

Por Jorge Roberto Wahl



A vertente fechada da previdência privada, sempre muito preocupada em contar com uma governança que seja reconhecida por todos como transparente e confiável, alimenta duas verdades axiomáticas. A primeira é que os conselhos deliberativos são os órgãos maiores das entidades, enquanto a segunda é a imprescindibilidade da alta qualificação dos conselheiros. Agora, com a onda de transformações que toma conta do mundo, a isso se soma não mais uma certeza, pelo contrário, agora é uma incerteza, a que gera dúvidas sobre como será possível fazer os conselhos acompanharem as mudanças.

Essa foi a temática da Plenária 4 do 42º Congresso Brasileiro da Previdência Privada, voltada para o tema “Conselhos em Transformação”, neste terceiro dia, 21 de outubro, e que contou com expositores reconhecidos como profundos conhecedores do assunto: Alexandre di Miceli, fundador da Virtuous Company Consultoria e Educação Executiva, Eder Carvalhaes da Costa e Silva, especialista em previdência, pesquisador e conselheiro independente e Rachel Maia, conselheira administrativa da Vale, do Banco do Brasil, CVC e Grupo Soma e conselheira consultiva da Unicef Brasil.

Mudança geracional – Éder colocou a inexorabilidade das mudanças, uma vez que as gerações Y (millennials) e Z em poucos anos estarão formando uma maioria e em seguida as lideranças das organizações, em certa medida fazendo prevalecer o seu modo de pensão e desse modo alijando aos poucos a visão dos baby-boomers e seus sucessores da Geração X. E essa passagem de bastão geracional deverá fazer uma grande diferença

Outro expositor, Alexandre, mostrou o tamanho dessa diferença. Enquanto as organizações tendem até hoje a valorizar regras, processos, controles, indicadores de resultados e práticas de excelência, nos últimos anos começam a surgir aquelas que no lugar do lucro do acionista a qualquer preço alimentam novos valores como guiar-se por propósitos alinhados ao bem comum, enfim, humanas e mais éticas no lugar de máquinas, capazes de assumir uma nova forma de ser. Estas projetam a imagem de ecossistemas que dependem dos vínculos construídos entre os indivíduos que dele fazem parte. “Ninguém mais vai querer trabalhar em uma máquina, que existe para copiar e não para criar, e essa oposição é que vai levar inclusive os conselhos a mudar”.

Claro, as mudanças serão graduais, para um dia se descobrir o quanto isso é desejo e quanto é realidade.

Aos conselheiros cabe, dentro dessa visão, contribuírem para tornar as organizações mais abertas às mudanças e aprendizado e ao novo ritmo em que as transformações acontecem, com isso favorecendo a acumulação de capital financeiro, capital cognitivo (treinamentos e desenvolvimento de competências, capital moral (empresa é grupo humano unido por uma identidade comum que é motivo de orgulho) capital emocional (evitando a toxidade do ambiente através dos cuidados e da civilidade) e capital relacional (aquele que se cria com ações e não com cosmética)

Atenção ao intangível – Para bem cumprir seu papel devem os conselheiros se abrir não apenas para o que é tangível mas também para o intangível e dar o exemplo, criar sistemas de incentivos que reforcem os novos valores e substituir os executivos não alinhados com as novas expectativas. “O papel do conselheiro é sem dúvida trabalhar pela grandeza da organização, indo muito além da previsão, supervisão e controle”, sintetiza Alexandre, que defendeu uma remuneração adequada mas sem exageros para os membros dos conselhos, inclusive de fundos de pensão, mas sem sujeitá-la a fórmulas complexas que a seu ver poderiam gerar distorções.

Para Eduardo, estará mais apto a contribuir para o novo conselheiros escolhidos por critérios que incluam não apenas o conhecimento, mas também a sua maior facilidade no relacionamento interpessoal, abertura para o diálogo e equilíbrio emocional que o tornem capacitado a influenciar as decisões do conselho em que atua.

Alguém de fora – Já Eder nota que no seu entendimento conselheiros devem ser escolhidos para compor os conselhos não apenas pelo seu conhecimento, mas também pelo tempo que podem efetivamente dedicar e por sua capacidade de agregar novas ideias e visões a um debate que deve ser vivo no sentido de intenso. No caso dos fundos de pensão, devem ter uma condição além da de ser executivo da patrocinadora ou seu empregado. “Precisa vir alguém de fora”, sintetiza., convencido de que a frase do lendário economista Peter Drucker, do início dos anos 80, continua atual: “quando o conselho funciona mal é inútil culpar as pessoas, porque quando isso acontece é a organização que não está bem”.

“De toda a maneira a transição para o novo será lenta”, previu Raquel com base em sua extensa atividade como conselheira em algumas das mais relevantes empresas do País.

Diz ela que as coisas já começam a acontecer de forma diferente, ainda que lentamente. Portanto, a caminhada já começou. (Jorge Wahl)

**Fonte:** [Abrapp em Foco](#), em 21.10.2021.