



A GESTÃO E A LIDERANÇA NAS RELAÇÕES HUMANAS. *COMPLIANCE* NO AMBIENTE PÚBLICO

Profa. Dra. Denise Poiani Delboni

LIDERANÇA

Capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

- Pode estar associada apenas ao poder?
- Todos os administradores são líderes?
- A liderança é uma aptidão ou habilidade?

LIDERANÇA

Teorias Comportamentais

- Estudos da Universidade de Ohio:

Dimensões de estrutura de iniciação e consideração

- Estudos da Universidade de Michigan

Orientação para os empregados e para a produção
Blake e Mouton

- Grid Gerencial

Representação gráfica da Teoria de Blake e Mouton

LIDERANÇA

Teoria dos Traços de Liderança

- Ambição e energia
- Desejo de liderar
- Honestidade e integridade
- Autoconfiança
- Inteligência
- Conhecimentos relevantes

 Estes traços são garantia de sucesso de um líder?

LIDERANÇA

Teoria das Contingências

- Impossibilidade de reprodução do sucesso de um líder em situações diferentes.
- Modelo de Fiedler

Adequação entre o estilo do líder e o controle que exerce sobre o grupo

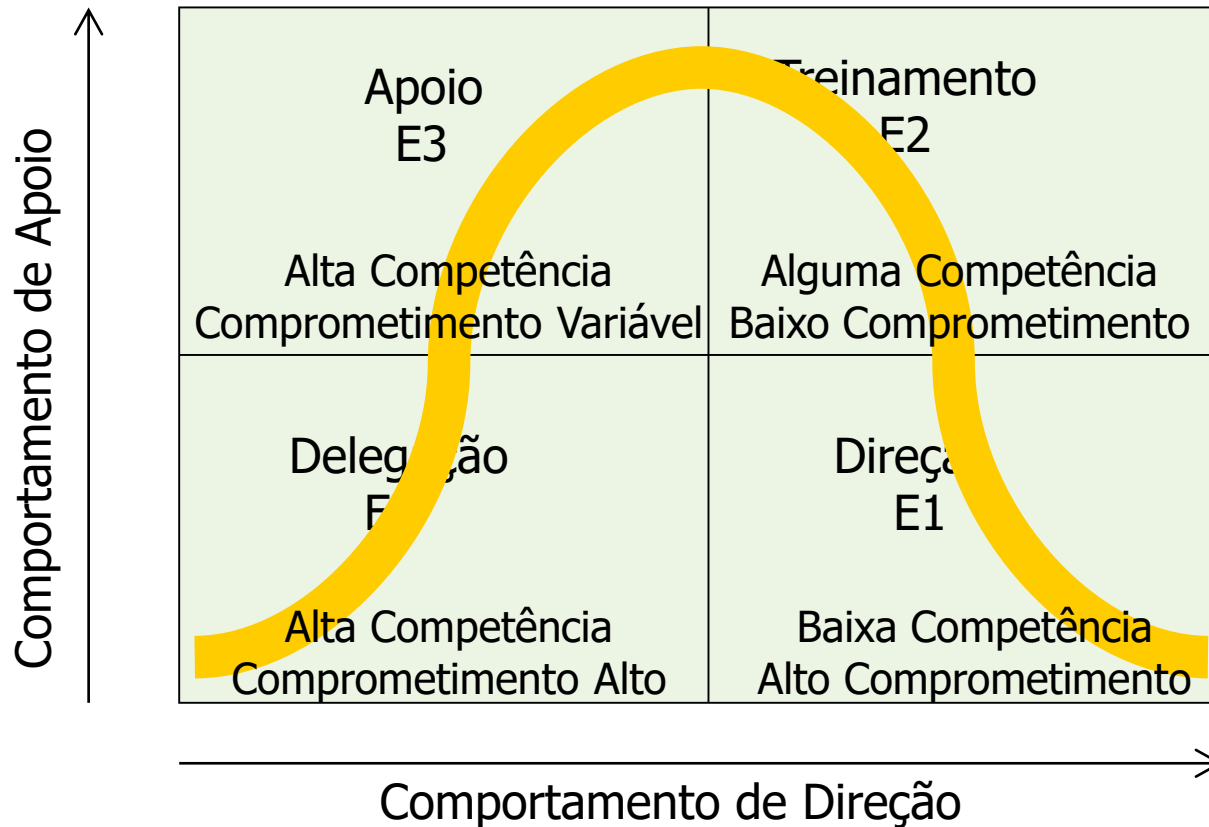
- Liderança Situacional (Hersey e Blanchard)
- LMX – Lider Member Exchange (troca entre líderes e liderados)

