

Vida Económica

31-05-2019

Periodicidade: Semanal**Classe:** Economia/Neócios**Âmbito:** Nacional**Tiragem:** 11855**Temática:** Sociedade**Dimensão:** 1135 cm²**Imagem:** S/Cor**Página (s):** 1/28/29

Pedro Borda D'Água, professor da AESE Business School, considera

Empresas com bom governo conseguem reter quadros qualificados

Págs. 28 e 29



PEDRO BORDA D'ÁGUA, PROFESSOR DA AESE BUSINESS SCHOOL, CONSIDERA

Empresas com bom governo reter quadros qualificados

“O bom governo institucional é uma condição necessária, mas não suficiente, para a competitividade das empresas”, afirma Pedro Borda D'Água, professor de Política de Empresa da AESE Business School. “Tipicamente, empresas com bom governo têm menos rotação de quadros e colaboradores, e tiram mais proveito do conhecimento coletivo: pilar fundamental da competitividade”, acrescenta. Pegando no caso “Exprimiendo dinero de Parmalat”, Pedro Borda d'Água foi o orador convidado numa sessão sobre “Integridade e bom governo institucional”, realizada ontem no Hotel Porto Palácio Hotel & Spa e que reuniu dirigentes e executivos, “Alumni” da AESE.

VIRGÍLIO FERREIRA
 virgilio@vidaeconomica.pt

Vida Económica – “Integridade e bom governo”, que significado têm estes dois conceitos?

Pedro Borda D'Água - Para entender estes conceitos importa revisitar a sua raiz etimológica. Do latim “integritate”, termo que tem significado de “o todo”, “o indivisível”, emana o conceito de integridade, como algo que se mantém íntegro, não perde partes de si. Neste sentido e ligando com o termo ética, percebe-se que o que é íntegro mantém o todo do seu ser. Dizemos que uma pessoa ou organização é íntegra quando o seu comportamento se rege por um conjunto de princípios moralmente valiosos, inclusivamente quando confrontados com situações adversas. Quanto a governar, e tendo por base “gubernare”, do latim, significa dirigir, guiar. Na terminologia naval, governar um navio exige um objetivo a atingir (por exemplo, um porto de destino) e que se faça uso de todos os instrumentos e conhecimentos ao praticar a “arte” da navegação, “governando” o navio em direção ao seu objetivo. O bom governo exige integridade e consiste em cumprir os fins através do trabalho conjunto da organização e da utilização dos recursos disponíveis. Exige um “Talant de bien faire”, divisa do Infante D. Henri-



“Para navegar temos de manter a integridade de todo o navio, ter os seus instrumentos de navegação calibrados e possuir conhecimento adequado sobre a arte da navegação e do governo do navio”, defende Pedro Borda D'Água.

que e que traduz a arte e vontade de bem fazer.

VE – De que forma é possível colocar estes dois conceitos em prática?

PBD'A - A integridade é conseguida através da coerência. Coerência entre pensamento, palavras e ações, ou seja, coerência entre o que se pensa, diz e faz. Quanto ao governo de organizações, importa ter em mente que os sistemas de “compliance” assinalam os mínimos, enquanto a ética aspira aos máximos. O “compliance” ajuda a medir, mas é a ética que representa a virtude organizacional. A empresa é um sistema político-social complexo e adaptativo e, como tal, a abordagem correta ao governo da mesma deverá ser sistémica. O Modelo de Política de Empresa que adotá-

“Dizemos que uma pessoa ou organização é íntegra quando o seu comportamento se rege por um conjunto de princípios moralmente valiosos”

mos na AESE Business School no Executive MBA AESE e nos Programas de Formação de Executivos aborda a organização como um todo, colmatando a ineficácia de abordagens parciais. Há que ir além do “Governance” tradicional, com regulação associada e códigos, pois a construção do futuro é uma questão de iniciativa, não de regulação ou otimização. Há que reforçar a sabedoria-prática, a prudência, na condução do governo. Os códigos de boas práticas são condição necessária, mas não suficiente, como ilustram a maioria dos escândalos de “corporate governance”.

VE – Existem formas de controlar a sua aplicação?

PBD'A - Sim, existem algumas formas de controlar na prática a integridade na orga-

nização, nomeadamente através da promoção de políticas e normas que propiciem a integridade e que permitam detetar atempadamente comportamentos pouco éticos, dando especial atenção sobre como reparar danos em caso de eventual falta de integridade. Contudo, existem limitações cognitivas por detrás de muitos enviesamentos da razão, em concreto no que respeita aos processos de decisão relacionados com o bom governo. Muitas vezes, estes enviesamentos induzem más decisões, mesmo quando por detrás das mesmas existe uma boa intenção.

VE – Que benefícios resultam do bom cumprimento destes princípios?

PBD'A - A grande vantagem do bom governo é a sustentabilidade, nas suas mais diversas manifestações. Por exemplo, permite ganhar a confiança e preferência dos clientes, fornecedores e parceiros de negócios. Além do mais, cria um clima organizacional de coesão onde as pessoas sentem que fazem parte dum sistema que é íntegro. Esse sistema não só respeita a ética e valores morais, mas também fornece um sentimento de segurança que rodeia o indivíduo. Tipicamente, empresas com bom governo têm menos rotação de quadros e colaboradores, e tiram mais proveito do conhecimento coletivo: pilar fundamental da competitividade.

