Coluna Saber

por Ana Machado



Ana Machado é mestra em educação pela Universidade Stanford, especialista em psicossociologia da juventude e políticas públicas pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FEPSP) e bacharel em marketing pela Universidade de São Paulo (USP)

O que faz um conselho diligente e que serve aos interesses das organizações acima de qualquer outro?

Profissão conselheiro(a)

Geralmente, as tendências de carreira são analisadas considerando principalmente as gerações futuras e aquelas que estão no processo de escalada profissional, almejando conquistar maior relevância em sua ocupação. No entanto, pouco se discute sobre as novas trilhas de carreira que serão escolhidas por profissionais mais maduros, que já passaram dos 50 anos e ainda possuem algumas décadas ou anos de atuação profissional, principalmente considerando o aumento de expectativa e qualidade de vida que permitem um prolongamento da vida útil.

Fazer parte do conselho consultivo, administrativo ou fiscal de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, pequena, média ou grande, é o alvo de muitos profissionais que possuem anos de experiência e atuação relevante em suas áreas. É uma opção de desenvolvimento profissional para quem já está entrando na fase de se afastar da liderança executiva das empresas e das instituições.

Seguindo esse movimento, observa-se uma proliferação de formações para conselheiros, o que, por um lado, é um sinal positivo do interesse em continuar aprendendo e aumentar a preparação e qualificação das pessoas que tomarão as decisões mais díficeis e estratégicas das organizações. Por outro lado, é importante questionar os critérios e exemplos que estão sendo utilizados para formar conselheiros que sejam diligentes e, acima de tudo, defendam os interesses das organizações que representam (e não os seus próprios ou da alta liderança).



Recentemente, acompanhamos o caso de má governança da empresa Americanas, que possui capital aberto e teve uma fraude financeira descoberta. Em momentos de crise exposta como no exemplo citado, os membros do conselho são chamados a prestar esclarecimentos sobre os danos que suas decisões e omissões tiveram nos diferentes stakeholders do negócio: investidores, fornecedores, credores, colaboradores, clientes, entre outros.

É fundamental o entendimento de que o papel do conselho não é ser conivente com os direcionamentos da alta administração das empresas, com os donos do negócio e muito menos com quem os colocou naquela posição. O bom conselho é aquele que se debruça sobre os assuntos trazidos, faz as leituras e análises prévias com profundidade, questiona as principais diretrizes e informações apresentadas, veta as iniciativas ou decisões que não estejam bem fundamentadas e apresentam riscos à organização e que, principalmente, se posiciona de forma clara não apenas sobre as suas concordâncias, mas, principalmente, sobre as suas discordâncias.

É possível que um conselheiro(a) seja minoria na sua opinião, mas isso não impede que ele ou ela registre o seu posicionamento contrário e justifique, para em casos futuros de questionamentos, apresentar argumentos coerentes sobre a sua posição e comprometimento com o que julgava ser o melhor para a organização que representa.

A profissão de conselheiro é um caminho almejado e possível para profissionais experientes, mas ele está longe de ser uma opção mais tranquila e livre de responsabilidades intrínsecas. Os principais desafios recentes relacionados a grandes escândalos reputacionais das organizações possuem ligação direta com um conselho que não compreendeu ou não executou o seu papel de maneira adequada, trazendo sérios danos para várias pessoas que confiaram (mesmo que indiretamente) naqueles profissionais.

Para quem está interessado em sentar em uma cadeira de conselho, agora ou em um futuro próximo, saiba que o papel do conselheiro(a) é ser fundamentalmente impopular e o mais imparcial possível. Sua essência é dar a melhor voz a todos os outros públicos interessados na organização que não estão presentes nas mesas de tomada de decisão, mas serão altamente impactados pelos direcionamentos que saem dela.

Saiba mais: anamach@stanford.edu — @abouteducation