

O GOVERNO MODERNO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: UMA REVOLUÇÃO.¹

António Neto da Silva

*Certificado pelo INSEAD Executive Education em “Modern Governance in Banking”,
tendo concluído a Certificação em 2019.*

¹ Este artigo expressa apenas as ideias do autor sobre o tema e não a de qualquer Instituição a que esteja ligado.

Resumo: O autor começa por analisar as mudanças que ocorreram com a crise do “sub-prime” e com a crise despoletada em 2008 ao nível da responsabilização dos membros dos corpos sociais das instituições financeiras.

Enveredando pela análise das novas opções a realizar na “boa governação” das instituições financeiras, refere a “nova relevância dos não executivos”, salientando que se torna necessário mudar a “cultura” outrora dominante.

Atribui significativa relevância à indispensabilidade de se proceder à estruturação de equipas de “alto desempenho”, sublinhando, ainda, a imperiosidade de “bons exemplos” vindos dos níveis hierárquicos superiores.

Abstract: The Author starts by analysing the changes originated by the “sub-prime” crisis and by the crisis triggered in 2008 related to the accountability of the members of the corporate bodies of the financial institutions.

When analysing the new options to be undertaken in the “good governance” of financial institutions, he mentions the “new relevance of non executives”, highlighting that it becomes necessary to change the formerly dominant “culture”.

He gives significant relevance to the indispensability of structuring “high performance” teams, emphasising, still, the need for “good examples” from upper management levels.

O que mudou com a crise.

Com a crise financeira mundial, despoletada pelo “sub-prime”, a profundidade dos riscos ocorridos com a falência de gigantes financeiros mundiais, pôs claramente em causa a eficácia dos Reguladores. Os Governos em exercício e os Reguladores empenharam-se em se livrar da sua óbvia responsabilidade e implementaram medidas que, na sua essência, procuraram “castigar” culpados (não membros dos Governos ou da Administração Pública, mas sim das entidades financeiras). Esta tentativa de limpeza de imagem criou uma situação em que praticamente todos os membros dos órgãos sociais das Instituições Financeiras, que precisaram de apoio do Estado para sobreviverem, foram acusados de más práticas e muitos deles condenados na praça pública, sem culpa formada. Foram constituídos “arguidos” e mesmo os que não o foram depararam-se com o Regulador a proibi-los, por veto de gaveta, de exercerem funções em órgãos sociais de Instituições Financeiras. De facto, a partir do momento em que foram implementadas as regras do “fit and proper”, segundo a importância da Entidade, o BdP ou o BCE, ou ambos, têm que dar o seu acordo para que alguém possa desempenhar cargos ao nível dos órgãos sociais e ao nível de outros cargos relevantes.

Uma revolução na “job description” dos membros dos Conselhos.

Claro que as más práticas sempre foram sancionáveis quando provadas e assim deve ser. Não é aí que se encontra a grande diferença do pré-crise para o pós-crise. A grande diferença é que a responsabilização de quem exerceu (ou exerce) funções em órgãos sociais ou cargos relevantes se faz hoje de forma generalizada e na praça pública, o que significa meter culpados e não culpados no mesmo saco, acusando de forma indiscriminada. Um caso fácil de entender é o dos Conselhos Fiscais de então comparados com as responsabilidades e a “job description” dos Conselhos Fiscais ou Comissões de Auditoria de hoje. Havia Bancos em Portugal onde os Conselhos Fiscais estavam, por Regulamento, limitados a fazer 6 reuniões por ano. Poderiam fazer mais mas não lhes eram pagas as que fizessem a mais. Por cada uma daquelas reuniões permitidas recebiam uma senha de presença da ordem dos € 1.700,00 por reunião que, depois

