

PARA INCLUIR O CONSELHO EM SEU MAPA

Cada vez mais empresas criam conselhos de administração e diversificam os perfis de seus componentes, o que abre oportunidades para uma nova carreira | POR SANDRA REGINA DA SILVA

Em uma sala de aula do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), após uma preleção sobre a responsabilidade dos administradores, formam-se dois grupos de alunos. Eles têm de simular posições de defesa e acusação em relação à uma questão espinhosa: se os conselheiros da Petrobrás que aprovaram a compra da refinaria de Pasadena, nos EUA, deveriam ou não responder pessoalmente pelos danos que a empresa teria tido com o projeto.

Há bons argumentos. A favor de uma condenação, alega-se que os conselheiros teriam agido sem a devida diligência, à medida que aprovaram uma operação por valor muito superior ao indicado por uma avaliação externa, com cláusulas contratuais manifestamente contrárias aos interesses da empresa, e sem ter tido tempo e informações suficien-

tes para avaliar os termos e condições do negócio, entre outras razões.

Pela absolvição, alegou-se que a operação estava alinhada com o plano de investimento da empresa, que o conselho não tinha sido informado pelos executivos a respeito da existência das cláusulas consideradas nocivas, que a operação não era desproporcional para uma empresa como a Petrobras, que o valor foi baseado em uma avaliação interna.

O objetivo da aula era o de fixar, com base em um caso real e famoso, alguns conceitos que são muito importantes para conselheiros. Essa foi a aula que o professor Richard Blanchet deu, no primeiro semestre de 2018, a seus alunos no tradicional curso de formação de conselheiros do IBGC *[veja quadro ao lado]*.

Programas como o do IBGC estão atraindo cada vez mais profissionais, interessados em seguir a atrativa carreira de conselheiro, apesar de entenderem as dificuldades enfrentadas no exercício da atividade, como essa decisão sobre Pasadena. Luiz Carlos Cabrera, sócio-fundador da Panelli Motta Cabrera e também professor do IBGC, identifica três conjuntos diferentes de profissionais que ambicionam a carreira de conselheiro: os que estão encerrando a longa atuação executiva mas ainda com muita energia e disposição; CEOs e diretores-financeiros, de tecnologia, de recursos humanos, ainda em plena carreira executiva, mas desejosos de uma experiência diversificada; e membros acionistas de famílias controladoras de negócios que por algum acordo interno não podem ter uma carreira executiva, mas podem atuar como conselheiros em suas empresas controladas.

"Agora, começa a aparecer um quarto grupo, formado por executivos de empresas estatais que buscam melhor preparo ante uma escolha mais profissional de conselheiros para empresas controladas pelo Estado", acrescenta Cabrera, que já foi membro do conselho do IBGC propriamente dito e hoje se dedica à carreira de "caçador de conselheiros" e ao conselho da Aliança de Misericórdia, ONG que atua na recuperação de adictos em drogas e em educação infantil. Isso tem relação com a chamada Lei das Estatais, de 2016, que ela veda a indicação política de membros para o conselho de administração e para a diretoria.

Sandra Guerra, sócia-fundadora da Better Governance e autora do livro *A caixa-preta da governança*, confirma: tem sido muito procurada por pessoas que que-



CURSOS MAIS DINÂMICOS

O curso de formação de conselheiros mais tradicional do mercado é do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, com 64 horas de duração, iniciado em 1998, e que já diplomou cerca de 5,6 mil alunos. Tem turmas em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Fortaleza e Recife, e ainda conta com o formato in-company. Também já são uma tradição os cursos da Fundação Dom Cabral, como o programa de desenvolvimento de conselheiros, de 86 horas.

O dinamismo do mercado de educação de conselheiros, porém, é o que chama mais a atenção dos executivos atualmente. A começar pelo próprio IBGC. Rodrigo Trentin, gerente de educação corporativa da instituição, conta que, além de a expansão pelas capitais continuar (Recife é novidade), sua estrutura de cursos foi reorganizada em três trilhas – conselheiro de administração, empresa familiar e governança –, para oferecer educação continuada. No caso da primeira trilha, por exemplo, a pessoa começa pelo curso de conselheiro e depois escolhe cursos de curta duração, até online, como o de liderança no conselho (8 horas) e o de inovação para conselheiros (24 horas).

Outro elemento dinamizador é o pós-MBA "Advanced Boardroom Program for Women", criado em 2016 pela Saint Paul Escola de Negócios e focado no desenvolvimento de competências técnicas multidisciplinares e comportamentais para futuras conselheiras. Tem 276 horas (13 meses) e conta com um módulo internacional na Tel Aviv University, Israel, por uma semana.

