

Cresce a procura por diretores de governança

A exemplo dos executivos da área de RI, eles passaram a ser mais disputados pelas empresas. Por **Vívian Soares**, de São Paulo

A governança corporativa está conquistando mais espaço nos organogramas das empresas. Antes restritos às salas de reuniões do conselho de administração, temas como gestão de processos e controle de riscos passaram a ser responsabilidade também da estrutura interna das corporações. O resultado desse movimento tem sido o surgimento, nos últimos anos, de gerências e diretorias dedicadas ao assunto, além do aumento da demanda por executivos na área.

"A valorização de profissionais especializados em governança corporativa hoje pode ser comparada ao boom dos executivos de relações com investidores (RI) antes da crise", afirma João Marco Adamo, headhunter da consultoria Michael Page. A remuneração de um gerente da área varia entre R\$ 15 mil e R\$ 20 mil e já chegou a patamares similares aos dos seus pares de RI.

Segundo ele, o fato de o Brasil ser um destino de investimentos globais fez com que as companhias se preocupassem com a organização de suas políticas internas e processos. "A criação de áreas de governança é uma resposta a demandas do conselho de administração ou da matriz, no caso das multinacionais. Ter uma estrutura como essa aumenta o valor da empresa e atrai investimentos", explica Adamo.

Luiz Martha, coordenador de pesquisas do centro de conhecimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), afirma que encontrar empresas com áreas específicas para cuidar da governança era uma tarefa difícil há cinco anos. "Nessa época, havia apenas uma, que foi a única durante muito tempo". Nos últimos dois anos, porém, as companhias começaram a criar seus departamentos. "É uma tendên-

cia recente. As empresas ainda não sabem como estruturar essa área, estão em processo de aprendizado", analisa.

Martha explica que as novas diretorias de governança não seguem um padrão e podem agregar áreas diversas de acordo com sua estratégia. Segundo ele, cada companhia dá uma atribuição diferente para o departamento e muitas o usam apenas para secretariar o conselho. Já outras têm um papel mais amplo de avaliação, implementação e fiscalização de políticas corporativas. "É comum que a estrutura de governança englobe profissionais de áreas como auditoria, gestão de risco e sustentabilidade", afirma Marcelo Coimbra, coordenador do curso sobre governança corporativa da Fipecafi.

Esse é o caso da Icatu Seguros, que em 2009 reuniu as estruturas de compliance, auditoria interna e ouvidoria para montar sua diretoria de governança corporativa. No ano passado, Márcio Câmara, até então superintendente do grupo Icatu e presidente do comitê de auditoria da seguradora, foi convidado para assumir o cargo, que passou a incorporar também a equipe jurídica e a de segurança da informação. "Elas continuam se reportando ao conselho e à diretoria de TI, mas funcionalmente estão sob a estrutura de governança corporativa", explica Câmara.

Hoje, a diretoria tem 40 profissionais, parte deles contratados recentemente. "O objetivo é evitar que erros aconteçam e garantir que todas as operações da empresa respeitem as regulações do mercado, as normas internas e as boas práticas", diz, justificando a reunião de profissionais de diferentes procedências dentro da estrutura de governança. "Somos uma equipe

Satisfação no trabalho leva à frustração no fim de semana

De São Paulo

Profissionais satisfeitos no trabalho se sentem menos felizes nos fins de semana do que aqueles que não estão contentes com os seus empregos. A conclusão é de uma pesquisa recém-publicada pela Universidade de British Columbia, no Canadá, que mediu a sensação de felicidade de mais de 500 mil americanos adultos.

O estudo mediu o impacto que os fins de semana têm sobre a sensação de felicidade das pessoas de acordo com itens como gênero, idade, situação social e ambiente de trabalho. Segundo John Helliwell, um dos pesquisadores responsáveis pela pesquisa, profissionais que trabalham em ambientes com baixo nível de confiança e que têm chefes controladores tendem a ser comparativamente mais felizes aos sábados e domingos.

