está no tom. O objetivo é criar um conjunto de políticas rígidas, em que as pessoas sejam guiadas por um código de conduta, ou nutrir um ambiente de respeito à ética e à integridade? É claro que as organizações precisam

ser responsivas a um conjunto disciplinar de métodos, procedimentos e conduta. Porém, no ambiente de desconfiança que predomina nos setores público e privado, é preciso cuidado com a possibilidade de se aumentar o controle para não se ter controle”, alertou. Como contraponto, Simão lembrou a teoria do *Checked and Balances* ou Separação de Poderes, desenvolvida por Montesquieu, que prevê o equilíbrio.

SIMPLICIDADE E TRANSPARÊNCIA

Para o ex-ministro, que foi servidor público por 30 anos e teve suas gestões submetidas a controles internos e externos, a grande questão do *compliance* é saber a qual norma deve-se estar em conformidade. “A relação, especialmente das empresas e cidadãos com o poder público, é tão burocrática que afasta o ‘cidadão de bem’ do Estado e acaba permitindo

“Não acredito que conseguiremos selecionar para cargos públicos apenas os incorruptíveis. Como dizia o *Comendador Aires*, de **Machado de Assis**, não é a ocasião que faz o ladrão. A ocasião faz o furto. O ladrão já nasce feito.”

aos que desejam fraudar essa relação a chance de se esconder em determinadas brechas. Por isso, simplicidade e transparência devem presidir a relação entre poder público e setor privado, lembrando que precisamos acreditar na capacidade da gestão pública de responder a qualquer intervenção indevida em seus processos decisórios.”

No ciclo das políticas públicas, prosseguiu Simão, há três agentes centrais: o político, o burocrata e o controlador. O político tem uma agenda legítima, pois foi escolhido num processo democrático, e quer interferir no processo decisório. O burocrata é o executor que instrumentaliza as ações do Estado, garante que as entregas aconteçam e também quer participar do processo decisório. O *controller*, cada vez mais, está se aproximando do processo decisório e até se antecipando a ele. “Isso funcionaria bem se um confiasse no outro, mas ninguém confia em mais ninguém. E o cidadão, que deveria fazer o controle social, não confia em nenhum deles. Assim, restaurar a confiança mútua e nas instituições é fundamental para o resgate da normalidade — mesmo sabendo que existe corrupção na esfera de todos esses agentes.”

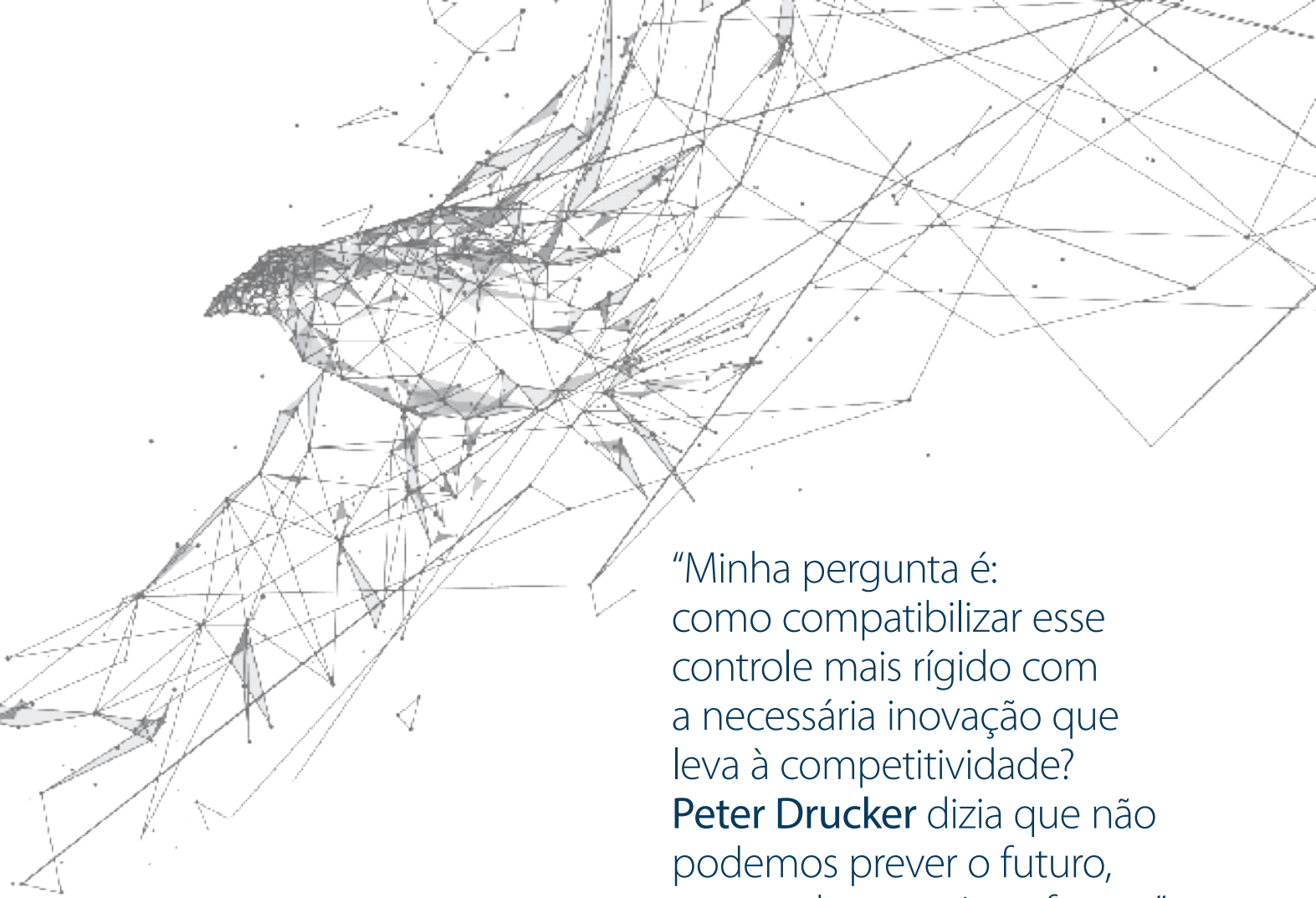
Numa crítica às distorções de objetivos que podem acontecer no serviço público, Simão disse que não deve haver nenhum outro incentivo à carreira que não seja o de servir ao bem comum e ao cidadão. “Não sou contra um cidadão do setor privado contribuir com a sociedade atuando no serviço público. Também não acredito que conseguiremos selecionar para esses cargos apenas os incorruptíveis. Mesmo porque, como