Mais um programa alternativo acaba de ser criado pela Inova Business School, o "Conselheiro TrendsInnovation". Marcelo Veras, presidente da escola, conta que notou, durante sessões individuais de aconselhamento de carreira dos alunos de MBA e pós-MBA, que dois terços deles, entre 50 e 55 anos de idade, já enxergam o fim de suas rotas executivas aos 60 e uma parte deseja atuar em conselhos. "E eles buscam a pegada da Inova, quanto ao futuro, tendência e inovação, além das disciplinas típicas de formação de conselheiros." A primeira turma começa em maio próximo com carga horária de 120 horas em cinco meses. Indústria 4.0 e ecossistema de economia criativa estão no currículo.

dossiê hsm

GOVERNANÇA EM EMPRESA FAMILIAR



Ser conselheiro de empresa familiar não é para qualquer um, principalmente quando o processo de governança ainda não está consolidado (a maioria). Esse profissional precisa frequentemente ultrapassar os limites do papel de conselheiro e lidar com questões tão delicadas quanto uma briga entre irmãos.

"Na empresa familiar, emprega-se muito tempo com as relações interpessoais e a gestão dos conflitos familiares. Isso porque os interesses dos integrantes da família tendem a divergir bastante, principalmente quando a família empresária é numerosa", avalia Rui Rocha, sócio-fundador da Partner Consulting do Brasil, membro de conselhos de administração e consultivos, e também de conselhos de família (a sua própria) e de herdeiros.

Até que o processo de governança esteja consolidado, nenhuma mudança estrutural ocorre sem desgastes, debates acirrados, idas e vindas de decisões e posicionamentos. Por isso, explica Rocha, o tempo de consolidação do processo também é mais lento e segue conforme amadurecem os gestores da família.

Alexis Novellino, sócio da consultoria Prosperare, sócio-diretor da HF Alimentos e professor do IBGC, pontua que só experiência em negócios não basta na empresa familiar. A pessoa precisa de outras habilidades, como a imparcialidade, o talento de facilitador, a capacidade de dialogar e se comunicar. "Em empresa familiar, o conselheiro vai além do trabalho dele: por vezes, é mediador dos acionistas ou coach dos executivos. E esse são papéis que não aparecem", diz Novellino. "As empresas familiares não esperam que o conselheiro vá lá só dar pitacos, mas que ajude na prática."

A empresa familiar de capital fechado costuma montar um conselho consultivo do qual participam membros da família donos de ações e especialistas externos. É nesses conselhos que encontramos a maior diversidade de conselheiros, já que muitos herdeiros ainda jovens são preparados aí para ocupar seus assentos.

Rui Rocha conta que o Grupo Mabu, forte no Paraná, é um bom exemplo disso. Em 2010, criou um conselho consultivo, que os herdeiros integraram. Na sequência, contratou um CEO e diretores, e dividiu seu diversificado portfólio de negócios, que inclui hotelaria, agronegócio, setor imobiliário e energia, em unidades de negócios. "Agora eles já pensam em criar um conselho de administração."

rem orientação sobre como se preparar, onde estão as oportunidades, quais são os desafios e como identificar seus fatores de competitividade para a função.

Há lugar para mais gente? Sim. "Empresas médias e familiares, que não tinham boas práticas de governança até recentemente, estão passando a adotá-las, e muitas vêm montando conselhos consultivos como embriões para conselhos de administração futuros", afirma Heloisa Bedicks, superintendente-geral do IBGC. Para Cabrera, várias empresas estão, finalmente, entendendo a importância do conselho para lidar com a complexidade do mundo dos negócios atual. "A empresa que durante anos dependeu de uma só cabeça pensante percebe que precisa de um exercício de reflexão mais amplo para poder tomar decisões mais conscientes."

No entanto, todo esse movimento coincide com o amadurecimento da governança no Brasil. Mudou o conselho e mudou o conselheiro, mesmo que isso ainda não seja nítido em toda parte. O candidato a conselheiro precisa compreender as mudanças e as oportunidades que lhe dão, preparar-se corretamente antes de pensar nas recompensas, ou a relação custo-benefício esperada não vai se concretizar.

Oportunidades em meio às mudanças

Uri Levine, empreendedor serial israelense que entre outros negócios cofundou o onipresente aplicativo Waze e o Moovit, deixa claro: ele detesta governança e conselhos. "Além de não ser minha área de expertise, governança é a antítese do empreendedorismo", disse em uma entrevista a **HSM Management**, quando se preparava para vir ao Brasil, São Paulo, participar da Campus Party. Essa declaração retumbante explica uma parte das mudanças que as estruturas de governança vêm enfrentando.

Em um mundo orientado ao empreendedorismo e à inovação, a atividade gerencial que parecer obstáculo às iniciativas empreendedoras só vai ter inimigos. Nos anos 2000, o conselho era um espaço para cumprir formalidades por meio de reuniões rápidas. Era irrelevante. Depois, incorporou o papel fiscalizador, de atenção aos riscos, e virou, para muitos, um algoz da criatividade.

