

SÉRIE

**E agora,
como seguir?**

MESA
CORPORATE GOVERNANCE

PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO PARA A SAÍDA DA CRISE



Por Luiz Marcatti

Na dinâmica atual de funcionamento dos Conselhos de Administração, mais do que nunca, temos nos percebido diante da necessidade de tomarmos decisões muito relevantes, com tempestividade, que tenham a capacidade de direcionar e apoiar os executivos em busca do futuro, em um ambiente bastante nebuloso.

Em recente artigo publicado na National Association of Corporate Directors (NACD), nos Estados Unidos, Barton Edgerton, senior manager de governance analytics deste instituto, apresenta o resultado de uma pesquisa feita no mês de maio, com mais de 300 conselheiros de administração que atuam em diversos setores, que traz à tona as principais preocupações dos Conselhos de Administração para os próximos meses.

Usando como base o resultado desta pesquisa, é possível identificar pontos de similaridade para a nossa realidade como conselheiros e alguns aspectos muito relevantes apresentam-se. Independentemente do tamanho da empresa e do setor em que atua, podemos reconhecer que os pontos de preocupação elencados estão em linha com o que temos vivido nas empresas onde atuamos, tanto como consultores como no papel de conselheiros.

Um dos pontos mais críticos reside em definir uma estratégia realista para o pós-crise. O desafio de pensar e transformar planos para guiar a atuação da empresa, no cenário que estamos vivendo, tornou-se um exercício de futurologia, com base em premissas carregadas de empirismo, em que a intuição e a análise racional crítica precisam manifestar-se em sintonia. O real questionamento agora deve ser sobre se é produtivo querer colocar energia e foco na busca de um horizonte longínquo, sendo que os desafios imediatos e de curto prazo ainda estão carregados de incertezas e surpresas.

O retorno ao trabalho presencial traz a preocupação em garantir a saúde e as condições de atuação dos colaboradores. As últimas semanas e, seguramente, as próximas, exigem a definição de ações, com análises de protocolos de segurança para a retomada da atuação, tanto para nossos colaboradores como para todos os públicos com os quais interagimos diariamente. Há uma necessidade de adaptação de ambientes, layouts de espaços, higienização e disponibilidade de insumos, acrescentando o treinamento e a postura dos colaboradores. Com tanta novidade e transformação no *modus operandi*, teremos que rever os principais indicadores de desempenho do nosso time.

A agilidade no entendimento e na definição dos riscos, decorrentes da crise e sua dimensão, tornaram-se cruciais para alcançarmos o futuro. A pandemia mostrou para todos nós, como a velocidade de um tsunami nos afeta por todos os lados, quando muitos nem conseguiram preparar-se para o que estava por vir. Muitos dos impactos que estamos sofrendo e administrando não foram dimensionados em nenhuma matriz previamente elaborada, por mais sofisticado que fosse o gerenciamento de riscos de uma empresa. O desafio que se apresenta é uma ampla revisão sobre esses riscos corporativos, velhos ou novos conhecidos, incluindo aí a análise e a decorrente alteração profunda sobre os critérios de definição, tanto das possibilidades de ocorrência, quanto dos possíveis efeitos e suas consequências.

Com a atuação mais próxima do Conselho com os Executivos, torna-se relevante equilibrar a boa atuação da Governança Corporativa, sem carregar ou pressionar em excesso os executivos. A questão que agora se apresenta é que, para a operação retomar o ritmo das atividades, será importante que os conselheiros mantenham um ambiente de confiança no time da alta gestão, de forma a não cair na tentação de pesar demais a mão de controle, sobrecarregando e tirando atenção de quem precisa estar focado na sua atuação. Manter vivo o “hands off, nose in”. O Conselho de Administração vem sendo fortemente testado nas suas competências e eficácia de atuação, incluindo a efetividade da relação da governança com a gestão corporativa. Isso parece ser só o começo.

A MESA Corporate Governance abre uma segunda série de artigos, depois de “A Governança Corporativa em tempos de Covid-19”. “E agora, como seguir?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas. [Acesse o link](#) para ler os artigos dos sócios e consultores da MESA.