

— at the — TONE TOP[®]

Trazendo à alta administração, conselhos de administração e comitês de auditoria informações concisas sobre tópicos relacionados a governança.

Edição 96 | Dezembro de 2019

O Benchmark da Governança

Há uma desconexão significativa entre nossas avaliações da governança e a verdadeira eficácia da governança. Chegou a hora de determinar por que nossas avaliações de governança estão frequentemente erradas e o que podemos fazer para corrigir o problema.

Entramos em uma era de mensuração ininterrupta de desempenho. Em todo o mundo, equipes de gerentes, auditores e consultores estão usando abordagens disciplinadas e orientadas por dados, como Six Sigma, Kaizen e Lean, para avaliar o desempenho dos negócios. O motivo é simples: administrar uma empresa sem mensuração é como tentar melhorar seu jogo de golfe sem marcar pontos. Você provavelmente terá resultado, mas é improvável que ele seja o que você queria. Como apontou o guru da administração Peter Drucker, se não dá para mensurar, não dá para melhorar. É por isso que usamos padrões, *benchmarks*, formulários de avaliação e *scorecards* para avaliar praticamente todos os aspectos do desempenho dos negócios — com uma exceção muito significativa.

A maioria das empresas ainda não mensura seu sistema geral de governança corporativa.

Em uma pesquisa recente do The Institute of Internal Auditors e do Neel Corporate Governance Center da University of Tennessee, em Knoxville, a maioria dos participantes não reportou qualquer mecanismo formal para monitorar ou avaliar o sistema completo de governança. Apenas 21% das empresas pesquisadas declararam que auditam seu sistema completo de governança corporativa anualmente.



O Desafio da Mensuração

É difícil mensurar a governança corporativa. Ela abrange todos os sistemas pelos quais as organizações são dirigidas e controladas, e alguns desses sistemas são difíceis de quantificar. A governança é mais do que políticas e procedimentos. Trata-se de como tomamos decisões, estabelecemos objetivos e monitoramos seu atingimento. Trata-se de relações de trabalho e como motivamos, disciplinamos e recompensamos comportamentos. Além disso, a governança eficaz está constantemente em construção. Os regulamentos mudam, os requisitos de listagem nas bolsas de valores evoluem e as necessidades dos stakeholders variam. Há sempre algum aspecto a melhorar, se pudermos identificá-lo.

Infelizmente, as evidências indicam que muitos de nós não somos tão bons em avaliar a governança de nossas organizações quanto gostaríamos de acreditar. Isso é natural. É difícil ser imparcial sobre as organizações que controlamos e, por causa do Efeito do Excesso de Confiança (veja a barra lateral), é provável que muitos de nós não sejamos realistas sobre o que nossos sistemas de governança estão conquistando.

Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (The IIA) é uma associação profissional internacional com mais de 200.000 membros em mais de 170 países e territórios. O The IIA serve como principal defensor da profissão de auditoria interna, criador global de tendências e maior pesquisador e educador.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suíte 401
Lake Mary, FL 32746 EUA

Assinaturas Gratuitas

Visite www.theiia.org/tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback do Leitor

Envie perguntas/comentários para tone@theiia.org.

Conselho Consultivo de Conteúdo

Com décadas de experiência na alta administração e em conselhos corporativos, os estimados profissionais a seguir oferecem orientação quanto ao conteúdo desta publicação:

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

Classificando Nossa Governança: Sucesso ou Fracasso?

Embora a maioria de nós não tenha mecanismos formais para monitorar ou avaliar o sistema completo de governança, o problema não é a não classificação da governança. Várias agências de classificação comercial dão opiniões gerais sobre governança. Temos vários programas de premiação, como os prêmios *Leadership in Governance*, *Excellence in Good Governance* e *Global Governance*. Consultores de proxy usam *scorecards* de governança para fazer recomendações de votação e os investidores institucionais usam as pontuações de governança para avaliar as informações sobre conduta ética e tom no topo.

O problema é que as pontuações e classificações não são necessariamente precisas. Algumas das falhas de governança mais prejudiciais da história ocorreram em empresas reconhecidas pela boa governança. A Enron Corporation, por exemplo, tinha um conselho de administração premiado no momento da implosão da empresa. Jeffrey Skilling, COO e CEO, era graduado em Harvard e foi descrito como "incandescentemente brilhante". E, quando o escândalo da Enron ocorreu, o código de conduta da empresa e as mensagens de "Visão e Valores" eram orgulhosamente exibidas em tudo, desde placas na parede, a pesos de papel e xícaras de café.