Hoje, está bem claro que, além de olhar para os riscos, o conselheiro deve olhar para o valor agregado à estratégia, para o alinhamento de negócios, para questões que envolvem pessoas – com discus-



Da esq. p/ a dir, Alexandre Silva, da Embraer; Celso Lemme, do Coppead; Danilo Gregório, do IBGC; Erica Isomura, da Corall, e Heloisa Bedicks, do IBGC e do GNDI

sões sobre contratação, remuneração, retenção –, aspectos do negócio que os investidores consideram estratégicos. "O conselho atual é um ambiente criativo. Deve-se pensar fora da caixa e estimular as novas ideias", afirma Alexandre Silva, presidente do board de uma das empresas mais inovadoras do Brasil – a Embraer.

Assim, para serem capaz de lidar com a rápida transformação do ambiente de negócios, impactado pelos avanços tecnológicos, alterações climáticas, crises políticas, econômicas e sociais, e mudanças demográficas, as empresas estão mudando e recorrendo ao empreendedorismo inovador. E a necessidade de a empresa empreender e inovar faz mudar o perfil dos conselheiros. É o que explica o discurso hegemônico – e quase monotemático – em prol de "diversidade nos conselhos" que encontramos mundo afora.

Ao nos permitir entender os diferentes consumidores e outros stakeholders, a diversidade é o que nos habilita a responder melhor às alterações no entorno. E a diversidade em governança não é mais só de gênero, etnia, idade ou os aspectos clássicos. "Fala-se em diversidade em formação acadêmica, background profissional e tipo de atuação de mercado também", diz Bedicks. Diferentes perfis permitem que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e tome decisões com maior qualidade e segurança, conforme o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*.

"A diversidade tem tomado as discussões sobre a governança corporativa no Brasil, e começa de fato a afetar a formação e o funcionamento dos conselhos", conta Blanchet, que além de professor do IBGC e da Saint Paul é sócio-sênior da Loeser, Blanchet e Hadad Advogados e membro do conselho do IBGC.

A diversidade que mais avança no Brasil é a de gênero. Pelo Board Index Brasil 2018, do IBGC, há 9,4% de mulheres em conselhos, o que significa um aumento de 15% sobre 2017. Entre 2015 e 2018, a presença feminina nos cursos de conselheiros do IBGC aumentou 64% – só em 2018, eram 120 alunas.

Menos de 10% ainda é pouco, ainda mais quando vemos que 54% dos nossos conselhos ainda não têm mulher alguma, mas a representatividade feminina parece ir bem quando a pareamos com a dos negros. Além de não haver medição para isso no país ou fora, os raros casos existentes –geralmente fora –são tão alardeados que só enfatizam a raridade. Como em 2018, quando o Facebook alardeou que Kenneth Chenault, ex-CEO da American Express, seria o pri-

GOVERNANÇA EM COOPERATIVA

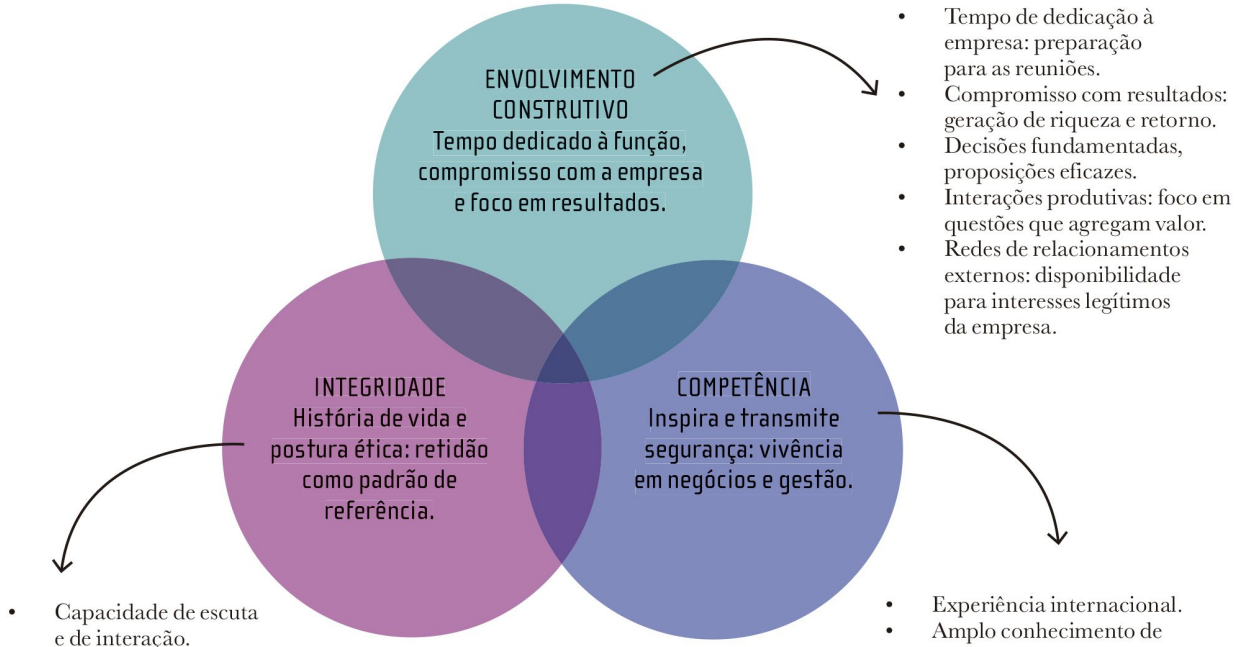
Os requisitos exigidos de quem deseja ser conselheiro de cooperativa são os mesmos de qualquer tipo de empresa: perfil, conhecimento, habilidade, experiência. A diferença está no modelo de gestão: os conselheiros são cooperados eleitos (por meio de votação em assembleia de cooperados), e cada cooperado é um acionista. De certo modo, o envolvimento próximo torna a governança mais emocional, como na empresa familiar.

