

OPINIÃO



LUÍS TODO BOM
Gestor de Empresas

Administradores não-executivos e estratégia

Na última edição do Programa Avançado para Administradores Não-Executivos, organizado pelo IPCG – Instituto Português de Corporate Governance, partilhei, com os vários participantes, no módulo de Estratégia Empresarial, as referências do Wheelen & Hunger, na sua última edição, sobre as funções e o grau de envolvimento dos membros do Conselho de Administração – CA, no âmbito da estratégia das empresas.

De acordo com estes autores, as funções principais são:

- Monitorar – O CA deve acompanhar o desenvolvimento da empresa e do seu meio envolvente e chamar a atenção da CE para os aspectos que considera mais relevantes;

- Avaliar e influenciar – O CA deve examinar as propostas, decisões e acções da CE, concordar ou discordar, aconselhar, apresentar sugestões e propor alternativas;

- Iniciar e Determinar – O CA deve delinear um projecto de Visão, Missão e Opções Estratégicas para a empresa e apresenta-las à CE, para análise, discussão e implementação.

E o grau de envolvimento dos membros do CA pode ser classifi-

cado em:

- Fantasma – nunca sabe o que fazer ou como intervir; nunca viu nem ouviu nada;

- Carimbo de Borracha – “Rubber Stamp” – vota sempre de acordo com as propostas dos executivos, sem as analisar e/ou avaliar. “Carimba” as decisões;

- Revisão Mínima – revê numa óptica exclusivamente formal as propostas dos executivos;

- Participação Nominal – envolve-se, até um determinado limite, na análise da “performance” e revisão de alguns indicadores ou programas seleccionados;

- Participação Activa – aprova, questiona e apresenta decisões finais sobre a visão, missão, estratégia, políticas e programas estratégicos da empresa. Participa activamente das comissões do CA;

- Catalisador – toma a iniciativa de propor alterações na visão, missão, estratégia e políticas actuais da empresa. Propõe-se liderar comissões no CA.

Todos nos recordamos de exemplos emblemáticos, destruidores de valor considerável na economia portuguesa, que adoptaram comportamentos irresponsáveis e anti-éticos, em grande empresas nacionais.

Um preço elevado, que os portugueses ainda se encontram a pagar.

O objectivo deste programa, neste âmbito específico, pode ser definido dum modo simples: Eliminar os comportamentos de “fantasma”, de “carimbo de borracha” e de “revisão mínima” nos administradores não-executivos das nossas empresas.

Se este objectivo for conseguido, mesmo que parcialmente, podemos vir a melhorar significativamente a qualidade de “governance” e de gestão das nossas empresas, e, por essa via, aumentar a sua “performance” e o seu grau de competitividade internacional.

Não tenho a ilusão de que estes comportamentos sejam definitivamente banidos da sociedade portuguesa (dão-se alvissaras a quem identificar os “Rubber stamps” do actual Governo).

Mas espero que possamos festejar as pequenas vitórias neste domínio, da gestão competente, empenhada, ética e participativa nas empresas portuguesas. ■

Artigo em conformidade com o antigo Acordo Ortográfico

Com um abraço amigável,

Luís Todo Bom