A função do líder é apenas ajudar os subordinados no alcance de suas metas, dependendo da situação

CICLO VITAL DA LIDERANÇA



CICLO VITAL DA LIDERANÇA



LIDERANÇA

Teorias Neocarismáticas

- Enfatizam comportamentos simbólicos e apelativos dos líderes
- Tentam explicar como os líderes conseguem esforços e comprometimento dos liderados
- Tratam a liderança como um comportamento inerente à “pessoa comum”
- São elas: Liderança Carismática, Transformacional e Visionária

LIDERANÇA

Características dos líderes carismáticos

- Visão e articulação
- Risco pessoal
- Sensibilidade ao ambiente / Percepção
- Sensibilidade às necessidades dos liderados
- Comportamentos não convencionais

DELEGAÇÃO DE PODER

- É positiva para os empregados?
- Em que condições deve ocorrer?
- Os empregados devem ter recompensas?

GESTORES VERSUS LÍDERES

Gestores

- Foco em “coisas”
- Fazer certo as coisas
- Planejar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar
- Seguir Regras

Líderes

- Foco em pessoas
- Fazer a coisa certa
- Inspirar
- Influenciar
- Motivar
- Construir
- Moldar

PRIMEIROS PASSOS PARA LIDERAR...

- Eliminar itens obsoletos
- Promover a aprendizagem
- Vetar a arrogância e complacência
- Envolver todos nas mudanças
- Torna-se próximo
- Identificar melhorias
- Reconhecer ideias
- Utilizar metas

Leadership Pipeline

Ram Charan



Líder de negócios

- Como líder de toda a empresa, seu resultado depende integralmente do trabalho de suas equipes
- As principais competências a serem desenvolvidas estão relacionadas à governança corporativa/ relação com acionistas, e à capacidade de definir e executar estratégias

Líder de processos

- Talvez 10% do resultado ainda possa ser decorrente do próprio trabalho individual; os outros 90% advêm do trabalho de suas equipes
- É esperado o desenvolvimento/ aprimoramento de todo o conjunto de competências de liderança (além das citadas abaixo, ex: influência estratégica, interna e no mercado; habilidade política; gestão do desempenho; gestão de mudanças; etc.)

