A parceria necessária entre CEOs e conselhos

Rumo Certo

Vicky Bloch

A relação entre o CEO e o conselho de administração (CA) é um ponto crítico da alta gestão das empresas, e pode atrapalhar de forma considerável as tomadas de decisões e a execução da estratégia organizacional. O fato de não haver uma hierarquia clássica nesse ambiente — inclusive dentro do próprio conselho, em que o chairman não tem uma posição de "chefe" — torna essa dinâmica ainda mais delicada.

Em meio a conflitos mais sérios e embates corriqueiros, algumas medidas que podem ser tomadas para tornar esse ecossistema mais fluido e coeso. E um dos pontos importantes é aumentar a clareza dos papeis no ambiente de conselho. Quando os limites e o poder de ação do CEO e dos membros de conselho são estabelecidos desde o início, a chance de se invadir o espaço do outro é menor e o alinhamento nas discussões estratégicas, por sua vez, muito maior. Isso se torna ainda mais crítico no caso de empresas familiares ou organizações com acionistas fortes, em que os papeis costumam se confundir ou se sobrepor.

Da mesma forma, deve-se combinar na largada quem será o principal responsável pelo aconselhamento ao CEO de uma forma geral. Apesar de esta ser naturalmente uma função do presidente do CA, na prática o indivíduo que assume essa frente pode ser alguém em outra posição, como um acionista ou o líder do comitê de pessoas. Quando essa combinação é clara para todos, pode-se evitar desgastes relevantes no dia-a-dia.

Por parte dos CEOs, uma das reclamações que mais ouço é sobre a overdose de demandas do CA para a diretoria executiva como preparativo para as reuniões, gerando uma sobrecarga para os profissionais que precisam interromper constantemente suas tarefas para atender ao conselho. É claro que parte do papel do CA é olhar em detalhes para os números da companhia, mas as planilhas e controles não podem se tornar uma obsessão em detrimento das discussões sobre o futuro.

Aliás, essa "síndrome do controle crítico", como bem define meu colega consultor e professor Luiz Carlos Cabrera, é um ponto fundamental a ser melhor trabalhado na esfera da governança. O excesso de controle inibe a formação de um ambiente realmente aberto para troca de ideias e co-criação de novos cenários. Não temos dado muita atenção para o fato que muitos CEOs acabam tendo que "se esconder" para não enfrentar a pressão que vem de cima.

Para haver coesão e entrega dos resultados esperados, é preciso existir uma alta dose de transparência e confiança na relação entre o presidente da empresa e o conselho, o que não é simples de se estabelecer em um grupo que se encontra uma vez ao mês. É de fato um desafio construir um corpo que trabalha em conjunto por uma política de crescimento, sendo que nesse grupo existe um membro que não é participante efetivo — o CEO — mas está ligado a ele umbilicalmente. Conflitos básicos acontecem porque não tratamos bem dessa dinâmica complexa que promove a interdependência em busca de um objetivo comum.

Uma relação de confiança se estabelece a partir de alguns valores e características de ambas as partes como integridade, comprometimento, humildade, acolhimento, capacidade de ouvir e de fazer perguntas, colocar seu conhecimento à disposição. É também preciso saber elogiar, reconhecer o erro, abrir a cabeça para o novo. E não se esquecer que o que se faz é mais importante do que aquilo que se fala. Ou, como já dizia o escritor e filósofo americano Ralph Emerson, "a sua atitude fala tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz".

Tratar a relação entre conselho e executivos como ela realmente deve ser no ambiente de governança — de aconselhamento e parceria e não de fiscalização ou embate — é um passo importantíssimo para estreitar os laços em busca de um objetivo comum, que é a competitividade e a sustentabilidade da organização. Não é fácil, mas é extremamente possível.

Vicky Bloch é professora da FGV, do MBA de recursos humanos da FIA e fundadora da Vicky Bloch Associados.

Vaivém

Stela Campos

Campari Group

Gustavo Rela Bruno é o novo diretor-geral do Campari Group no Brasil. O executivo teve passagens pela PepsiCo, Ferrero, Kraft Foods e Unilever. Nos últimos dois anos, foi vice-presidente e diretor geral de brinquedos e licenciamentos para a América do Sul na Mattel.

CSU

Fábio Pompeo é o novo diretor executivo de desenvolvimento de negócios da CSU. Ele já trabalhou no Itaú, HSBC, Bradesco e Visa

Mapfre

Lucia Martinez Ribeiro é a nova head de desenvolvimento de negócios da Mapfre Assistência. Ela retorna ao Brasil depois de atuar por 25 anos em diversos países pela companhia.

E-mail: vaivem@valor.com.br;

valor.com.br
Acompanhe a movimentação de executivos também no site
www.valor.com.br/carreira