

BR PETROBRAS Apresenta



Governança

em Foco

Melhores práticas e princípios definidos promovem crescimento sustentável e perene nas empresas

O percurso de uma carreira profissional, independentemente da área ou função, costuma ser motivado por objetivos. E eles podem ser: pagar as contas no fim do mês, adquirir a casa própria, carros e outros bens, realizar uma viagem ou mesmo ascender socialmente. Essas metas podem até mudar no trajeto. O que deve permanecer, no entanto, são os valores e princípios que vão nortear esse profissional nas decisões e posturas que irá tomar ao longo dos anos e, assim, crescer com solidez. Nas empresas não é diferente.

Por mais informal que seja o negócio, qualquer organização tem uma estrutura de poder e modo de direcionamento. E, para crescer de forma sustentável e perene, precisa alinhar as boas práticas, ter metas, valores e princípios claramente definidos para todos, do presidente ao estagiário.

As discussões que resultaram na criação do conceito de Governança Corporativa começaram nos anos 80, nos Estados Unidos, e chegaram ao Brasil em meados do ano 2000, com a proposta de discutir, melhorar e tornar intrínseca e coletiva as boas práticas da empresa, além de assegurar o direito de todos os acionistas e gestores, sem privilégios.

Para Alexandre Di Miceli, professor do Mestrado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap) e sócio-fundador da Direção Consultoria, essa série de princípios e práticas visa garantir que os colaboradores cumpram as regras externas e internas e que tenham um comportamento ético, pensando no coletivo a curto e longo prazo.

— Embora algumas empresas encarem a Governança Corporativa como uma ferramenta de marketing, na verdade ela é a base para um bom gerenciamento e consequentemente bons resultados — defende.

A especialista no assunto Sandra Guerra, sócia-diretora da Better Governance, que recentemente lançou um livro sobre o assunto, acrescenta:

— A boa Governança Corporativa se refere a tomar decisões, controlar essas decisões e distribuir resultados de uma maneira justa para todas as partes envolvidas.

Na prática é a mesma teoria

Cada empresa define como será sua governança, quais são os seus princípios e quem deverá ficar à frente disso. Geralmente, o comando está centralizado na relação entre altos executivos, conselho, administração e acionistas, embora



“Não adianta dizer para ser ético e colocar uma meta longe da realidade. Ou ainda repassar aos colaboradores que apenas o retorno financeiro importa”

Alexandre Di Miceli, professor da Fecap

reflita em toda a organização. Para evitar abusos e conflitos, o ideal é elucidar cada detalhe da estrutura proposta.

— É fundamental definir o modelo: quais órgãos a empresa vai ter (alguns são obrigatórios e outros opcionais), a composição, os po-



“A boa Governança Corporativa se refere a tomar decisões, controlar essas decisões e distribuir resultados de uma maneira justa para todas as partes envolvidas”

Sandra Guerra, sócia-diretora da Better Governance

deres de cada um, as respectivas funções e quem irá fiscalizá-las — pontua Alexandre.

As regras também são definidas em cada instituição, assim como seus princípios, embora o conceito de Governança Corporativa tenha adotado quatro como principais: transparên-

Mecanismos de Governança

- Transparência
- Equidade
- Responsabilidade Corporativa
- Prestação de contas

cia, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

— A transparência é deixar ver e informar, e a equidade se refere ao tratamento justo a todas as partes interessadas. Já a responsabilidade diz que a decisão dos executivos também deve considerar questões ambientais, intelectuais e sociais. E a prestação de contas vai além do sentido da palavra e inclui o modo de usar o poder de delegação — explica Sandra.

Modelos de gestão

O modelo ideal para cada empresa vai sendo construído levando em consideração sua história e objetivo, mas a companhia precisa estar atenta e ir além do retorno financeiro.

— Não existe um padrão pior ou melhor. O mais eficiente é aquele que faz sentido para a organização e atende às suas necessidades e a do mercado — explica Carlos Bicheiros, sócio da Falconi Consultores de Resultado.

Segundo Alexandre, são várias as formas de governança e hoje a mais comum centraliza a equação benefício x punição, ou seja, a equipe é motivada a realizar suas atividades para ser recompensada e evitar a dispensa. Mas o consultor destaca que há um movimento ao redor do mundo, inclusive no Brasil, para a implementação de uma visão mais moderna, que foca também no propósito da empresa e nas pessoas.

— Precisamos criar um bom ambiente, onde os envolvidos passem a ter interesse em participar, pensando coletivamente na empresa, obtendo assim melhores resultados. Não adianta dizer para ser ético e colocar uma meta longe da realidade ou ainda repassar aos colaboradores que apenas o retorno financeiro importa — diz Alexandre.

Vale lembrar que o mecanismo de funcionamento de qualquer negócio tem efeito cascata. Ela começa com as decisões e as atitudes da liderança no dia a dia e rapidamente se espalha entre os sócios, acionistas, gestores e colaboradores.