Bons e maus exemplos

VE – Dos casos que conhece, quais lhe parecem ser o melhor e o pior exemplo de bom governo?

PBD'A - Os exemplos de bom e mau governo são muitos e encontram-se sujeitos a circunstâncias particulares, por vezes de difícil generalização na sua aplicação a outras realidades. O bom governo organizacional emerge de forma explícita em situações de adversidade. Um exemplo clássico de salutar foi o modo como James Burke, CEO da Johnson & Johnson, atuou quando, há umas décadas, a empresa se viu envolvida num escândalo em que diversas pessoas morreram por ingerir um produto da empresa, o Tylenol. A empresa assumiu que a sua primeira responsabilidade seria para com os clientes e, desta forma, deram as explicações necessárias e retiraram todo o produto do mercado. Depois, redesenharam as embalagens para que não pudessem ser violadas. Enfrentaram perdas no curto prazo, mas a confiança dos clientes reforçou-se no longo prazo. Em sentido contrário, um exemplo de mau governo seria a Enron, que assumiu proporções épicas: passivos não considerados no balanço, receitas fictícias, incorreta informação de fluxos de caixa, uti-

conseguem

“O bom governo exige integridade e consiste em cumprir os fins através do trabalho conjunto da organização e da utilização dos recursos disponíveis”

lização de veículos financeiros para encobrir operações, etc., etc.

VE – Que lições podemos aprender com o caso Parmalat?

PBD'A - Recentemente, tive ocasião de orientar a discussão deste caso numa sessão com dirigentes e executivos, “Alumni” da AESE no Porto. A Parmalat chegou a ser o oitavo maior grupo industrial italiano, com operações em 30 países, 37 mil colaboradores e 139 unidades de produção espalhadas pelos cinco continentes. Em 2003 foi o centro dum escândalo de desmedidas proporções, devido a más práticas de governo institucional, tendo levado à intervenção do Estado Italiano e à destruição de milhares de postos de trabalho, assim como a uma quebra de confiança sem precedentes. A discussão deste caso proporciona uma aprendizagem sobre diversas perspetivas, como por exemplo: os riscos e implicações duma relação inadequada entre uma família e a sua empresa; a definição de critérios que justificam a gestão profissional em empresas familiares; os desafios de crescimento que enfrentam as empresas familiares, ou seja, o dilema de manter, simultaneamente, o controlo e uma estrutura financeira sólida; os problemas derivados duma má coordenação entre estratégia e organização; e os problemas que resultam do mau governo corporativo em empresas familiares. Uma história que acabou por ter um final razoável, face ao desfecho expectável na altura. Aliás, verificam-se muitos exemplos de empresas envolvidas em incidentes de mau governo, que acabam por, ao sobreviver, tornarem-se exemplos de bom governo institucional.

VE – Que papel deve ter o Estado?

PBD'A - O Estado procura garantir o bom governo das empresas através de mecanismos de regulação dos mercados e da ação dos respetivos órgãos de supervisão, com vista à manutenção da estabilidade do sistema económico. Desde o relatório Cadbury em 1992, com a intenção de promover boas práticas de governo institucional, muito se produziu em termos de legislação, regulação e relatórios de boas práticas de “Corporate Governance”. Mas a existência de tais regulamentações e códigos não tem sido garante de bom governo, como o demonstram os conhecidos escândalos em que em-

presas nacionais e internacionais de renome dispunham de tais códigos e até cumpriam, em larga medida, com as normas em vigor. Neste contexto, o papel do Estado não é dos mais fáceis, pois, se por um lado deseja promover políticas que fomentem a livre iniciativa, por outro, a inerente falta de flexibilidade é sempre vista como pouco atrativa pelos investidores.

VE – Considera que o bom governo é uma das chaves para a competitividade das empresas? Porquê?

PBD'A - O bom governo institucional é uma condição necessária, mas não suficiente, para a competitividade das empresas. A competitividade advém do alinhamento perfeito entre a filosofia da organização (traduzida nos seus valores permanentes), as políticas organizacionais (espelho dos critérios a ter em conta na prossecução de objetivos) e os planos de ação e objetivos a atingir. O bom governo deverá assegurar os mínimos (i.e., “compliance”) como condição necessária, mas tem de ir mais além. Em concreto, deve consolidar a ação ética da empresa, que é o fluido vital que permeia todas as diferentes áreas da organização.

VE – Que mensagem gostaria de transmitir?

PBD'A - Para responder a esta pergunta, vou continuar com a analogia do governo de um navio. Para navegar, temos de manter a integridade de todo o navio, ter os seus instrumentos de navegação calibrados e possuir conhecimento adequado sobre a arte da navegação e do governo do navio. No percurso pelos oceanos, o navio será confrontado com águas traiçoeiras. A única forma de navegar de forma segura, isto é, sem cair em tentações, é assegurar que a “bússola moral e ética” permanece íntegra e calibrada para não cairmos em más práticas de governo, tais como: manipulação contabilística; políticas de aquisições e fusões nefastas; sistemas de objetivos e incentivos inadequados; concentração de poder num grupo reduzido de pessoas; culturas organizacionais que facilitem a fraude e falta de critérios éticos em geral. O governo das organizações é uma área de conhecimento complexa e dificilmente se encontrará um modelo, regulado ou não, que constitua uma solução universal.