Helliwell explica que pessoas que vivenciam um clima mais amigável no emprego e cujos chefes são considerados parceiros, costumam manter um nível mais constante de felicidade, enquanto os insatisfeitos apresentam "altos e baixos". "Quando os colegas são próximos e o trabalho é um prazer, o fim de semana faz menos diferença. A sensação é de apenas estar variando o grupo de amigos. Quando o clima é pesado e a vida profissional insatisfatória, as emoções são significativamente mais positivas durante os fins de semana", afirma.

O estudo revelou que profissionais que trabalham em período integral também são mais felizes em dias de folga do que aqueles com rotinas flexíveis. Isso não significa, porém, que essas pessoas não gostem desse sistema. "Quem cumpre expediente em tempo integral é mais feliz, em média, que os outros tipos de profissionais", diz.

Boa parte do índice geral de bem-estar nos fins de semana, de acordo com o estudo, está relacionada ao período que as pessoas passam com a família e os amigos. Nesses dias, o tempo médio gasto com entes queridos é de 7,1 horas, número que cai para 5,4 horas nos dias úteis. Esse tempo extra garante um crescimento de 2% no índice médio de felicidade. "Pessoas com filhos também são impactadas mais positivamente pelos fins de semana, já que esses dias permitem momentos mais relaxantes e próximos da família." (VS)



Márcio Câmara assumiu a diretoria da área de governança corporativa da Icatu Seguros, que reúne 40 profissionais

de especialistas que trabalha em conjunto. Temos cinco departamentos jurídicos diferentes e dois de compliance."

A formação dos profissionais que atuam dentro das áreas de governança também é diversa. Segundo Adamo, da Michael Page, é mais comum encontrar advogados, economistas e administradores. "A graduação acadêmica não é o mais importante, mas sim a experiência", afirma. Os mais valorizados são aqueles com passagens por áreas como auditoria, gestão de processos e de pessoas. "Competências como liderança, senso de análise e urgência e multidisciplinaridade têm sido muito demandadas pelas empresas", explica.

Marco Antônio Villas Boas, diretor de governança corporativa da Braskem, afirma que um profissional da área precisa, acima de tudo, ser confiável e ético. "Tratamos das relações entre as áreas administrativas e a adequação a leis, códigos de conduta e ética." Outra característica importante para o executivo é a se-

nioridade. "É necessário ter uma visão abrangente e, ao mesmo tempo, aprofundada do negócio. Isso só encontrado em gestores experientes", afirma o diretor, um engenheiro químico que fez carreira dentro do grupo.

De acordo com Marcelo Coimbra, da Fipecafi, esse perfil 'sênior' é comum dentre os alunos do programa executivo de governança corporativa, que está formando sua primeira turma este ano. "Muitos já estão em seu segundo MBA. Geralmente são profissionais maduros e que já detêm uma posição de liderança em áreas de governança ou correlatas", afirma. O interesse por esse tipo de especialistas, segundo Luis Martha, do IBGC, não é exclusivo de empresas de grande porte. "Há casos de companhias de diferentes tamanhos, listadas ou não em bolsa, que já se preocupam em aprimorar essa o setor internamente", afirma.

Na Celesc, empresa de energia mista de geração e distribuição de energia do Estado de Santa Catarina, a preocupação com

as boas práticas motivou a criação, neste ano, de uma secretaria de governança corporativa. De acordo com a secretária Vanessa Rothermel, a área era uma assessoria vinculada à diretoria de RI. Em fevereiro, a nova estrutura ganhou corpo e subiu na hierarquia, conectando-se à presidência da companhia. Dentro da secretaria, foi formada uma equipe com concursados da instituição provenientes da área de RI.

A implementação de políticas de governança, porém, ainda é exercida de forma tímida e o trabalho se concentra em apoiar as atividades dos conselhos fiscal e de administração. A simples existência desse departamento em uma empresa de economia mista, no entanto, é visto por Vanessa como uma iniciativa positiva. "A necessidade de governança é a mesma, independentemente do tipo de capital que a companhia possui. Temos que demonstrar que cumprimos as leis e as regulações do mercado de forma tão eficiente quanto uma empresa privada."