"O desafio é que esse conselheiro eleito nem sempre está preparado para exercer o papel. Por isso, algumas cooperativas têm investido na formação de conselheiros, em conjunto com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná, com treinamentos, programas de formação e benchmarking para a função de conselheiro, entre outros", detalha Rocha.

Ser conselheiro em cooperativa é ter uma carreira intensa e desafiadora. Você está preparado?

CONDUTAS ESPERADAS DOS MEMBROS DE CONSELHOS





- Tempo de dedicação à empresa: preparação para as reuniões.
- Compromisso com resultados: geração de riqueza e retorno.
- Decisões fundamentadas, proposições eficazes.
- Interações produtivas: foco em questões que agregam valor.
- Redes de relacionamentos externos: disponibilidade para interesses legítimos da empresa.

- Capacidade de escuta e de interação.
- Senso de justiça.
- Equidistância em relação às partes envolvidas.
- Independência para propor, questionar, decidir.
- Ausência de conflitos de interesse.
- Julgamentos imparciais.

- Experiência internacional.
- Amplo conhecimento de questões macro: instituições, política, economia.
- Conhecimento do setor de atuação da empresa.
- Visão do todo em gestão.
- Profundidade em área específica.

Fonte: José Paschoal Rossetti - Extraído do curso para conselheiros de administração do IBGC.

meiro negro em seu conselho. Nem os estrangeiros, normalmente valorizados em conselhos do Brasil, têm se mantido firmes, aliás: sua participação caiu 5% na comparação entre 2018 e 2017.

Um aspecto da diversidade que ganha especial espaço é o da inclusão dos jovens, pelo atual contexto de transformação digital. Já ficou clara a necessidade de competências ligadas à tecnologia estarem nos boards. A média de idade dos conselheiros ainda é elevada – 55 anos –, mas 8,8% possuem entre 30 e 39 anos. A Embraer, de novo, é exemplo: em seu board, todos eram homens aposentados com mais de 65 anos; hoje já há duas mulheres e três membros na faixa dos 50.

Para o professor da HSM Luis Augusto Lobão Mendes, que é conselheiro de oito empresas, há um espaço evidente para os mais jovens em conselhos. Só precisam ser jovens com visibilidade na carreira executiva, "como um Sergio Chaia, que foi presidente de multinacional aos 37 anos", ou que apresentem um diferencial como ser especialista em blockchain ou ter fundado uma startup.

Paulo Veras, um dos fundadores da 99 – o primeiro unicórnio do Brasil – e que nasceu na década de 1970, foi convidado a participar do conselho da Localiza em 2004 e aualmente, está nos boards também da B2W Digital e da Estapar. Algum tempo atrás, soube-se de uma mulher de 27 anos, recém-formada, que foi incluída em um conselho brasileiro também. Ela também havia fundado uma startup. "Ela entrou como uma provocadora digital. Essa é uma boa es-



Da esq. p/ a dir., Alexis Novellino, da Procurare; Luis Augusto Lobão Mendes, ligaa HSM; Luiz Carlos Cabrera, da Panelli Motta Cabrera; Rui Rocha, da Partner Consulting; e Sandra Guerra, da Better Governance

tratégia para transformar o mindset dos conselheiros para o digital", avalia a especialista Érica Isomura, sócia e consultora da Corall.

Isomura crê que as tecnologias digitais são um dos grandes vetores de uma mudança ainda maior na governança, na direção de ser mais dinâmica, ágil, horizontal e compartilhada. Até o formato do conselho pode ser renovado. "Não falo em dez anos adiante; falo em cinco anos", completa ela.

Uma maneira de se preparar

O primeiro passo para o candidato a board member que quer aproveitar a onda de mudanças para fazer carreira é desaprender – abandonar a visão fantasiosa que muitos executivos têm: a de que ser conselheiro é uma mera sequência da carreira corporativa padrão. Não é. "As competências técnicas até podem ser similares, mas as pessoais e comportamentais são bem diferentes – e essa transição não pode ser subestimada", diz a especialista Sandra Guerra. Só para começar, um executivo atua de maneira mais individualizada, enquanto o conselheiro não faz nada sozinho.

