O mundo corporativo tem sido abalado constantemente por eventos de fraudes, desastres, corrupção, decisões equivocadas, estratégias fora da missão, e outros. Estes eventos colocam a estrutura de governança em dúvida, pois com poucas exceções, estas empresas que estão ou estiveram na mídia contavam ou contam com robustas estruturas de governança.

Então vem o questionamento se a estrutura ou os princípios de governança estão ultrapassados e devem ser mudados, pois não são mais efetivos.

Neste artigo quero demonstrar que o problema não é a estrutura, mas sim a atitude e consciência de governança existente nas organizações.

Sabemos que a governança historicamente é uma resposta ao conflito da agência, e de uma forma simples governança é o processo pelo qual as organizações são gerenciadas e monitoradas na busca do equilíbrio decisório entre o acionista, conselho e executivos. Seus princípios são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa ou social.

Para que exista governança é necessário que a organização conte com um robusto e integrado processo de gerenciamento de riscos, o qual, por sua vez, necessita estar apoiado em um efetivo sistema de controles internos, incluindo neste quesito a existência de uma atividade de auditoria proativa e alinhada ao negócio.

Um forte programa de integridade composto por políticas de conduta, baseado em princípios e valores éticos é imprescindível para a composição da estrutura de governança da corporação.

Pois bem, toda esta estrutura se torna uma grande ficção se não houver verdadeiro comprometimento, atitude e consciência de governança, por parte dos tomadores de decisão, principalmente daqueles que estão nos postos mais altos da empresa.

Antes da estrutura de governança deve existir a consciência de governança na corporação, pois sem isto todo o processo perde sua efetividade. Deve haver um comprometimento irrestrito às boas práticas de gestão, aos valores éticos e respeito a todas as partes relacionadas.

O conselho deve ser ativo e independente, mas ele também deve incentivar e proporcionar a existência um ambiente interno propício para que a consciência de riscos esteja em todos os níveis decisórios da organização.

Ele deve proporcionar respaldo à segunda linha de defesa, a qual tem como objetivo de apoiar a gestão no cumprimento de sua responsabilidade de melhorar o desempenho da sua atividade através do gerenciamento de riscos e controles internos proporcionando efetividade e economicidade operacional; a também dar suporte para a auditoria interna a qual como terceira linha de defesa tem o objetivo de adicionar valor a corporação através da avaliação independente do gerenciamento de riscos, controle e governança.

Por sua vez os lideres, em conjunto com o conselho, devem definir de forma clara e transparente o apetite a risco da empresa de forma que as respostas aos riscos estejam em linha com este quesito. Lembrando que o apetite a risco para não conformidade legal, atos fora dos valores éticos, e quando existe risco de acidente que possa levar a óbito, deve ser zero.

Diferente da estrutura, a consciência de governança deve atingir todos os níveis organizacionais, ser desenvolvida através da cultura organizacional, o que é um processo longo e de longa maturação, necessitando ser constantemente trabalhado e avaliado.

Este processo deve fomentar e desenvolver a atitude gerencial pautada pelas melhores práticas de gestão de riscos, compliance e controles internos, e neste quesito a atitude da alta gestão, principalmente a do C-Level é de extrema importância, pois deve ser o exemplo do comportamento

e atitude desejada.

Todos que fazem parte de uma organização, que se pauta por uma governança corporativa, devem ter a exata consciência da importância de suas atitudes para o sucesso e perenidade da organização, e que estas devem estar em conformidade com os requisitos legais, éticos e de boa prática de gestão.

Seja Feliz!

(05.03.2019)

CROSSOVER
CONSULTING & AUDITING