de impostos, rondaria € 1.000. Significa isto que recebiam, em termos líquidos, o equivalente a € 6.000,00 por ano para cumprir uma função que, por prática e de acordo com os usos e costumes, permitisse assegurar que as contas eram coerentes (para isto recorrendo o C.F. ou a C.A. a reunir e a inquirir o auditor externo e a comissão de auditoria interna) e a dar alguns pareceres quando lhes eram pedidos, pareceres que nem sequer eram vinculativos. Tratava-se de uma época completamente diferente da que vivemos hoje. A “job description” era completamente diferente. As remunerações também não tinham nada a ver com o que deve ser praticado hoje. No entanto, muitos membros desses conselhos fiscais são hoje arguidos em processos (gastando mais em advogados para se defenderem do que o que ganharam na sua função). Está, portanto, a ser aplicada pelo Regulador uma concepção de responsabilidade que é a que corresponde à “job description” de hoje, ao exercício de funções cujo nível de responsabilidade era de uma natureza completamente diferente.

Estas circunstâncias são o fermento que conduziu a uma nova e muito acrescida relevância dos Administradores Não Executivos nos Conselhos de Administração ou de Supervisão nos dias de hoje. Os Não Executivos são hoje plenamente responsabilizados pela forma como é conduzida a administração das entidades financeiras (lembro que os membros das Comissões de Auditoria são também Administradores Não Executivos).



A nova relevância dos Não Executivos.

O acréscimo da responsabilidade dos Não Executivos para contribuírem com a sua “expertise” e assegurarem as boas práticas é hoje um factor absolutamente

distintivo e novo, incompatível com 6 reuniões por ano ou com remunerações ridículas. Os Não Executivos têm hoje responsabilidades importantíssimas e a obrigação de serem interventivos e permanentemente activos para assegurarem que não haja desvios às práticas de boa gestão. O tempo em que os Não Executivos podiam desenvolver a sua actividade com pouca informação e questionando pouco (na proporção da informação que tinham) é o simétrico dos tempos de hoje, em que têm uma função de fiscalização em que fazer perguntas é fundamental.

A função dos Não Executivos *versus* a função dos Executivos.

A função dos Executivos é a gestão do negócio. A função dos Não Executivos é a “Governance” (assegurar o bom Governo da Instituição).

Os Executivos têm que fazer, que executar. Os Não Executivos têm que perguntar. Isto constitui uma mudança quase radical da cultura nas Instituições Financeiras.

É importante fazer ressaltar que a consciência deste novo modelo de responsabilidade não incide apenas na necessidade de aprendizagem dos Não Executivos para o desempenho de uma função drasticamente diferente daquela que deles era tradicionalmente esperada. Na minha avaliação, o grande impacto desta nova atribuição de funções e de responsabilidades vai exigir um esforço de adaptação muito maior aos Executivos. De facto estes, que têm como função principal gerir a Instituição para que ela seja rentável, vão sentir como um dispêndio de tempo precioso terem que estar permanentemente a dar informações, a responder a perguntas sobre a forma como desempenham a sua função e mesmo a verem-se confrontados com oposição, por parte dos Não Executivos, a alguma forma de actuar. Esta não era a prática tradicional.

Pressionados pela necessidade de responderem rapidamente aos desafios que se lhes põe permanentemente - especialmente num período em que os recursos humanos de que dispõe são em número reduzido - e a tomar decisões que não podem esperar, encararão os Não Executivos como empecilhos à capacidade de execução. “Mas afinal quem é que faz a Instituição ganhar dinheiro para pagar os ordenados de todos (incluindo os dos Não Executivos)?” tenderão a questionar-se a si próprios. “Porque tenho que despender tempo precioso a responder a perguntas e a dar explicações morosas quando já quase nem tenho tempo para estar com a minha família?”. Este tipo de “revolta” tenderá a criar tensões entre Executivos e Não Executivos, que podem tornar difícil a gestão da Instituição. É, por isto, mais difícil para os Executivos do que para os Não Executivos implementar os métodos do novo Governo das Instituições Financeiras. É necessária uma mudança de cultura.

Como mudar a Cultura?

Para mudar a cultura é necessário dar um conjunto de 4 passos.

Em primeiro lugar é preciso analisar o que é que mudou e o que é que não mudou. Pode mesmo ser necessário modificar a linguagem, isto é alterar os códigos verbais que fazem parte do funcionamento dos Conselhos e que traduzem as diferentes percepções da extensão dos poderes de cada indivíduo ou grupo.