Líder de líderes

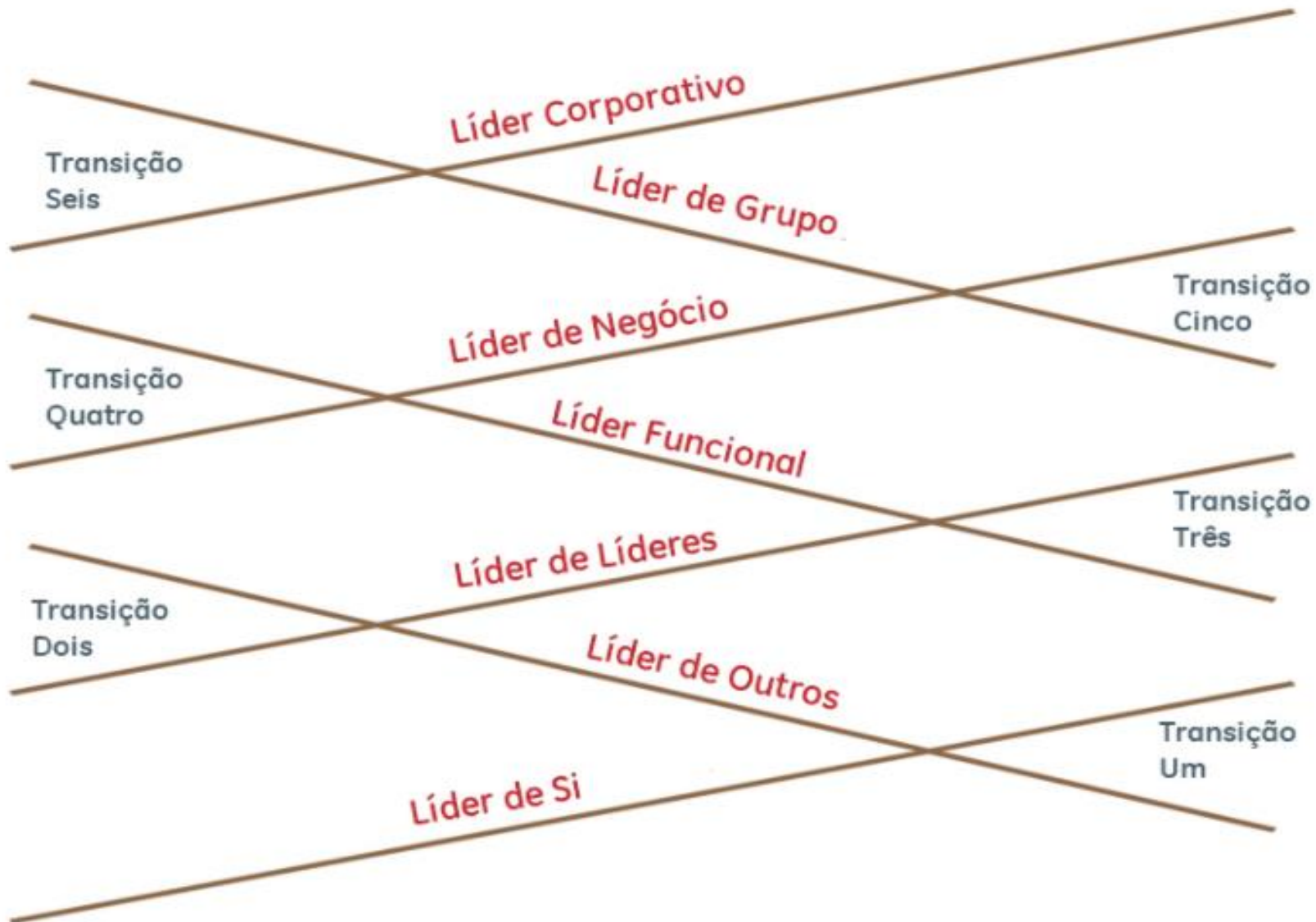
- Talvez 20% do resultado ainda possa ser decorrente do próprio trabalho individual; os outros 80% advêm do trabalho de suas equipes
- É esperada a consolidação das competências básicas de liderança e o desenvolvimento/ aprimoramento de outras competências de liderança (exs: visão estratégica/ de futuro; definição e cobrança de metas desafiadoras/ alavancagem de resultados; comunicação persuasiva e negociação; gerenciamento de conflitos; promoção do desenvolvimento de carreiras; etc.).

Líder de equipe

- Cerca de 50% do resultado pode ser decorrente do próprio trabalho individual; os outros 50% advêm do trabalho de sua equipe
- Início do desenvolvimento das competências básicas de liderança (ex: planejamento; delegação; orientação e acompanhamento; comunicação com equipe/ *feedback*; etc.)

Contribuição individual

- 100% do resultado é decorrente do próprio trabalho individual
- Foco maior nas competências técnico-funcionais (ex: conhecimentos técnicos específicos; iniciativa; raciocínio analítico; criatividade; trabalho em equipe)



Passagens do Pipeline da Liderança

TRANS- FORMAÇÃO	Transição 1 De gerenciar a si mesmo para gerenciar outros	Transição 2 De gerenciar outros para gerenciar gerentes	Transição 3 De gerenciar gerentes para gerenciar uma função	Transição 4 De gerente funcional para gerente de negócios	Transição 5 De gerente de negócios para gerente de grupo	Transição 6 De gerente de grupo a gerente geral da empresa
Desafios de AÇÃO	FAZER DE OUTRO JEITO	SABER ORIENTAR	DELEGAR PROJETOS	GERENCIAR DIVERSIDADE	GERIR PORTFÓLIO	GERAR VALOR NO TODO
Desafios de RAZÃO	REALIZAR POR MEIO DE OUTROS	PENSAR A ESTRATÉGIA	NEGOCIAR RECURSOS	EQUILIBRAR CURTO E LONGO PRAZO	TOMAR GRANDES DECISÕES	GERENCIAR O SISTEMA/ OPERAÇÃO
Desafios de EMOÇÃO	VALORIZAR O TRABALHO GERENCIAL	SELECIONAR GERENTES	COMUNICAR E OUVIR	LIDAR COM INCERTEZA E AMBIGUIDADE	VALORIZAR SUCESSO DE OUTROS	TRABALHAR COM RESISTENTES

