RBMT
www.rbmt.com.br
Notícias sem moagem

Quinta-Feira, 24 de Julho de 2025

Governança pública e privada

Em recente debate, fui indagado sobre diferenças e semelhanças entre a governança de organizações públicas e a de corporações privadas. Alguns CEOs presentes questionavam até que ponto a experiência na gestão pública poderia ser relevante para a gestão privada. A formulação embutia um certo viés preconceituoso contra os gestores públicos, devido, em boa medida, ao desconhecimento dos desafios e limitações que esses sofrem na sua atuação.

Iniciei minha réplica, reconhecendo as múltiplas diferenças nas circunstâncias e pressões enfrentadas por lideranças dos setores público e privado e nos instrumentos à sua disposição para enfrentá-las.

Prossegui comentando os princípios da governança corporativa, tais como apresentados no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. São eles: integridade, transparência, equidade, responsabilização (accountability) e sustentabilidade. Ponderei que o executivo de uma organização pública também está submetido a todos esses princípios.

A responsabilização se materializa no dever constitucional de prestação de contas e na fiscalização exercida pelos controles externo, interno e social. A transparência envolve exigências legais, bem mais rigorosas para o setor público. Por exemplo, as empresas privadas não expõem na internet a remuneração de seus dirigentes ou a relação de seus fornecedores.

A integridade dos gestores públicos é permanentemente fiscalizada pela imprensa, pelo Ministério Público e pela sociedade. Observar a equidade na administração pública é consequência dos direitos e garantias fundamentais assegurados na Constituição. E a sustentabilidade, como pilar da gerência dos negócios públicos, deriva dos objetivos fundamentais da República.

Na sequência, respondi a outra objeção muito comum: o executivo público não é cobrado pelos resultados que entrega. É um equívoco. A avaliação dos resultados de políticas públicas é uma exigência constitucional. Se na empresa privada o dirigente deve garantir valor para os acionistas e demais stakeholders, na área pública as cobranças também são intensas, pois, a rigor, toda a sociedade tem o direito de exigir que a aplicação de recursos públicos assegure o bem comum.

Outra analogia interessante diz respeito ao ambiente concorrencial. Na área privada, os dirigentes se preocupam com a concorrência tradicional no seu nicho de mercado e com a inovação disruptiva que pode tornar obsoletos produtos e marcas até então dominantes e consagrados. No setor público, a concorrência se dá no campo da competição política. No ambiente democrático, líderes e blocos políticos que não atendem às expectativas de seus eleitores são derrotados e substituídos por outros, que, por sua vez, precisarão apresentar realizações no curso de suas gestões.

Como nas corporações privadas, os melhores gestores públicos são testados a tomar decisões difíceis em crises políticas, institucionais e financeiras. De igual modo, enfrentam conflitos trabalhistas e duras

negociações judiciais e extrajudiciais e necessitam liderar e motivar equipes heterogêneas em tempos de incerteza.

Dito isso, repito que é evidente que são muitas as especificidades que distinguem a gestão das organizações públicas e privadas. Aliás, mesmo no interior do setor público, há distinções muito significativas entre o exercício da liderança numa organização militar e numa universidade, ou entre a direção de uma fábrica de vacinas e a de uma agência regulatória e assim por diante. Da mesma forma, no setor privado, conduzir uma rede varejista exige habilidades diferentes das requeridas para uma startup em inovação tecnológica.

Porém, o ponto que propus enfatizar é: existem competências (resultantes de conhecimento, habilidade e atitude) que podem ser adquiridas na gestão pública e ser de grande utilidade para o exercício de funções relevantes na governança corporativa privada, como em conselhos de administração e consultivos: negociação, comunicação, visão sistêmica, planejamento estratégico, escuta ativa, comunicação e liderança.

Superar visões enviesadas pode abrir a oportunidade para grupos privados, tanto empresas de capital aberto como negócios familiares, contarem com a experiência de líderes forjados na gestão pública.

Luiz Henrique Lima é Conselheiro certificado e professor.