Com sua brilhante equipe de liderança, um código ético bem-divulgado e um conselho de administração premiado, a Enron era a queridinha de Wall Street. Quase todos assumiram que a governança da empresa era de primeira.

Quase todo mundo estava errado.

A lição da Enron é que se sair bem em uma pontuação subjetiva não garante a boa governança corporativa ou o sucesso contínuo. De acordo com um [relatório](#) de 2018 publicado no *Queen's Law Journal*, "quando a pesquisa empírica é examinada, parece não haver relação entre as pontuações de governança corporativa ou esquemas de classificação e o desempenho corporativo futuro. Esses esquemas também falham em identificar empresas com probabilidade de passar por escândalos ou até mesmo demitir executivos de baixo desempenho. Este é o caso, se examinarmos o trabalho de agências de classificação comercial, meios de comunicação, regimes regulatórios 'cumpra ou explique', modelos acadêmicos ou índices ambientais, sociais e de governança".

Apesar dessas descobertas deprimentes, praticamente todos os especialistas concordam que uma governança eficaz é vital para o futuro sucesso dos negócios americanos. A questão não é que a governança não seja importante; é que há uma desconexão significativa entre nossas avaliações de governança e a verdadeira eficácia da governança.

A resposta é não parar o benchmarking da governança corporativa. Administrar um negócio sem mensurar o desempenho significa tentar administrar um negócio sem enxergar os fatos. Em vez disso, está na hora de determinar por que nossas avaliações de governança estão frequentemente erradas e o que podemos fazer para corrigir o problema.

Por Que Sistemas de Classificação de Governança Falham

As pontuações de governança disponíveis publicamente são determinadas principalmente pela comparação das divulgações de governança com um código de governança conhecido. À primeira vista, essa abordagem faz sentido, mas há vários motivos pelos quais ela pode estar sujeita a falhas.

Primeiro, as informações coletadas a partir das divulgações de governança estão incompletas. As divulgações fornecem informações importantes, mas nunca contam a história toda. Lembre-se de que, na pesquisa do The IIA/UT mencionada anteriormente, a maioria dos participantes afirmou que suas organizações não tinham um mecanismo formal para monitorar ou avaliar o sistema completo de governança. Não podemos divulgar o que não sabemos.

Segundo, as divulgações sobre governança descrevem características específicas de governança, mas não esclarecem muito sobre a eficácia da governança. Divulgações sobre o número de reuniões do conselho, informações biográficas dos diretores e a remuneração dos executivos certamente merecem nossa atenção. Mas as divulgações simplesmente descrevem as estruturas de governança, não o que elas conquistam. É um fato triste que um conselho corporativo possa ser ineficaz, mesmo que seja perfeitamente equilibrado e conduza exatamente o número certo de reuniões. Caso contrário, qualquer um poderia ser diretor.

Para piorar a situação, muitas avaliações simplesmente comparam as divulgações com um conhecido código de governança. Os códigos de governança são de importância vital para estabelecer expectativas mínimas, mas é impossível chegar a uma governança de classe mundial simplesmente cumprindo com expectativas mínimas de "tamanho único". Embora os princípios subjacentes à boa governança sejam aplicáveis a todas as organizações, um código padronizado de governança não pode fornecer requisitos exatos que sejam ideais, independentemente da indústria, maturidade da empresa, tamanho, complexidade ou extensão das operações internacionais.

Como observado anteriormente, a maioria das organizações não avalia o sistema inteiro de governança corporativa, portanto, nossas avaliações são incompletas. Não é de admirar que nossas avaliações de governança corporativa falhem ocasionalmente. De fato, a maioria das avaliações compara a governança com as normas mínimas, então nossas expectativas de desempenho podem ser inadequadas. E, talvez o mais importante, estivemos avaliando as características da governança, e não a forma como a comparamos com os princípios que são a base de uma governança eficaz.

Uma Nova Alternativa



A boa notícia é que está disponível um novo *scorecard* que facilita avaliar a governança em empresas públicas dos EUA. O [American Corporate Governance Index](#) vai além das métricas publicamente observáveis de governança corporativa, como o número de reuniões do conselho ou a remuneração dos executivos. O índice é baseado em princípios de governança que refletem pontos de vista em organizações líderes, como a *National Association of Corporate Directors*, a *Business Roundtable*, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, a Bolsa de Valores de Nova York, a *Organisation for Economic Cooperation and Development* e a *King Commission*. Desenvolvidos pelo The Institute of Internal Auditors e pelo Neel Corporate Governance Center da Universidade do Tennessee, em Knoxville, os Princípios Orientadores da Governança Corporativa (*Guiding Principles of Corporate Governance*) têm como objetivo descrever as bases da boa governança.