O professor José Paschoal Rossetti, fundador e sócio-diretor da Rossetti & Associados, organizou as condutas esperadas de conselheiros *[veja figura à esquerda]* e vamos complementar isso abordando o preparo em termos de competências técnicas, experiência, habilidades, tarefas, rotinas, tradeoffs e cuidados recomendáveis. É importante entender que o preparo não tem fim – é um contínuo aprender e desaprender.

Competências técnicas e experiência. Para começar, o ideal é que os integrantes de um conselho estejam todos alinhados à estratégia da companhia para os próximos anos, mas mesclem domínios de conhecimento, cada um em uma área – sobretudo, finanças, auditoria, sustentabilidade, pessoas, novas tecnologias, inovação, supply chain, marketing e vendas, gestão de marcas e, claro, o mercado de atuação. Especialidades circunstanciais também são bem cotadas, como, por exemplo, domínio de operações de M&A caso a empresa pense em fazer uma fusão.

A combinação certa de competências inclusive pode mudar ao longo do tempo no mesmo conselho, quando as condições mudarem, como alerta Lobão.

A capacidade de aprender, embora nem sempre seja citada, está implícita: além de fazer um curso de conselheiro (a certificação é requerida), espera-se de um board member que busque atualizações frequentes.

Quanto à experiência, ter ocupado posição de liderança pode ser imprescindível para algumas empresas. Aceita-se uma diversidade cada vez maior nesse campos, mas cargos C-level ainda têm vantagem. O histórico de integridade ética do executivo é cada vez investigado e conta muitos pontos.

Habilidades. A capacidade de comunicação é extremamente importante, mas cultivar e gerenciar relacionamentos nunca foi tão importante para um conselheiro como é nos dias de hoje. E pense em relacionamento em todos os âmbitos: com a diretoria-executiva, com o mercado, com os pares do board e com stakeholders. (Aliás, ocupam-se cadeiras por indicação – você pode ser indicado por headhunters, por outros conselheiros e por executivos dos fundos de investimento e de pensão. Networking importa.)

"Para capturar as variáveis que afetam o negócio da empresa, um conselheiro precisa de capacidade de ouvir e de se relacionar com diversos públicos e com influenciadores, físicos ou digitais. Em um ambiente de avalanche de dados e informações em escala jamais vista na história, o fator humano continua sendo definitivo para o sucesso", destaca Blanchet.

Rossetti cita atributos comportamentais, como o engajamento e características tidas como femininas. *[Leia artigo na página 54.]* "As características mais associadas a mulheres combinam bem com a função:

sensibilidade, percepção aguda e intuição", cita. Pesquisas acadêmicas indicam ainda que a mulher é mais conservadora quanto a riscos e não sente constrangimento em pedir mais explicações quando precisa, o que também é bem-vindo.

Tarefas. É preciso manter em mente as duas tarefas-chave de um conselho: os controles financeiro e estratégico. "O primeiro, importante mas básico, transforma os conselheiros em fiscais da saúde financeira da organização. O segundo é o diferencial e, de certa forma, precede o controle financeiro", explica Lobão.

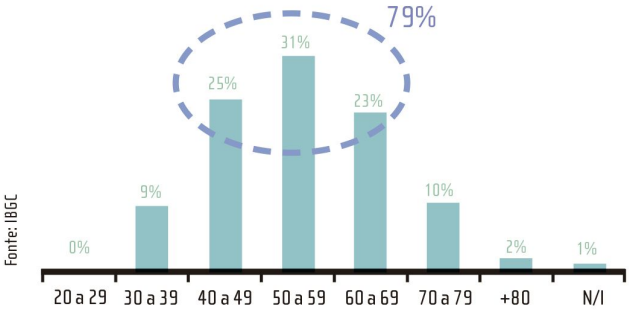
Um diferencial em tarefas pode ser o foco onde o Brasil deixa a desejar. Segundo uma pesquisa de 2018 do Global Network of Directors Institutes (GNDI) realizada em 17 países, planejamento sucessório da empresa e avaliação de desempenho do conselho ainda recebem pouca atenção aqui, como lembra Bedicks, que também é VP do GNDI. E são pontos bem relevantes para a maioria dos conselheiros estrangeiros. Ou seja, quem der atenção a tarefas nessas áreas tende a destacar-se.

Rotinas. Essas devem ser ajustadas de acordo com a dinâmica dos negócios, segundo o professor da HSM. O conselheiro recebe o material da reunião, com alguma antecedência, para ter tempo de estudar o que será discutido na próxima reunião. Se necessário, deve buscar maiores informações dentro da própria empresa ou fora, para que seu parecer e decisão sejam precisos. "A função não se resume somente ao dia da reunião, ele deve estar sempre bem informado e atento sobre as atividades da empresa, as mudanças tecnológicas, movimentos da concorrência, mudanças na legislação, sobre novos hábitos de consumo e tendências. É uma atividade que requer disciplina, formação continuada, atualização e principalmente um bom network", detalha Lobão.