dizia o *Comendador Aires*, de **Machado de Assis**, não é a ocasião que faz o ladrão. A ocasião faz o furto. O ladrão já nasce feito”, assinalou.

Para ele, é preciso que as pessoas na administração pública tenham liberdade de tomar decisões baseadas na ética, sem o exagero da desconfiança e da atemorização. O controle exacerbado e a obediência cega, disse, podem produzir efeitos contrários e tão negativos quanto a corrupção.

Como fundamento, Simão referiu-se ao experimento do psicólogo norte-americano **Stanley Milgram**, da Universidade de Yale, que realizou, na década de 60, uma pesquisa comportamental para verificar até que ponto a obediência cega a uma autoridade pode levar à perda de discernimento das pessoas no cumprimento de determinada norma.

Simão também falou do *pan-óptico* ou panótico, que designa uma penitenciária concebida pelo filósofo e jurista inglês **Jeremy Bentham**, em 1785, que permite a um único vigilante observar todos os prisioneiros, sem que estes possam saber se estão sendo observados ou não. O simples medo de não saber leva-os a adotar o comportamento de obediência desejado pelo vigilante. O filósofo e psiquiatra francês **Michel Foucault**, tempos mais tarde, abordou o panótico no livro *Vigiar e Punir*, criticando o conceito de poder “visível e inverificável”, que embora não possa ser verificado, sabemos que está lá. Esse modelo de vigilância e obediência rígida fez Foucault questionar, na época, se não estávamos criando uma sociedade de controle.



A LEVEZA DE UM PÁSSARO

Fazendo um paralelo com os dias atuais, o ex-ministro lembrou da mania nacional das gravações. “Isso leva a um estado de percepção de risco permanente, mesmo naqueles que não praticam a corrupção. Volto a dizer, não sou contra os programas de *compliance*, mas é preciso alguns cuidados para não cairmos em excessos. Minha pergunta é: como compatibilizar um controle mais rígido com a inovação que leva à competitividade?” Referindo-se a **Peter Drucker**, que dizia não podermos prever o futuro, mas sim criar o futuro, Simão questionou: “como preservar a inovação criativa, principalmente nas empresas públicas, se os controles são excessivamente rígidos e sem um ambiente de confiança?”

Citando, ainda, o economista brasileiro **Eduardo Gianetti**, que aborda no livro *Trópicos Utópicos* a possibilidade de construir uma civilização brasileira com valores próprios, o palestrante incentivou a reflexão: “Afinal, o que caracteriza o brasileiro? O conagraçamento, a criatividade, a espontaneidade e a

“Minha pergunta é: como compatibilizar esse controle mais rígido com a necessária inovação que leva à competitividade? **Peter Drucker** dizia que não podemos prever o futuro, mas podemos criar o futuro.”

efetividade? Não são esses os valores que precisamos cultivar e ter plena adesão? Que podem tornar as nossas organizações mais competitivas?”

A certeza, concluiu Simão, é que podemos, sim, criar um ambiente nas empresas públicas de confiança, ética e respeito às normas, com a necessária flexibilidade para que a governança seja feita em prol das pessoas. Controle, na opinião do ex-ministro, tem três grandes objetivos: obter resultados, dar credibilidade à instituição ou organização e cumprir as regras. “Simples assim, mas nos diferenciando pelo fundamento da nossa civilização. Ao fazer um paralelo com a própria vida, na qual precisamos de propósito, valores, determinação, humildade e leveza, construiremos as organizações que desejamos. E a leveza, parafraseando **Paul Valéry**, não é a leveza da pluma, mas a do pássaro que faz coisas incríveis”, finalizou.