



Sofia Salgado Pinto

OPINIÃO

A governance da sua empresa está na sua agenda?

Quantos conselhos de administração ou conselhos de gerência, quantos empresários ou conselhos de família, quantos órgãos de topo de organizações têm, na agenda anual, a discussão do perfil de líder e gestor adequado à organização e a lista de potenciais candidatos?

7 de Fevereiro de 2019, 18:49

Todos temos assuntos importantes e urgentes que nos enchem as agendas. Sabemos que é impossível dar resposta a tudo, em cada dia. E sabemos que temos de garantir que o que é importante, estratégico, de grande impacto, de implementação demorada e/ou difícil, tem de ser pensado e decidido com cuidado, pelas razões enunciadas. Pergunto então: quantas vezes por ano, a *governance* da empresa está na (sua) agenda? Quanto tempo é dedicado, por ano, por exemplo, a pensar quem se coloca nos cargos ou funções importantes? Que tipo de perfil é o adequado para essa função ou cargo? Como está a ser o desempenho dos gestores que os ocupam? Como se acompanha o desempenho, se avalia e se o corrige? Quem pode substituir esse gestor se for necessário?

Sabemos que os gestores “terminam” as suas responsabilidades, deixando os cargos em aberto, por diversas razões. Porque terminam os seus mandatos, porque são desafiados para outras funções, por razões de saúde ou outras inesperadas, ou simplesmente porque deixam de ser adequados para o cargo. Quantos conselhos de administração ou conselhos de gerência, quantos empresários ou conselhos de família, quantos órgãos de topo de organizações têm, na agenda anual, a discussão do perfil de líder e gestor adequado à organização e a lista de potenciais candidatos?

Se este assunto está na agenda, ótimo! Um assunto importante está a ser refletido e decidido. Seguem-se outros. Se é uma pessoa da organização, como está essa pessoa a ser preparada? Como e quando se fará a transição?

Na agenda está, certamente, a monitorização do desempenho da empresa. Certamente, analisa a evolução dos resultados, dos investimentos, da carteira de encomendas e a respetiva capacidade de resposta de produção, o desempenho em bolsa, se for caso disso, bem como o grau de rotação dos colaboradores, a sua satisfação e o grau de absentismo. Mas quem é o garante desses resultados, desse desempenho ou desses processos? Como está a garantir a continuidade do desempenho? Ou como está a planear e a preparar a evolução do desempenho? Quando e como será feito?

Em algumas situações sei que me dirão que a alteração de gestor ou líder não tem impacto. Se assim é, tal significará que a qualidade da gestão é boa, que há uma boa equipa e que a transição foi bem planeada e executada. Em alternativa, em extremo, poderá significar que a qualidade da gestão é tão baixa, que as equipas de gestão são fracas e que não faz diferença quem está ou não a liderar. Infelizmente, esta última razão acontece... Acontecerá, também, com frequência, que as organizações sobrevivem a transições de líder ou de equipas de gestão, que são de qualidade e garantem boa performance

organizacional, mas com períodos de turbulência e com impactos negativos no desempenho que poderiam ser evitáveis.

Se na agenda deve estar aquilo que acrescenta valor à empresa, o que está na sua agenda?

Dean da Católica Porto Business School