A tecnologia facilita as rotinas dos conselheiros. Silva, por exemplo, conta que portais de governança ajudam muito, por oferecerem mais segurança ao manuseio de documentos e informações, que evita vazamentos. "Temos usado muito, é melhor do que e-mail", diz. Uma plataforma da startup Atlas Governance automatiza todos os processos de um conselho, desde o agendamento da reunião até o monitoramento da implementação do foi decidido. O fato de a startup já ter recebido duas rodadas de investimento de R$ 1,5 milhão confirma a utilidade da ferramenta que Eduardo Carone criou em 2017.

DIVERSIDADE EM IDADE

FAIXA ETÁRIA DOS CONSELHEIROS NO BRASIL, EM 2018



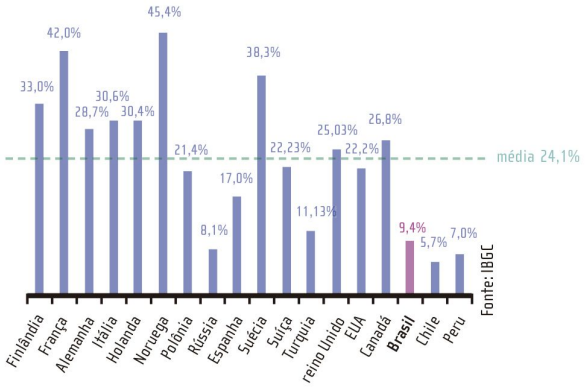
Tradeoffs. Por conta da demanda de tempo dessas tarefas e rotinas, o conselheiro precisa ter uma noção responsável de qual é o limite de conselhos de que consegue participar de modo eficaz. No Brasil, as boas práticas do IBGC chegavam a indicar a participação de um mesmo conselheiro em seis boards – mas agora não há recomendação, pois depende muito da demanda de cada um.

Enquanto alguns conselhos se reúnem a cada três meses, em outros, a frequência é bem maior, como no Itaú, no qual são 124 reuniões por ano. A média é de oito a 12 reuniões anuais, além de eventuais encontros extras, que até podem ser virtuais. Dependendo do setor de atuação, há outras demandas. Se for uma varejista, por exemplo, que requer ajustes rápidos, o conselheiro pode receber fechamentos diários e semanais, além de manter contatos frequentes com o gestor.

Cuidados. Celso Lemme, professor do Instituto Coppead de Administração, comenta sobre duas armadilhas a serem constantemente evitadas por quem atua ou vai atuar em conselho. Primeiro, o conselheiro deve cuidar para manter, sempre e acima de tudo, a visão de estrategista, e não cair na tentação fácil de atuar como policial – como quem fiscaliza a administração o tempo todo – ou como carimbador, do tipo que serve só para dar legitimidade às decisões da equipe executiva. "Outro ponto é a confusão sobre a pessoa a quem deve lealdade. Ao sentar ali, o seu foco de lealdade é a pessoa jurídica, não se importando mais com quem o indicou para estar lá", diz Lemme.

DIVERSIDADE EM GÊNERO

PRESENÇA DE MULHERES EM CONSELHOS NO MUNDO E NO BRASIL



DIVERSIDADE EM GÊNERO POR EMPRESA
(EM GRUPOS DE GOVERNANÇA DA BOLSA BRASILEIRA)

	Novo mecado	Nível 2	Nível 1	Total
Mulheres	109	23	24	156
Homens	1.079	196	237	1.512
Total	1.188	219	261	1.668

Um cuidado extra é não cair no canto da sereia de trocar a visão de longo prazo pela de curto prazo. O modelo de remuneração variável em conselhos, por exemplo, pode induzir a isso. "Em minha opinião, receber bônus ou dividendos, como executivos e acionistas, pode levar os conselheiros a ter objetivos de curto prazo", comenta Lobão.

Benefícios e riscos

Ocupar uma cadeira em conselho tem suas delícias, e muitos definem suas intenções de atuar em governança por causa delas. Uma delícia é poder continuar trabalhando após certa idade, só que em um ritmo mais leve, em vez de se aposentar ou de precisar empreender, o que sempre requer mais esforço.

Outra delícia é a remuneração. Participando de dois ou três conselhos, conselheiros conseguem obter remuneração similar a um alto executivo e, ao mesmo tempo, ter mais liberdade de agenda. A remuneração de administradores (incluídos aí os conselheiros) tem crescido, segundo a última pesquisa do IBGC, divulgada no início de 2018, e feita em parceria com a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e a empresa de search de executivos SpencerStuart. A média da remuneração especificamente de conselheiro é de R$ 32.882 por mês – a maior remuneração mensal informada foi de R$ 724.389.

O avanço nos valores, para o IBGC, é reflexo de vários fatores, como a maior consciência quanto à responsabilidade das companhias no ambiente dos negócios e quanto ao impacto social e ambiental das mesmas. São as empresas do setor financeiro que melhor pagam seus conselheiros, enquanto a média mais baixa está nas de tecnologia, mídia e telecomunicações.

