

Governança corporativa, o que é?

Uma organização existe para atender a determinado público e suas demandas, e precisa ser gerida visando tais objetivos. Quem gere precisa representar os públicos de interesse da organização, que representados em colegiados precisam tomar decisões de escolha forçada priorizando determinados interesses mais importantes ou mais urgentes em detrimento de outros.

Joel Solon

A eficácia da gestão é medida a partir da constatação (medida) do atendimento das expectativas e necessidades dos públicos de interesse. E os gaps de satisfação e as necessidades presentes e futuras as serem atendidas representam, em suma, os objetivos estratégicos da organização.

Simple, não? Isto é governança.

De acordo com o IBGC a governança tem oito princípios:

1. Participação
2. Estado de direito
3. Transparência
4. Responsabilidade
5. Orientação por consenso
6. Igualdade e inclusividade
7. Efetividade e eficiência
8. Prestação de conta (accountability)

A aplicação de tais princípios soa, na cultura burocrática brasileira onde ainda prevalece a gestão do tipo comando e controle, como mais um ou somente um conselho de alto nível com finalidades específicas de controle, como:

1. Controle de abusos de poder de alguns grupos de interesse sobre outros
2. Controle de abuso de poder do executivo principal
3. Competência colegiada nas decisões que envolvem estratégia e sustentabilidade
4. Controle de fraudes

Simple na teoria, na prática não. As pessoas confundem governança corporativa com a governança mínima das sociedades anônimas prevista na Lei 6404/76. Mas é o mínimo, e é muito pouco. É necessário sair do foco do controle, não é suficiente. É mais uma premissa falha da gestão brasileira.

A começar pela representação nos órgãos colegiados superiores, ou conselhos de administração, que não raro mantém um desequilíbrio de forças favoráveis a outros interesses que não os de seus clientes.

E depois, os conflitos. Que bom se não houvesse conflitos, mas eles existem e sempre existirão, temos que conviver com eles para sempre.

Começamos pelo conflito de priorização. Uma organização tem demandas de produtos e serviços continuados combinadas com demandas de atualização e inovação. Ora, existe um conflito natural entre continuar fazendo do jeito que se está fazendo ou fazer de um jeito novo e melhor para o cliente lá fora. Ocorre que nos modelos burocráticos adotados pela maioria as pessoas têm atribuições definidas e são orientadas a não questionar o que fazem e apenas repetir e cumprir regras. Um sistema orientado à não mudança, quando deveria ser o contrário.

Basicamente, a governança de sucesso é um processo colegiado e representativo de gestão de conflitos, que aqui tratamos pontualmente de forma a facilitar o entendimento:

Toda organização dispõe de recursos, mas nunca no nível necessário, forçando a priorização.

1- O recurso humano é o mais crítico, e o único diferencial. E no recurso humano há um recurso ainda mais crítico: a liderança, com a função de dirigir as pessoas no caminho certo. A liderança precisa privilegiar as competências gerenciais e humanas em detrimento das competências técnicas, para conseguir mais resultado.

2- Os sistemas de avaliação de desempenho tem que serem orientados ao futuro e ao investimento na redução do gap de competências atuais das pessoas e desenvolvimento de potenciais e de competências futuras, e também na identificação de novos gestores, como forma de sustentabilidade dos resultados no tempo.

3- A gestão por competências ou por conseqüências, como queiram, tem que alinhar as funções de capacitação, alocação e promoção ao atendimento dos requisitos do negócio definidos na estratégia, definindo perfis para os cargos e alocando neles as pessoas mais adequadas.

4- A entrada do processo de gestão de pessoas é a avaliação de desempenho coletivo das unidades, quando se avaliam os resultados institucionais, e individual, quando se avalia o desenvolvimento profissional. São coisas diferentes, que a maioria das organizações ainda confunde.

5- O sucesso dos processos de gestão de pessoas vai determinar o grau de atração e retenção de talentos na organização. Organizações com processos fracos de gestão de pessoas atraem mal (quem não precisa) e conseqüentemente promovem a rotatividade e assim perdem tempo e dinheiro, e também não conseguem manter, perdem aqueles de quem mais precisa.