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO...



EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO...

Equipes que se diferenciam pela intensidade das ações realizadas e pela qualidade das competências individuais.

O desempenho da equipe passa a ser superior à soma das ações isoladas de seus membros; cria-se, então, um ***know-how* coletivo**.

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO...

Problemas que afastam bom desempenho:

- Ausência de confiança
- Debate superficial de ideias e/ou com temor de críticas
- Falta de comprometimento dos membros
- Fracasso em chamar uns aos outros à responsabilidade
- Necessidades individuais acima das metas e objetivos da equipe
- Falta de atenção a resultados

Cenários e Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance

Expansão acelerada dos negócios tradicionais

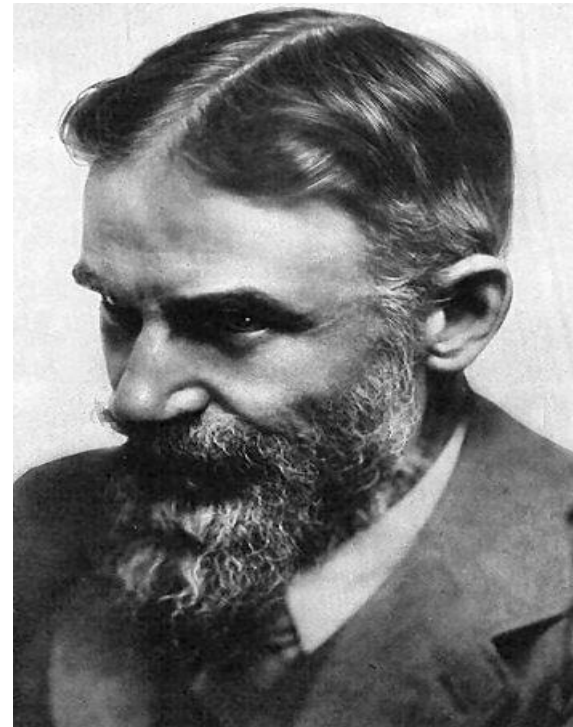
- Expansão por meio de fusões, alianças e parcerias

Crescimento por meio de novos negócios ou novos mercados

Aumento da competição, com concorrentes competentes e ágeis

Ameaça de rupturas nos ambientes de atuação

"Alguns homens vêem as coisas como são e perguntam: "Por quê?". Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto: "Por que não?"."



George Bernard Shaw,
escritor irlandês, séc.XIX

Dificuldades dos Gestores

“Tenho dificuldade em saber o que é prioridade; são muitas coisas que precisam melhorar.”

“Nós parecemos operar como ilhas, com pouquíssima habilidade de comunicação através da organização.”

“Não tenho a informação de que preciso para gerenciar meu negócio.”

“As pessoas não têm comprometimento; querem fazer o seu trabalho, sem enxergar o todo.”

“Estou gastando muito tempo apagando incêndios”

“As pessoas não sabem o que querem”

“Não consigo tomar decisões”

“Não atendemos as necessidades de outras áreas.”

“A gerência quer que eu trabalhe ou faça relatórios?”