Porém os riscos da carreira também devem ser pesados por quem decide enveredar por essa trilha. Apesar de não estar destacado na pesquisa do IBGC, o aumento da remuneração a conselheiros também deve ser reflexo da maior visibilidade dos riscos que esses profissionais correm, inclusive com impacto ao seu patrimônio pessoal. Isso ficou mais evidente após casos emblemáticos, desde o escândalo da Enron no ano 2000 nos Estados Unidos, seguido por outros, inclusive no Brasil.

"A consciência dos riscos deixou de ser *pro forma* e passou a ser real no Brasil", diz Danilo Gregório, gerente de vocalização e influência do IBGC. "Os riscos dos membros do conselho de administração são grandes, como ter bens apreendidos e ficarem indisponíveis, a aplicação de multas e perdas financeiras e até o cárcere", observa Lobão. "

É claro que há como gerenciar riscos, como um seguro de responsabilidade civil para administradores, chamado D&O, que é contratado pela companhia. Se ficar provado que não houve dolo ou negligência, o D&O cobre custos de defesa com processos e honorários de advogados e condenações pecuniárias. Há também conselheiros que têm criado holdings patrimoniais com o intuito de blindar seus bens pessoais.

Sandra Guerra, da Better Governance, diz que não há uma metodologia robusta para avaliar, gerenciar e mitigar todos os riscos possíveis de um board member, inclusive os que envolvem a própria reputação e talvez o envolvimento emocional. Ela deve saber bem do que fala. Reconhecida como uma das mais competentes conselheiras do Brasil, Guerra é hoje membro do conselho da Vale.

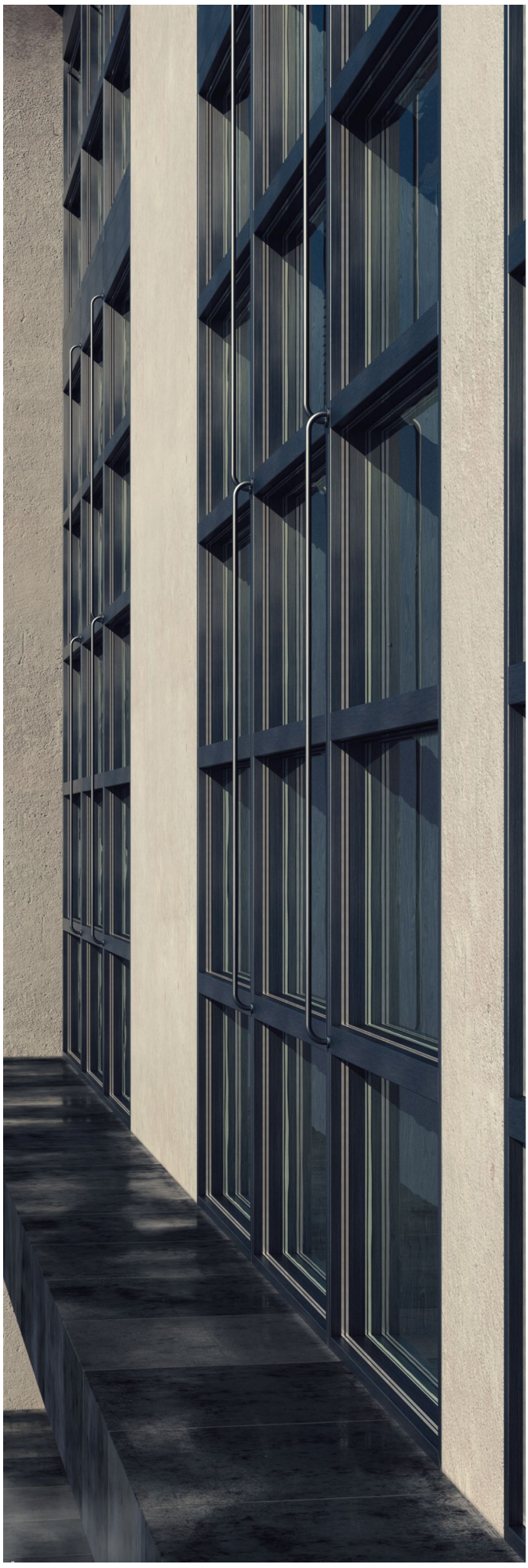
dossiê hsm



TODOS OS CAMINHOS LEVAM A ROMA

Merecem atenção dos gestores as estruturas de governança alternativas, em especial o conselho consultivo, que está em alta | POR SANDRA REGINA DA SILVA

FOTOS: SHUTTERSTOCK



Uma posição no conselho de administração de uma grande empresa é, sem dúvida, a carreira dos sonhos de muitos executivos, mas o glamour associado a esse assento tem diminuído. A cada fraude revelada, as leis – e a mídia – responsabilizam e punem os membros do conselho, comprometendo até seus patrimônios pessoais, em que pesem as apólices de seguros que as empresas contratam para os conselheiros.

Por isso, instâncias de governança voltadas ao assessoramento e não a decisões, com participação de profissionais externos, têm chamado a atenção de mais e mais gestores.