Em segundo lugar haverá necessidade de treinar novos hábitos de interacção entre os membros, abandonando alguns hábitos do passado e substituindo-os por alguns novos, como, por exemplo e objectivamente, o dever de manter os Não Executivos informados.

Em terceiro lugar é necessário clarificar as expectativas, devendo os Executivos e os Não Executivos discutir, de forma aberta e clara, qual o novo contrato que os relaciona. Em quarto lugar é necessário modificar percepções: “a que é que temos agora que prestar mais atenção? E menos?”

Este é o caminho a seguir para mudar a cultura. Simultaneamente, é necessário estruturar as equipas por forma a evitar que a nova cultura possa criar frustrações quer nos Executivos quer nos Não Executivos e impedir a eficiência de funcionamento da Organização.

Como estruturar equipas de alto desempenho?

O objectivo é, dentro dos novos moldes de funcionamento, estruturar equipas capazes de terem um elevado desempenho. Para isso, depois dos 4 anteriores, há mais 3 passos fundamentais:

O primeiro passo deste segundo grupo obriga a construir uma plataforma de solidariedade comum. Este passo tem a ver com objectivos, valores e regras de jogo.

É necessário analisar se os objectivos são claros, se são susceptíveis de ser medidos e se se dispõe de tempo adequado para serem implementados. É fundamental também verificar se são completamente partilhados por toda a equipa.

No que se refere a Valores é necessário analisar se todos os membros conhecem os valores da Organização; se estão preparados para gerir dentro desses valores; e é necessário verificar atentamente se os comportamentos dos membros da equipa evidenciam esses valores.

No que se refere às Regras de Jogo é necessário saber quais são; se são suficientemente simples e claras de forma a não haver dúvidas sobre elas; e se todos estão preparados para as cumprirem e obrigarem ao seu cumprimento.

O segundo passo tem a ver com responsabilidades e com processos, isto é, há que identificar os ingredientes do diferencial de desempenho entre os diferentes membros para explorar as complementaridades e promover entajuda entre todos se se revelar necessário. E, seguidamente, validar os compromissos individuais para com a Organização.

No que se refere a responsabilidades e ao papel a desempenhar por cada membro é necessário assegurar: que as responsabilidades de cada um são claras; que para cada uma das responsabilidades temos pessoas competentes a desempenhá-las; e averiguar se os talentos de cada um dos membros da equipa estão a ser bem utilizados.

No que se refere aos processos, há que verificar se temos processos eficientes; se estamos a optimizá-los; se os membros da equipa compreendem as suas responsabilidades; e se as expectativas são claras.

O terceiro passo tem a ver com a validação dos compromissos individuais. Nesta dimensão, deve ser verificado se os membros da equipa estão completamente comprometidos para atingirem altos desempenhos; se podem confiar uns nos outros; se é seguro que os compromissos se manterão durante o período necessário à caracterização dos objectivos; e identificar o que mais pode ser necessário para obter o melhor desempenho possível de cada membro da equipa.

Claro que estas verificações são apenas o início da construção de uma equipa de alto desempenho. Não chega verificar. É necessário, depois, implementar as acções que sejam identificadas como prementes para, em cada uma das dimensões, obter o comportamento e o resultado mais desejável.

Dada a natureza deste artigo, este constitui apenas o levantar do véu para a implementação de atitudes e compromissos correctos que minimizem a possibilidade de virem a ocorrer, no futuro, falhas equivalentes àquelas que se verificaram no passado. E será bom que estas abordagens, que acima enunciei, sejam também imediatamente implementadas no funcionamento das equipas do Governo da Nação e nas equipas que gerem os Reguladores. É profundamente desejável que o exemplo que venha de “cima” seja compatível com o que se exige aos operadores financeiros. Quando quem detém o poder exige modelos correctos aos governados ou aos regulados continuando eles próprios, os responsáveis maiores pelas boas práticas e pela sustentabilidade do Sistema Financeiro, a serem os repositórios de más práticas ou de alijamento das suas responsabilidades, tal não conduzirá a bons resultados.