

## Conselheiros devem aconselhar!

Conselheiros, por mais óbvio que isso seja, têm como principal função “aconselhar”. Mas – atenção – não em assuntos “técnico-operacionais”, e, sim, fundamentalmente, em assuntos nos quais “a ficha ainda não caiu” para os seus aconselhados – os executivos da administração central (holding ou corporação) e das unidades operacionais.

Esses assuntos, no entanto, exigem vasta experiência anterior, envolvem muita subjetividade, e – importante – muitas vezes têm a sua importância minorada ou até negada por esses mesmos executivos, os quais, compreensivelmente, ainda não enxergam certas oportunidades e “pedras” no caminho.

Como, então, pode a empresa se beneficiar com a atuação do Conselho? Ou, em outras palavras: Quais os requisitos para um “aconselhamento efetivo”? Brevemente...

### *Da parte dos Conselheiros*

Expandindo a frase acima: o Conselho deve evitar ou minorar o envolvimento em assuntos claramente reconhecidos como “técnico-operacionais”. Exceto em situações “de transição”, nas quais a empresa, em processo de rápido crescimento ou de mudança de escopo, planeja para seus conselheiros e executivos a assunção gradual de suas legítimas funções – mediante um adequado balizamento de responsabilidades e de tempo (i.e., metas com indicadores de desempenho e prazos).

A prática de mercado nos mostra que o envolvimento “técnico-operacional” só ocorre quando: (1) os executivos não têm (ainda) capacidade suficiente para decidir em suas esferas de responsabilidade operacional – e deveriam ser treinados ou substituídos, ou (2) os conselheiros não estão suficientemente preparados para atuarem como tal – e deveriam buscar apoio via aconselhamento externo (*counseling*).

Como regra, executivos e conselheiros não devem assumir funções para as quais ainda não estão à altura. No caso dos executivos, exige-se uma preparação prévia, monitorada, que pode contar com apoio de um ou mais conselheiros atuando como *mentores* – com processo e “contrato psicológico” diferentes do esperado da atuação de um “apenas conselheiro”. No caso do Conselho – para que se faça respeitar – deve sempre ser formado por profissionais plenamente habilitados a cumprir com suas funções. Lembrando que a grande maioria dos conselheiros com o tempo passa a conhecer melhor a empresa e seus executivos; e que alguns conselheiros, inclusive, podem proceder de indústrias diferentes daquela da empresa.

Como, então, mais explicitamente, deve se manifestar um conselheiro?

A função “aconselhar” pode ser desempenhada de várias formas. Considero que o uso de um método baseado em princípios Socráticos (a proposição de perguntas) e Aristotélicos (a busca sistemática dos fatos) seja o mais adequado em quase todas as ocasiões. Tal método (1) propicia aos executivos a oportunidade de se superarem, (2) permite que aprendam a aconselhar outros executivos em formação, e – importante – (3) deixa com eles a responsabilidade da decisão e de sua implementação – pontos de honra para todo executivo. Assim, sem tentar agradar nem desagradar, sem tampouco se omitir, o conselheiro deve dizer o que cada executivo precisar ouvir – para que este cresça e para que avance a empresa.

Fazer perguntas e buscar os fatos, antes e além de dar o peixe, promove o fortalecimento e a sustentabilidade da *capacidade empresarial* da firma. As perguntas de um conselheiro devem ser desafiadoras, ao tempo em que dirigem a atenção do executivo para a busca de informações (dados, fatos) em áreas sobre as quais ele/a “nem havia pensado antes” – em geral, para o macro, o futuro e o “sensível” – humana, social e politicamente falando.

## *Da parte dos Executivos*

Além dos pontos acima, no que concerne o lado dos executivos, é esperado destes (1) o reconhecimento de suas limitações – uma das razões da existência do Conselho, (2) a disposição para aprender, e, tão relevante, (3) não o respeito formal e litúrgico, mas, sim, o respeito sincero e devido às orientações e questionamentos oriundos do Conselho – com o direito e o dever de contestar quando considerar necessário assim proceder.

Havendo sintonia de parte a parte, a empresa tem tudo a ganhar – pois estará unindo a experiência e a visão estratégica dos conselheiros com a competência e a garra do time executivo.

Rogério Machado

<http://nova.eng.br/>

10 dez. 2012.

--