

O NOVO PAPEL DOS CONSELHOS ADMINISTRATIVOS

TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE, PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA SÃO PRINCÍPIOS QUE PASSARÃO A SER AINDA MAIS EXIGIDOS A PARTIR DE AGORA

A pesquisa Covid-19: Gerenciamento de Crises e o Papel dos Administradores nas Organizações, realizada pelo Instituto Brasileiro de Governança - IBGC, aponta que aproximadamente 90% das 205 companhias participantes no estudo não estavam preparadas para lidar com uma crise de tamanha magnitude, exigindo o isolamento social e a paralisação total ou parcial de suas operações. O estudo também constatou que, em 40% dos casos, as discussões sobre gestão de riscos têm baixa frequência nas reuniões dos conselhos, caindo para 35% quando o assunto é gerenciamento de crises.

Para Henrique Luz, presidente do conselho de administração do IBGC, é bem provável que essa crise signifique a consolidação de uma governança muito mais voltada para a importância dos aspectos ambientais e para a sua responsabilidade no bem-estar social de seus stakeholders e da sociedade que a cerca. Assim como estrutura que valorize a existência de conselheiros independentes, o debate de pensamentos e opiniões diversas, com a prática de múltipla diversidade. Para tanto, os princípios da governança devem ser sempre usados como fio condutor para todas as ações das companhias. Transparência, equidade, prestação de

contas e responsabilidade corporativa – são princípios que passarão a ser mais exigidos. Logo, um conselho que funcione adequadamente precisa ter um apropriado peso entre estratégia e acompanhamento da operação, com foco maior no primeiro quesito. Do contrário, vira operacional em excesso”, orienta Luz.

Luiz Marcatti, CEO da MESA Corporate Governance, reafirma a importância de intensificar as reuniões de governança no dia a dia das empresas. Tal prática deve ser adotada em todo evento crítico, com agendas em prazos menores para estar ao lado dos executivos na tomada de decisões e no apoio à sua implementação, bem como nas análises de riscos e impactos que a crise traz para a empresa, sua imagem e seus stakeholders. “As reuniões ocorrem em órgãos da governança, como conselho de administração e comitês de apoio, e se traduzem em diretrizes e objetivos corporativos, que deverão ser cascateados em metas para as diversas áreas da empresa”.

Nesses tempos de incertezas e de mudanças, a recomendação do especialista é que tais reuniões sejam realizadas semanalmente, com tempo de duração mais curtos do que nas reuniões regulares, algo entre duas e três horas, com o objetivo de buscar racionalidade para tomar decisões, assim como manter o foco na sustentabilidade e na longevidade da empresa, incluindo a preservação do capital humano e a relação com fornecedores e clientes. “As reuniões devem manter o foco no que realmente é prioritário para ajudar a empresa a passar por esta fase e, na elaboração dos planos de curto prazo, olhando para a retomada das atividades”, recomenda Marcatti.

Foco na gestão de crise

A exemplo de muitas outras organizações, a EDP Brasil acredita que a tecnologia assumirá cada vez mais um papel relevante nessa transição sobre a forma com que nos relacionamos. Por isso, mesmo antes da pandemia, a companhia já dispunha de um portal de governança totalmente digital, permitindo a cada um dos



“Um conselho que funcione adequadamente precisa ter um apropriado peso entre estratégia e acompanhamento da operação, com foco maior no primeiro quesito. Do contrário, vira operacional em excesso”

Henrique Luz, presidente do conselho de administração do IBGC

membros do conselho de administração acessar, de forma totalmente remota, os materiais de suporte para as reuniões.

Seguindo a lógica de melhoria contínua, ao final de 2019, a companhia implantou um novo sistema de gestão das reuniões de conselho de Administração – mais amigável e rápido – permitindo maior interação entre os membros do Conselho. “Como todos os processos, a governança corporativa teve de se adaptar a essa nova realidade. Surgiram desafios, como liderar a distância, redefinir KPIs e tratar a motivação dos colaboradores. Mas, graças à tecnologia que possuímos hoje, pudemos manter a rotina de reuniões e decisões tomadas”, assegura Fabio Loreti, diretor de compliance e controles internos da EDP Brasil.

Atualmente, o conselho está voltado às discussões referentes aos impactos da pandemia na maneira como a companhia gerencia o negócio. Tendo isto em mente, a EDP Brasil estabeleceu três prioridades que norteiam as suas decisões: proteger as pessoas, a empresa, e apoiar a sociedade.