Cultura Organizacional



Cultura Organizacional

def. Conjunto de valores compartilhados, muitas vezes pressupostos e transmitidos por histórias e outros meios simbólicos, que ajudam as pessoas a compreender quais as atitudes consideradas como aceitas ou rejeitadas (GRIFFIN, 2006)

Cultura Organizacional

Aspectos Disfuncionais da Cultura:

- Barreira a mudanças
- Barreira à diversidade
- Barreira às aquisições e fusões
- Perda de talentos na organização
- Pode inibir programas de *compliance*

Cultura Organizacional

- 4 tipos culturais

Modelo de Goffee e Jones:

- 2 dimensões por trás da cultura:

sociabilidade (pessoas e processos ao invés de resultados)

solidariedade (membros se juntam para alcançar resultados e objetivos comuns)

Cultura Organizacional

1. Cultura de Trabalho em Rede

Elevada sociabilidade, baixa solidariedade.

- Carinho entre os colegas, troca de informações aberta, ajuda mútua.

Aspectos Negativos: O foco na amizade – tolerância com o desempenho fraco e criação de panelas e políticas.

Cultura Organizacional

2. Cultura Mercenária

baixa sociabilidade, elevada solidariedade

- pessoas determinadas e focadas fortemente nos objetivos e nas metas
- vencer e destruir o inimigo.

Aspecto negativo – sistema de punições quando o desempenho é fraco.

Cultura Organizacional

3. Cultura Fragmentada

Baixa sociabilidade, baixa solidariedade

- Constituídas por individualistas.
- Pouca identificação com a organização.
- Funcionários julgados pela produtividade e a qualidade de seu trabalho.

Aspecto negativo – extremamente crítica e quase nenhum coleguismo entre membros.

Cultura Organizacional

4. Cultura de Comunidade

Alta sociabilidade, alta solidariedade

- Valoriza tanto a “camaradagem” tanto quanto o desempenho / familiaridade.
- Foco forte para alcance de objetivos, com líderes carismáticos e inspiradores.

Aspecto negativo – Consome totalmente a vida das pessoas – clima de trabalho quase “religioso”.

COMPLIANCE

"A ausência de longo prazo desorienta a ação, relaxa os laços de confiança e comprometer o comprometimento e divorcia o querer do comportamento"

(A Corrosão do Caráter, Richard Sennet, 1998)

COMPLIANCE

def. anuência, obediência, cumprimento,
conformidade

“Conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividades praticadas por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores”(CADE).

Sua finalidade é criar uma cultura de cumprimento da legislação e práticas éticas.

Surgiu no meio financeiro como um método para minimizar riscos na gestão de ativos de terceiro

COMPLIANCE

- Mecanismos de prevenção e gerenciamento de questões trabalhistas na organização
- Responsabilização das empresas pela conduta de seus gestores e pelas relações de trabalho nas empresas
- Para evitar possíveis desdobramentos como ações cíveis, trabalhistas, acusações de assédio moral, processos com fiscalização, danos à imagem da empresa, retaliação de consumidores, queda no valor de ações etc...

ASSÉDIO MORAL

Comportamento do Agressor:

- Recusar a comunicação direta
- Desqualificar
- Desacreditar
- Isolar
- Constranger
- “Empurrar” o agredido para cometer uma falta
- Assediar sexualmente

COMPLIANCE

Nos EUA, culpados pela crise nas grandes empresas:

- adoção de sistemas de remuneração de executivos desvinculadas dos riscos e mais imediatistas
- falhas no monitoramento dos riscos e problemas com mecanismos de incentivos
- falta de transparência das instituições financeiras com relação aos riscos em complexas operações financeiras

COMPLIANCE

Além destes problemas, outros (como ENRON):

- Seleção de pessoas inadequadas para os cargos
- Mecanismos de incentivo agressivos associados ao fechamento de negócios
- Clima de rivalidade entre executivos
- Problemas no processo decisório, com arrogância dos executivos
- Distância entre a retórica e as práticas internas na empresa (por ex. ética, valorização profissional etc)
- Conselho administrativo “decorativo”


COMPLIANCE

Principais Normas Vigentes:

- Código Penal
- Convenção Anticorrupção da OCDE
- *Foreign Corrupt Practices Act* (“FCPA”), dos EUA
- *UK Bribery Act* (“UKBA”)
- Lei n.º 12.846/2013 (“Lei Anticorrupção”)
- Lei n.º 13.303/2016 (“Lei das Estatais”)

COMPLIANCE

Cenário no Brasil X Área de *Compliance*

- Crise no país  aumento de demissões
processos trabalhistas
- Casos mais frequentes de assédio no trabalho
- Lei anticorrupção n.12.846/2013

