



## CORPO DE DELITO

# Volkswagwen

Uma avaliação pouco rigorosa ou, pior, niveladora pode amputar qualquer sistema de gestão do risco, pois instala a ideia de que cumprir pode não ser assim tão importante



Rui Patrício

A propósito do escândalo com automóveis Volkswagen, tem-se falado da pressão relativamente aos resultados e parece que para alguns o problema estaria nessa pressão. Mas não está, e julgo que devemos ter isso presente, porque caso contrário corremos dois riscos: um, o de diabolizar os resultados e a pressão para os alcançar; outro, o de perder de vista o que de facto importa para evitar coisas destas. Os resultados são essenciais em qualquer empresa ou instituição, e não pode deixar de haver pressão relativamente a eles, sobretudo numa organização complexa. Se não houver orientação e pressão para os resultados, corre-se o risco de amolecer, falhar, perder ou mesmo morrer. O problema não está nos resultados, mas sim nos meios para lá chegar. O que nos leva para duas palavras, que julgo que identifi-

cam os pontos essenciais para perceber o problema e para lidar com ele, seja preventivamente, seja depois de ocorrer, quando se trata de averiguar e, porventura, punir. E essas duas palavras são: risco e avaliação, dois pontos-chave em qualquer organização, seja ela mais empresarial ou mais institucional.

Organização que não se prepara para lidar com o risco está ferida, e isso trará consequências mais tarde ou mais cedo, consoante a natureza e a dimensão da organização e o tipo de ferida em cada caso. Há que, por um lado, criar regras claras e comunicá-las bem e, por outro lado, criar mecanismos ágeis e eficientes de controlo do cumprimento dessas regras, que devem ser transversais a toda a organização, sem terras de ninguém e sem vacas sagradas. O risco está em todo o lado, pelo que em todo o lado deve estar a orientação e a verificação da conformidade ou do cumprimento. Guidança e compliance, dir-se-ia de um jeito mais anglo-saxónico. Mas nunca um sem o outro, e sempre com equilíbrio entre si, pois nem muito guidança sem suficiente compliance é bom, nem o contrário nos leva longe.

E, depois, avaliação – de quem gere

e de quem executa, de todos. Rigorosa, exigente e diferenciadora. Sem isto – que faz parte de uma perspectiva holística de gestão do risco – faltará sempre alguma coisa, pois na avaliação não poderá deixar de reflectir-se, e com destaque, o cumprimento ou não das regras, de todas as regras, sem sobrevalorização de uns aspectos em detrimento de outros para compor um resultado final. Isso, sim, pode ser perigosa pressão relativamente aos resultados (neste caso, os da avaliação). Uma avaliação pouco rigorosa ou exigente ou, pior, niveladora (por baixo ou por cima, sendo esta a mais perigosa) pode amputar qualquer sistema de gestão do risco (para além de amputar outras coisas, como a motivação e, assim, os resultados), pois instala a ideia de que cumprir pode não ser assim tão importante, seja porque, quando se nivela por baixo, cumprir mais e melhor não é suficientemente valorizado, seja porque, quando se nivela por cima, cumprir menos bem ou incumprir não é devidamente tido em conta ou mesmo punido. Estes, sim, podem ser os problemas.

*Advogado*

*Escreve quinzenalmente ao sábado*



O problema não está nos resultados, mas sim nos meios para lá chegar

Reinhart/CP