No âmbito da diretoria, há um comitê de crise composto pela alta administração e integrado pelo CEO, vice-presidentes e diretores das Unidades de Negócio, que vêm tendo, segundo Loreti, uma participação ativa nas discussões. “Com as incertezas causadas pela pandemia, a gestão de crise com excelência tem conduzido as principais decisões para pensar o presente e definir ações futuras em curto, médio e longo prazo na busca dos melhores resultados. Também intensificamos os trabalhos de identificação de riscos e de planos de mitigação com a alocação deste tema em uma diretoria dedicada, que assumiu papel fundamental quando o coronavírus passou a circular mundialmente, auxiliando a gestão a tomar medidas rápidas e assertivas”, enfatiza.

Comportamento e comunicação

Outro bom exemplo, a Duratex criou um comitê exclusivo para debater os impactos da Covid-19, que se reúne diariamente desde o início de março, por uma hora. De acordo com Antônio Joaquim Oliveira, CEO da Duratex, será mantido durante o período da crise atual, como suporte adicional. “Equipes de especialistas de maneira integrada apoiam as

recomendações sempre utilizando caráter técnico e seguindo as determinações do governo, como segurança, sistemas de proteção, apoio médico e psicológico para nossos colaboradores. Adicionalmente, as reuniões de governança permaneceram durante a crise, com a mesma duração”, destaca.

Para assegurar o bom andamento das reuniões, Oliveira ressalta que a companhia utiliza recursos de mobilidade em múltiplos dispositivos para vídeo conferência, chat para perguntas e feature de gravação, além da ferramenta Diligent, de acesso seguro e restrito para disponibilizar material de leitura e de apresentação das reuniões presenciais ou remotas. “Mesmo tendo implementado o home office deste o início da quarentena, temos utilizado ferramentas de conectividade para garantir que a distância física seja compensada com outros meios de comunicação. Com interações diretas com os conselheiros ou diretamente com os comitês de assessoramento, temos mantido uma agenda de atualização sobre as operações em ambiente de crise, decisões de rotina baseadas nas recomendações do comitê executivo, assim

“As reuniões devem manter o foco no que realmente é prioritário para ajudar a empresa a passar por esta fase e, na elaboração dos planos de curto prazo, olhando para a retomada das atividades”

Luiz Marcatti, CEO da MESA Corporate Governance



MURILLO CONSTANTINO



DIVULGAÇÃO

A EDP Brasil, antes da pandemia, já dispunha de um portal de governança totalmente digital, permitindo a cada um dos membros do conselho de administração acessar, de maneira totalmente remota, os materiais de suporte para as reuniões

como comitê de crise e discussão e aprovação de projetos estratégicos, tentando garantir o balanceamento de atenção entre a condução saudável do negócio e a visão de mais longo prazo”, esclarece.

Para a empresa, um dos grandes desafios nesses tempos de mudanças e incertezas é a gestão do time. Logo, instituiu-se um comitê de crise que vem gerenciando uma série de ações de gestão da força de trabalho em geral, como grupos de risco, comunicação qualificada, trabalho remoto, uso do banco de horas, férias, e uma série de protocolos implementados. Entre eles, a medição de temperatura, distribuição de máscaras caseiras, túnel de sanitização, uso de bloqueio acrílico, demarcação de distanciamen-

“Mesmo tendo implementado o home office deste o início da quarentena, temos utilizado ferramentas de conectividade para garantir que a distância física seja compensada com outros meios de comunicação”

Antônio Joaquim Oliveira, CEO da Duratex

to social, aumento de fretados, reformas nos refeitórios, entre outros. “Além de ações junto à comunidade de entorno, clientes e fornecedores são parte do pacote de movimentos que estamos implementando de maneira cirúrgica, seja em função de determinações do governo ou considerando gestão de estoques fundamental no momento de crise que enfrentamos”, explica.

O executivo acrescenta ainda que, com a pandemia, a comunicação está mais próxima e virtual, assim como o senso de urgência, que foi ressignificado pela complexidade que o momento exige, sem deixar de lado os aspectos de governança e compliance da empresa. “Desde que iniciamos a jornada de transformação cultural e a definição do propósito organizacional, os temas comportamento e comunicação têm sido as condutas e premissas que governam a Duratex”, ilustra.

Além disso, o presidente da companhia realiza reuniões de follow-up diárias com os copresidentes do conselho de administração, bem como reportes periódicos para todo o conselho, deixando-os a par de todas as medidas adotadas. ■



DIVULGAÇÃO