O EFEITO DO EXCESSO DE CONFIANÇA

O Efeito do Excesso de Confiança é uma tendência natural de que as pessoas sejam mais confiantes em suas próprias habilidades do que seria razoável sentir objetivamente. Em seu livro de 2011, *Thinking, Fast and Slow*, Daniel Kahneman chamou o excesso de confiança de "o mais significativo dos vieses cognitivos".

Praticamente todos nós somos afetados. O *Psychology Today* relata, por exemplo, que 93% dos motoristas americanos afirmam ser melhores que os motoristas comuns. Em outro estudo recente, 50% dos empresários entrevistados disseram que, em comparação com seus concorrentes, colegas de trabalho e colegas de setor, eles estariam entre os dez por cento mais éticos.

Como diretores, gostaríamos de pensar que nossas decisões são infalivelmente racionais. Mas as mesmas realizações que levam ao sucesso do diretor podem, na verdade, aumentar nossa suscetibilidade ao excesso de confiança. Um novo relatório de pesquisa do The Institute of Internal Auditors, [On Risk 2020: Um Guia para Entender, Alinhar e Otimizar Riscos](#), revela um padrão perturbador. O estudo constatou que os membros entrevistados do conselho eram consistentemente mais confiantes do que a gestão executiva quanto à capacidade de sua organização de lidar com os principais riscos. Para cada categoria de risco pesquisada, os membros do conselho avaliaram a capacidade com classificação maior do que a gestão executiva. Para alguns tipos de risco, as classificações dos diretores foram drasticamente mais altas.

Essas discrepâncias levantam questões importantes sobre como os conselhos constroem suas opiniões sobre a eficácia da governança, gerenciamento de riscos e controles. Esse é um dos motivos pelos quais os benchmarks de governança são inestimáveis. Somente através de análises abrangentes da governança corporativa, incluindo a análise de benchmarks apropriados, podemos fazer a transição do excesso de confiança para a confiança informada.

Para criar o índice, os chefes executivos de auditoria de diversas empresas listadas nos EUA receberam uma série de perguntas com base nesses princípios. Por que perguntar aos chefes executivos de auditoria? Porque muitos CAEs fizeram avaliações detalhadas de governança.

Aproximadamente 75% das vezes que a governança corporativa é auditada, a avaliação é realizada pela auditoria interna; e como os auditores geralmente são independentes das estruturas de governança que avaliam, eles podem estar menos suscetíveis ao efeito do excesso de confiança do que os diretores ou a gestão executiva.

Por exemplo, um dos princípios declara: “o Conselho deve garantir que a empresa mantenha uma estratégia sustentável focada no desempenho e valores de longo prazo.” Os executivos de auditoria responderam sobre seu nível de concordância com declarações como: “sua empresa não está disposta a sacrificar a estratégia de longo prazo em benefício de interesses de curto prazo”.

Essa declaração recebeu apenas 67% de concordância — a pontuação mais baixa da pesquisa. O “imediatismo do curto prazo” pode ou não ser um problema na sua organização, mas, se todas as perguntas da pesquisa forem feitas aos auditores, gestão executiva e diretores de sua empresa, a comparação das respostas com o índice provavelmente será esclarecedora. Comparar as respostas entre si também pode ser revelador.

O Caminho Adiante

O que é mensurado melhora. Porém, melhorias significativas exigem que mensuremos as coisas certas de forma sistemática, precisa e, o mais importante, usando critérios apropriados de mensuração.

Está bastante claro que a governança corporativa é fundamental para o sucesso sustentável a longo prazo. Quando se trata da governança corporativa, não podemos nos dar ao luxo de falhar. O caminho adiante é claro. As organizações devem monitorar e avaliar seus sistemas completos de governança consistente e continuamente. E essas avaliações devem incluir uma consideração cuidadosa dos benchmarks com base nos princípios subjacentes à boa governança corporativa.



Pesquisa Rápida

Como você avaliaria a eficácia da liderança em governança corporativa por parte de seu conselho e gestão?

- Fraca
- Razoável
- Boa
- Muito Boa
- Excelente

Visite www.theiia.org/tone para responder à pergunta e ver como outros estão respondendo.



Copyright © 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.