



Efetividade da Governança

2004

OPINIÃO DO EXECUTIVO

Efetividade da Governança: relações entre conselheiros, executivos e acionistas.

POR

Wanderlei Passarella

2004

Efetividade da Governança: relações entre conselheiros, executivos e acionistas.

Nos últimos quinze anos atuando em Conselhos Administrativos e Consultivos pude observar uma forte evolução da Governança Corporativa no mundo e no Brasil. Especialmente depois da série de escândalos de corrupção envolvendo grandes empresas, o direcionamento que a governança vem tomando é o da Gestão de Riscos e *Compliance*. Apesar de muito importante, esse foco está longe de ser o que pode contribuir mais para a efetividade do processo de comando de uma empresa. Passando de um caráter meramente formalista e voltado para o cumprimento dos aspectos legais junto ao mercado de capitais, em empresas de capital aberto, a governança evoluiu para o terreno das empresas de capital fechado – familiares em sua maioria –, com inúmeros objetivos de aprimorar os resultados de médio e longo prazo. Três desses clássicos objetivos são:

- 1** Trazer transparência, equidade e responsabilidade ao processo de tomada de decisão. Convencionou-se chamar de Conselho de Administração ao grupo de decisores, embora fosse mais bem definido como “Mesa Diretora” (*Board of Directors*), pois afinal, não são pessoas que apenas aconselham, mas decidem e têm o dever da diligência.
- 2** Preservar e aumentar o valor da sociedade, bem como facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. Atuar decisivamente na estratégia dos negócios.
- 3** Trabalhar a cultura e os valores para que, pela governança, a tradição e a solidez do negócio se concretizem. Fortalecer sua liderança.

Embora esses objetivos sejam marcos de transformação, no início do processo de governança, o que observamos na prática é que as finalidades de um Conselho, como veículo principal deste processo, acabam indo além, em direção às questões práticas do cotidiano organizacional e a difíceis questões familiares, como:

- ▶ **Sucessão:** tem sido comum que o fundador, antes de passar o comando a outro membro da família, crie um Conselho que o ajude a amadurecer a cultura organizacional e desenvolver uma equipe interna capaz de suprir as deficiências do herdeiro.
- ▶ **Profissionalização:** em vários casos, como a segunda geração não tem interesse no negócio, o fundador precisa buscar seu sucessor no mercado – momento delicado e postergado. A criação de um Conselho para ajudar nessa transição é muito oportuna e adequada.
- ▶ **Criação de equipes:** a instalação de um Conselho contribui para a evolução do clima organizacional e do trabalho de equipe. Os executivos são chamados a participar das reuniões e os conselheiros externos podem atuar como catalisadores do processo interno de gestão participativa da empresa.
- ▶ **Novas visões:** com a entrada de conselheiros externos independentes no ambiente da empresa, um interessante subproduto é a fertilização cruzada de ideias – os participantes abordam diferentes ângulos de acordo com suas experiências. Esse processo enriquece o debate e facilita a inovação e renovação da empresa.
- ▶ **Processos de gestão:** os conselheiros trazem resultados da aplicação de modelos de gestão diversificados e a indicação de sistemas que podem evoluir algumas áreas do negócio. É comum que um bom Conselho gere melhorias nos custos, no posicionamento mercadológico e nos relacionamentos com empresas complementares, além de novos critérios de priorização de investimentos.

Assim, um processo de governança cuidadoso e bem elaborado pode alavancar o negócio da empresa, ou ajudá-la a enfrentar as crises. Temos observado maiores ganhos das empresas nos **Processos de Gestão**. Não porque seus executivos sejam mal preparados ou não estejam

cumprindo suas funções, mas porque, ao trazer experiências de profissionais qualificados vindos de fora da organização, novos conceitos e metodologias são introduzidos e acabam elevando o nível geral da gestão e aumentando a probabilidade de bons resultados.

Por outro lado, há duas condições fundamentais para que esse ambiente geral de avanço nos processos de gestão dos negócios seja aproveitado:

- ▶ A contratação de membros independentes realmente qualificados para o Conselho, que tenham as seguintes competências:
 - ▶ Ter sido executivo de alto escalão. Só quem já passou pela experiência da execução de alto nível tem condições de ajudar uma diretoria.
 - ▶ Possuir formação adequada ao cargo de Conselheiro, como a que é oferecida pela Fundação Dom Cabral.
 - ▶ Experiência no ramo de atuação do negócio ou em uma área funcional-chave para a formação complementar do Conselho.
 - ▶ Histórico comprovado de boa atuação como Conselheiro em diversas organizações.

- ▶ A instalação de uma atmosfera propícia para que os conselheiros externos possam criar, junto aos executivos e acionistas, um ambiente de aprendizagem, no qual as questões-chave sejam debatidas com abertura, rigor e tolerância. Isso não é fácil e os Conselhos costumam falhar nesse ponto. O papel do Presidente do Conselho é crucial para criar uma atmosfera de debate, em que o **confronto** de ideias (e não de egos) seja incentivado, em busca de um salutar **consenso**, e uma linha de ação seja colocada em prática. Observamos, em muitos Conselhos, que as colocações dos conselheiros não são devidamente debatidas e nem se chega a uma visão única do que é melhor para a empresa.

Quando não se pratica o binômio “Confronto x Consenso” em um Conselho, acabam surgindo alguns subprodutos ruins. Como os executivos terão de executar as solicitações e observações

dos Conselheiros, há uma sobrecarga de ações pequenas e às vezes contraditórias, que acaba aborrecendo e criando um “micro *management*”. Ou então as decisões são tomadas em conjunto, mas sem o debate necessário, pois uns não querem confrontar os outros – o que acarreta más decisões. Por fim, pode ocorrer ainda que as decisões não sejam tomadas e os problemas e oportunidades sejam arrastados, ou colocados de lado.

Portanto, tanto a qualificação dos conselheiros (cuidado com as “prima-donas” famosas que atuam em dezenas de Conselhos!) quanto a instalação de um ambiente propício ao debate construtivo, para a tomada de decisão, são peças-chave para a efetividade da governança. Isso pode ser buscado com a criação de um Manual do Conselho para que sejam adotadas as melhores práticas quanto às qualificações exigidas, o *modus operandi* das discussões, a definição do tipo de atividade de apoio prévio às reuniões e o sistema de avaliação dos conselheiros. Com clareza e objetividade, esse Manual é ganho futuro na certa!

Ainda há um longo caminho para a exploração do potencial de um bom Conselho de Administração, mas a busca de mecanismos que aperfeiçoem a decisão conjunta é um ponto realmente crítico. Várias cabeças pensam melhor que uma, desde que elas se manifestem, respeitem e decidam juntas. E isso é uma questão de métodos, disciplina e liderança. Desenvolver uma equipe efetiva entre conselheiros, executivos e acionistas é tarefa urgente para a melhoria da governança de qualquer organização neste século.

Wanderlei Passarella é diretor da Synchron Participações e membro de alguns Conselhos de Administração. Autor dos livros *O Despertar dos Líderes Integrais* e *Fábrica de Ideias, Banco de Oportunidades*.