COMPLIANCE

Teoria do Domínio do Fato

(usada pelo STF na ação penal 470, Mensalão, contra José Dirceu e José Genoíno):



aplicabilidade para gestores nas empresas, com responsabilidade objetiva dos empregadores sobre ações praticadas por empregados e terceiros

COMPLIANCE

Indicadores de Desempenho da empresa

Indicadores de produtividade: podem estar relacionados à produtividade hora/colaborador, hora/máquina. Ou seja, estão ligados ao uso dos recursos da empresa com relação às entregas.

indicadores de qualidade: andam juntos com os indicadores de produtividade, pois ajudam a entender qualquer desvio ou não conformidade que ocorreu durante o processo produtivo.

indicadores de capacidade: medem a capacidade de resposta de um processo.

indicadores estratégicos: auxiliam na orientação de como a empresa se encontra com relação aos objetivos que foram estabelecidos anteriormente. Eles indicam e fornecem um comparativo de como está o cenário atual da empresa com relação ao que deveria ser.

COMPLIANCE

Ferramentas de Prevenção de Problemas

- Código de conduta
- Práticas de governança corporativa
- Criação de um comitê ou designação de um CCO – *Chief Compliance Officer*
- Mecanismos de conscientização dos empregados e penalidades
- Monitoramento constante

COMPLIANCE

Vantagens do *Compliance*:

- Aumenta transparência dos procedimentos
- Melhora mecanismos de controle interno nas empresas
- Diminui riscos de práticas indesejadas e, portanto, de custos e contingências para reverter a imagem da empresa ou outras consequências
- Identificação antecipada de problemas
- Reconhecimento de ilicitudes em outras empresas (principalmente em práticas B2B)
- Benefício na reputação junto a *stakeholders*

COMPLIANCE

Cuidados ao elaborar um programa de *compliance*:

- Autonomia e independência dos profissionais da área
- Customização (peculiaridades da empresa ou setor)
- Criação de *hotline* (para denúncias)
- Incorporar o *compliance* à cultura da organização (não pode ser visto como entrave para os negócios)
- Pensar em mecanismos de divulgação e controle das regras
- Comprometimento da cúpula e altos níveis hierárquicos
- Transparência na aplicação das regras e sanções.
Punições internas
- *Compliance* concorrencial – CADE

COMPLIANCE

Risk Assessment

Qualidade e quantidade estimada de riscos relativos à determinada situação e possíveis prejuízos. Sobre quantidade, as variáveis usadas devem ser a magnitude da perda e a probabilidade de que ocorram

COMPLIANCE

RISK ASSESSMENT MATRIX				
SEVERITY PROBABILITY	Catastrophic (1)	Critical (2)	Marginal (3)	Negligible (4)
Frequent (A)	High	High	Serious	Medium
Probable (B)	High	High	Serious	Medium
Occasional (C)	High	Serious	Medium	Low
Remote (D)	Serious	Medium	Medium	Low
Improbable (E)	Medium	Medium	Medium	Low
Eliminated (F)	Eliminated			

COMPLIANCE

RISK ASSESSMENT

ETAPAS PARA AVALIAÇÃO DE RISCOS

Etapa 1

Identificar os perigos

Etapa 2

Determinar quem pode ser afectado e como

Etapa 3

Avaliar os riscos e decidir sobre as precauções a tomar

Etapa 4

Registar os resultados e implementá-los

Etapa 5

Rever a avaliação e actualizá-la se necessário

COMPLIANCE

Etapas para mapeamento de processos

- Formar Grupo de Trabalho
- Divulgar as metas de resultado estabelecidas pelo primeiro escalão
- Uniformizar conceitos entre os participantes
- Conhecer a legislação pertinente
- Definir início e fim do Processo, inclusive com cronograma
- Realizar mapeamento de processos para todas as áreas envolvidas
- Identificar atividades que contribuem para o risco e suas causas (int./ext.)
- Estabelecer planos para minimizar os riscos
- Obter aprovação do primeiro escalão da empresa
- Padronizar processos utilizando o Sistema de Padronização aprovado.

