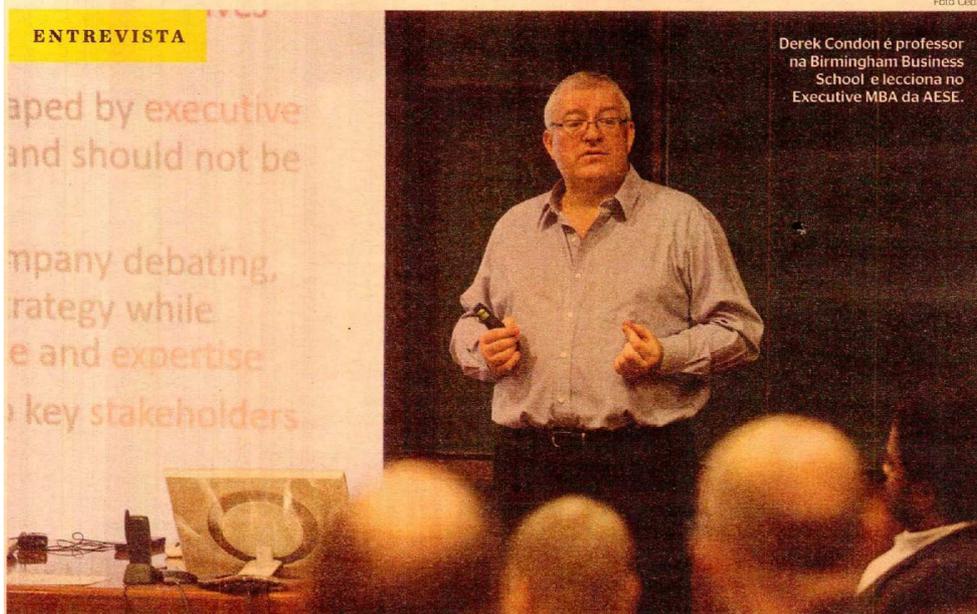


## ENTREVISTA



Derek Condon é professor na Birmingham Business School e lecciona no Executive MBA da AESE.

## Escolas de negócios têm de ensinar “abordagem ética”

“A administração tem de ter um sistema de remuneração que incentive gestão prudente”, diz Derek Gordon.

**Q**uais são as competências essenciais para que o CEO e o ‘board’ funcionem da forma mais eficaz?

A administração precisa de ser equilibrada e experiente, com uma repartição adequada de administradores executivos e não executivos independentes. Tem de ser claro que o seu papel é de protecção dos interesses de todos os stakeholders, maioritários e minoritários, equitativamente. Um Conselho de Administração eficiente assegura que as responsabilidades da empresa perante os seus stakeholders são asseguradas (incluindo as dos accionistas). Este facto deve ser constantemente debatido, revisto, testado e validado estrategicamente enquanto as orientações são dadas com base na experiência e na ‘expertise’ dos membros do ‘board’. Ainda que o Conselho de Administração supervisione a visão e a estratégia da empresa, deve aceitar que a estratégia seja moldada principalmente pelos directores executivos e pela alta direcção e não definir uma estratégia de forma independente. Além disso, o Conselho de Administração deve assegurar que o controle

funciona de forma a avaliar e gerir o risco, e que há uma comunicação clara da estratégia para os ‘stakeholders’, internos e externos. Finalmente, um bom Conselho de Administração deve ter em vigor um sistema eficaz para medir o seu próprio desempenho e fazer recomendações para mudanças, quando necessário.

**Tendo em conta os escândalos recentes do mundo financeiro, quais as precauções a tomar para que os interesses pessoais dos administradores não se sobreponham aos interesses de sobrevivência da empresa?**

O Conselho de Administração precisa de ter um número adequado de directores genuinamente independentes, conforme designado no código de governação da empresa. Ao indicar directores que se consegue demonstrar

**Há que reduzir a gestão a curto prazo que tanto tem prejudicado os interesses dos ‘stakeholders’, nos últimos tempos.**

que são claramente independentes, os interesses de todos os ‘stakeholders’ da companhia têm mais propensão para serem preservados. Um director independente deve ser independente no seu carácter e no seu juízo. Deve ser colocado de forma a proteger os interesses de todos e reduzir os conflitos entre os ‘stakeholders’ e gestores. A empresa deve aproveitar a sua experiência e objectividade, enquanto aqueles promovem um mecanismo de monitorização útil do desempenho da alta direcção. No que respeita aos prémios da alta direcção, o sistema de remuneração tem de incentivar o espírito empreendedor e uma gestão prudente capaz de alavancar o sucesso da empresa a longo prazo. Assim, há que reduzir a gestão a curto prazo que tanto tem prejudicado os interesses dos ‘stakeholders’, nos últimos tempos.

**Que papel podem ter as escolas de negócio em preparar os líderes de futuro?**

As escolas de negócios têm de produzir e aperfeiçoar líderes com uma abordagem ética inequívoca à direcção de empresas. Compete-lhes não só ensinar apenas os mecanismos de governação corporativa, mas também os valores éticos apropriados para assegurar que os gestores sejam responsáveis pelas consequências das suas decisões, à parte do seu interesse pessoal. ■ **Madalena Quelros**