6- A condição básica para a melhoria é medir, avaliar, premiar e reconhecer as equipes e os indivíduos por resultados, como forma de aumentar a retenção dos maiores valores humanos em termos de conhecimento.

7- Organizações de sucesso avaliam coletivamente as unidades e as premiam em faixas (diamante, ouro, prata, bronze). Agindo assim provocam automaticamente um nivelamento para cima, e a distinção de algumas unidades provoca a melhoria de todas. Podemos chamar esta estratégia de competição saudável ou de estratégia da inveja e do ciúme, como queiram. Não agir assim é o mesmo que promover o contrário, o nivelamento por baixo, e aí tudo piora a cada dia. Em suma é a lógica dos sistemas de gestão da qualidade promovendo a melhoria contínua. Sem eles promove-se a piora contínua.

8- Organizações de sucesso atrelam remuneração variável à distinção coletiva, premiam equipes, reconhecem resultados de equipe, e assim promovem integração, justiça e valorização das pessoas ao mesmo tempo.

9- Nas organizações de sucesso as unidades de organização, estruturação, auditoria e compliance assumiram seu papel como co-gestoras do macroprocesso de negócio da organização. Por exemplo, no Judiciário a Corregedoria pode assumir o papel de co-gestor do processo judicial, padronizando, simplificando e normalizando-o de forma a garantir o atendimento de prazos e custos razoáveis. Tais unidades precisam evoluir um papel de simples órgãos de controle para suporte ao negócio e à execução da estratégia.

10- Nas organizações de sucesso tais unidades mantêm e melhoram os processos a partir da sua atuação. Tais unidades atuam remotamente em suas funções (sistemas e bancos de dados integrados e Internet possibilitam isto) para todas as unidades, mas reservam uma pequena parte da sua força de trabalho para visitar os melhores e aprender, e outra pequena parte para visitar os piores e ensinar, e a maior parte da sua força de trabalho para atender a todos que demandarem os seus serviços de apoio à melhoria e simplificação de processos em tempo de prévia, antes que os problemas aconteçam e os resultados não aconteçam. Porque chegar depois somente para punir é o mesmo que nada.

As organizações de sucesso contratualizam resultados em todos os níveis, fazendo acordos de gestão e de resultados com as equipes. Tais compromissos assim negociados aumentam o comprometimento com resultados sempre que as metas definidas são factíveis e há alguma contrapartida ou benefício pelo seu atingimento.

As organizações de sucesso tomam decisões colegiadas, isto implica em aproveitar mais oportunidades e ao mesmo tempo correr menos riscos negativos. O fazem apoiadas em diversos comitês: de gestão, de TI, de gestão de pessoas, de gestão de processos, etc.

As organizações de sucesso tomam decisão tempestiva e sempre prévia, e por isto tem mais sucesso na execução. Usam reuniões regulares e com pauta ordinária e intervalo de no máximo dois meses, com foco na tomada de decisão.

As organizações de sucesso têm estruturas dinâmicas e flexíveis, ativadas em função da necessidade, e por isto tem mais sucesso na gestão da mudança e de projetos, quando alocam recursos exclusivos em tempo integral nas prioridades de fato, e desta forma elas acontecem. É sabido que estruturas rígidas e formais serviam ao passado mas não atendem ao presente, e jamais atendem à demandas contingenciais (as tais oportunidades) , visto que focadas na eficiência tem os recursos alocados no vale ou na média, mas nunca no pico.

E por último, as organizações de sucesso são mais transparentes e integram nas discussões e priorização de suas ações todas as suas partes interessadas. Agindo assim descobrem mais rapidamente o que precisa ser feito e também o que não deve ou não precisa ser feito. O resultado é que trabalham mais focadas e menos dispersas, concentrando energia.

Costumamos dizer que a gestão não tem fórmula pronta e nem modelo que sirva a determinada organização, mas os fatores críticos de sucesso são os mesmos e servem à maioria. É algo como mirar (do espanhol olhar, visar) sempre os fins, os resultados, para não cair na armadilha burocrática dos meios, as formas. Porque vocês sabem, a capacidade brasileira de complicar coisas simples e de inventar desculpas para não fazer tende ao infinito mas pode ser muito reduzida, por meio de uma governança corporativa eficaz.

FONTE: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/governanca-corporativa-o-que-e/82403/>