COMPLIANCE

Modelos Internacionais de Governança

Primeiro modelo surgiu nos EUA, em 1913, no Banco Central Americano, para viabilizar no sistema financeiro americano, um processo mais regulamentado, flexível e seguro e estável. Adicionalmente reduzir possibilidade de corrupção interna e externa

COMPLIANCE

Governança Corporativa e Responsabilidade Social

Responsabilidade Social é o compromisso que uma organização tem para com a sociedade, assumindo compromissos de ordem moral que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade

COMPLIANCE

Governança Corporativa e Responsabilidade Social contribuem para:

- Estratégias empresariais de longo prazo
- Sustentabilidade / perenidade do negócio
- Tornar a empresa mais atrativa a investidores
- Transparência e prestação de contas das ações da empresa para a comunidade
- Reforçar a cultura organizacional ao invés de ações esporádicas
- Fortalecer a imagem da organização/ credibilidade
- Aumentar o valor da empresa no mercado
- Favorecer um clima de confiança na relação da empresa, tanto com terceiros como internamente
- Buscar o comprometimento e geração de riqueza para todos os *stakeholders*

COMPLIANCE

Critérios para investimentos dos fundos
(SRI – *Socially Responsible Investments*):

- Doações a comunidades
- Utilização de trabalho infantil
- Número de mulheres nos conselhos
- Remuneração de executivos
- Envolvimento com Lei Antitruste

COMPLIANCE

O programa de *compliance*, ou de integridade conforme definido no **Decreto 8.420/15**,

...é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.

COMPLIANCE

Decreto 8.420/15 - principais parâmetros:

- (i) implementação de códigos de ética e conduta
- (ii) comprometimento do alto escalão
- (iii) treinamento de funcionários e terceiros
- (iv) monitoramento e auditoria periódicos
- (v) canal de comunicação para orientação e denúncia
- (vi) política de investigação com inclusão das ações corretivas
- (vii) política de contratação de terceiros
- (viii) transparência na doação a candidatos e partidos políticos, quando houver
- (ix) procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos em qualquer interação com o setor público
- (x) registros contábeis e controles internos transparentes

COMPLIANCE

Compliance em Empresas Públicas

- **Lei 13.303/16**
- Disciplinou a exploração da atividade econômica realizada diretamente pelo Estado, nos termos do artigo 173 da Constituição Federal, e estabeleceu diversos mecanismos de transparência e governança, no âmbito da aplicação de regras de *compliance* nas estatais. Dentre estes mecanismos, regras para divulgação de informações, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade, práticas de gestão de risco, códigos de conduta, constituição e funcionamento dos conselhos e requisitos para nomeação de dirigentes
- Vários requisitos cumulativos são agora necessários para escolha dos membros do conselho de administração e diretores, limitando, assim, a “indústria de favores”

COMPLIANCE

Compliance em Empresas Públicas

Ex. de Limitações da Lei 13.303/16

- empresas públicas e sociedades de economia mista cuja receita operacional bruta do exercício anterior tenha sido inferior a 90 milhões de reais não se sujeitam a Lei das Estatais, podendo ter normas de governança própria criadas pelo Poder Executivo a que estão vinculadas.

BIBLIOGRAFIA

LIDERANÇA

CHARAM, Ram. Pipeline de Liderança, São Paulo: ed. Campus, 2011

GUIMARÃES, Gilberto. Liderança Positiva, São Paulo: ed. Évora, 2017

TADEUCCI, Marilsa. Motivação e Liderança, Curitiba: IESDE Brasil, 2011

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

FERREIRA, Lauter F. Construindo Equipes de Alta Performance, Ed. Qualitymark, 2014

PROJECT MANAGENT INSTITUTE, INC. (PMI®). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5ª edição. Project Management Institute, Inc. N. Square, Pensilvânia, EUA, 2008;

VALLE, A. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. São Paulo, FGV, 2010

COMPLIANCE

DI MICELI, Alexandre. Governança Corporativa: O Essencial para Líderes, São Paulo: Elsevier Editora, 2015

MENDES, Francisco S. e CARVALHO, Vinicius M. Compliance: Concorrência e Combate à Corrupção, São Paulo: Trevisan Editora, 2017