Em um cenário de incertezas é que uma gestão moderna e efetiva faz a diferença

Uma gestão que prima pela excelência não espera a crise bater em sua porta para começar a agir, ou reagir, muitas vezes reagindo de maneira pueril, destruindo valores corporativos importantes para a sua continuidade e perenidade.

A existência de uma empresa está centrada em sua capacidade de criar valor para as partes relacionadas e sua estrutura organizacional deve ser moldada para atender esta sua missão.

O ambiente de negócios a cada dia fica mais complexo, sejam pela a entrada de novas tecnologias, novos players no mercado, uma maior convergência ao mundo virtual, operações remotas, mobilidade, novas leis e regulamentos, etc.

Adicione a isto uma crise econômica e política sem proporções históricas. Inclua também a este cenário uma grande cadeia de corrupção nos processos de negócio, sejam com entidades governamentais e também privadas. Processos onde os valores éticos ficam de lado.

Este é o cenário onde as empresas que operam no Brasil estão inseridas, tornando o processo de gerenciamento muito mais desafiador.

Além de tudo isto, outro grande problema que as empresas, como também nós os seres humanos enfrentamos é a capacidade de entrar na zona de conforto, região extremamente perigosa, pois anula o nosso senso critico e cria, na organização, o que chamo de miopia gerencial.

Neste ambiente as organizações devem, além de contar com um forte senso crítico baseado nos valores éticos, estar em constante movimento se adaptando as novas condições de mercado. Isto requer a existência de estruturas mais enxutas e flexíveis, menos capital aplicado em ativos de baixa liquidez, uma estrutura de custos otimizada, forte investimento em pessoas para fomentar a inovação, além de produtos e/ou serviços de reconhecida qualidade.

O trinômio dos 3 Ps (Produto – Processos – Pessoas) nunca foi tão importante para o sucesso e direcionamento de uma organização.

É importante mencionar que neste “novo” mundo dos negócios não existe mais espaço para a inércia, para a mediocridade, improvisação, e nem para uma gestão reativa.

As empresas que quiserem ter sucesso a longo-prazo devem estar sempre um passo a frente do mercado oferecendo produtos e/ou serviços com reconhecida qualidade e custos competitivos oriundos de processos operacionais otimizados. Além disto, necessita de pessoas preparadas e capacitadas, com atitude proativa, foco na inovação e visão de longo-prazo.

O líder deve ser visionário. Deve estar comprometido com os valores éticos, com as boas práticas, promover e primar pela competência. Deve entender que não é possível relaxar durante períodos sem turbulência e deve buscar permanentemente a excelência em suas atividades.

Uma boa e sólida governança corporativa é o caminho para que a organização conte com os atributos necessários para o sucesso de seus negócios, promovendo uma operação sustentável e perene.

Não estou falando da estrutura de governança, mas sim da filosofia de gestão baseada nas melhores práticas de governança. Como vemos nos noticiários, de nada adianta ter uma estrutura para governança se não existe um efetivo comprometimento. Observem as empresas arroladas nos processos de corrupção, elas apenas fingiam que tinham governança.

Como sugestão, indico as seguintes ações e atitudes, que se conduzidas de forma contínua

promovem a condição necessária para o sucesso e para a sustentabilidade da organização, inclusive nos momentos de turbulência, são elas:

1. Um efetivo processo de governança inicia-se com alinhamento dos processos operacionais com as metas estratégicas e estas por sua vez, com a missão da organização.

2. A promoção dos valores éticos deve ser parte integrante das atividades do líder, o qual deve comunicar de forma clara e transparente o comportamento esperado de todas as pessoas que compõem o quadro da organização, internos e externos. O líder deve ser o exemplo do comportamento esperado. O exemplo é mais efetivo do que somente as palavras.

3. Preparar a empresa estabelecendo a visão de processo e não de departamentos, tornando a estrutura mais matricial e enxuta, eliminado níveis hierárquicos que são desnecessários em um ambiente de negócio no mundo digital.

4. Criar sinergia entre os agentes de governança (jurídico, controles internos, gestores e auditoria interna) de forma a manter um efetivo processo de integridade, inserido na cultura, com o menor custo possível. Cuidado com o que estão “pregando” sobre compliance no mercado.

5. Promover a cultura do risco proporcionando um efetivo gerenciamento dos riscos. Deve estar inserida na cultura organizacional, onde as ações sejam orientadas para a mitigação dos eventos que possam impactar de forma negativa a capacidade da empresa de atingir suas metas estratégicas.

6. A capacitação e o desenvolvimento de seus talentos devem ser contínuos e precisa contar com um programa para cuidar deste quesito. A empresa que não der a atenção merecida a este atributo está decretando sua sentença de morte.

7. Promover e disseminar a consciência para a busca de ideias e ações inovadoras. O processo de inovação permite o fracasso, não pune e nem despreza o esforço despendido.

8. Estabelecer um programa contínuo de revisão dos processos operacionais e de seu sistema de controles internos de forma a torna-los mais efetivos e econômicos.

9. Redução de custos continuamente deve ser um esforço e uma atitude de todos aqueles que têm a responsabilidade de tomada de decisão. Deve ser um programa e pode fazer parte das metas individuais.

10. Manter um processo de monitoramento e avaliação independente da governança, da gestão de riscos e do sistema de controles internos através de uma auditoria interna proativa e alinhada ao negócio.

(16.12.2017)

CROSSOVER
CONSULTING & AUDITING