"Em conversas com vários gestores, percebo um interesse crescente por participar de conselhos consultivos", diz Marcelo Veras, presidente da Inova Business School, que oferece vários programas executivos, inclusive para formação de conselheiros.

O presidente do conselho da Embraer, Alexandre Silva, conta que os comitês de assessoramento dos conselhos também são formados por especialistas externos quando necessário, além de membros do conselho de administração e da equipe gerencial. "Eles não tomam decisões; recomendam e o conselho pode ou não acatar." Encaixam-se nesse caso desde o conselho fiscal até um comitê permanente voltado à gestão de pessoas.

CONSELHO CONSULTIVO

O que tem ganhado os holofotes mesmo no meio executivo é o conselho consultivo, e três fatores explicam o fenômeno.

O primeiro fator é o temor que as pessoas têm de arriscar seu patrimônio pessoal caso a empresa aja de maneira antiética – algo que é uma obrigação legal e que nem sempre é fácil de os conselheiros identificarem. Como conselhos consultivos não estatutários não são administradores de uma empresa, seus membros não estão, em regra, sujeitos aos mesmos deveres e às mesmas responsabilidades exigidos de quem integra um conselho de administração, explica Richard Blanchet, professor do IBGC e sócio da Loeser, Blanchet e Hadad Advogados.

Isso cria, inclusive, um movimento curioso no mercado. Segundo Blanchet, há empresas adotan-

MUITOS SE ENTUSIASMAM MAIS COM AS PRÁTICAS DE UM CONSELHO CONSULTIVO DO QUE COM AS DE UM BOARD. É O LOCAL DE DIVERGÊNCIAS POR EXCELÊNCIA



do conselhos consultivos como alternativa para trazer os profissionais que, acreditam, vão agregar mais valor a seus negócios e que não querem ser membros de conselhos de administração.

O segundo impulsionador da tendência em prol de conselhos consultivos é o fato de servirem de ponto de partida a quem quer fazer uma carreira como conselheiro. É comum no mercado que um profissional, depois de fazer um curso de formação de conselheiro, ingresse em um conselho consultivo – às vezes, até sem remuneração, só para adquirir experiência e currículo. "O conselho consultivo é um degrau importante para chegar ao conselho de administração, porque o profissional tem a oportunidade de absorver ali competências e qualificações fundamentais para o exercício da função", como ensina Celso Lemme, professor do Instituto Coppead de Administração e membro ele mesmo de alguns conselhos consultivos.

O terceiro fator do fenômeno é a aparentemente maior oferta de vagas em conselhos consultivos. De um lado, as empresas que começam a implantar um sistema de governança corporativa costumam iniciar por esse tipo de conselho. "É uma forma inteligente de fazer com que os acionistas comecem a lidar com opiniões diferentes", avalia Luiz Carlos Cabrera, sócio-fundador da Panelli Motta Cabrera e professor do IBGC. A Mecalor, fornecedora de soluções de engenharia térmica B2B que fatura R$ 100 milhões ao ano, é um desses casos. Ela acaba de se tornar uma sociedade anônima de capital fechado e está criando um conselho consultivo. A estrutura vai reforçar o sistema de governança que começou a se organizar com o conselho diretor formado pelo CEO e quatro diretores estatuários com mandato de três anos. "Estamos definindo os perfis e escolhendo possíveis nomes para convidar para o conselho consultivo. A ideia é formar um grupo de pessoas externas, que atuem em diferentes áreas e com experiências distintas e tragam ideias criativas e provocações úteis, além de nos questionarem de modo construtivo", diz Janos Szégö, o CEO.

De outro lado, as ofertas são maiores porque o conselho consultivo oferece pouca ou nenhuma restrição quanto a participantes – por exemplo, Lemme consegue participar deles apesar de ser funcionário concursado da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), na qual o Coppead se integra – a UFRJ não



Da esq. p/ a dir., Richard Blanchet, da Loeser, Blanchet e Hadad Advogados; Janos Szégö, da Mecalor; Marcelo Veras, da Inova Business School; e José Paschoal Rossetti, membro de vários boards

permite que seus concursados ocupem cargos em conselhos de administração.

Há ainda a questão da preferência. Muitas pessoas se entusiasmam mais com as rotinas e as práticas de um conselho consultivo do que com as de um conselho de administração. "É o local de divergências por excelência; de lá saem as novas ideias, já organizadas, para o board principal", diz Lemme.

O conselho consultivo é um órgão voltado apenas ao aconselhamento da equipe de gestão, como explica Blanchet, ainda que simule as atribuições de decisão e supervisão de um conselho de administração. *[Veja no quadro ao lado as diferenças entre os dois conselhos.]* "Na prática, no entanto, a diversidade de conselhos consultivos é imensa – uns têm mais poderes e outros, menos", comenta Blanchet.

OUTROS COMITÊS

Existem ainda outros caminhos. Para o melhor desempenho de suas funções, por exemplo, é comum o conselho de administração criar comitês de assessoramento, tais como os de auditoria, pessoas, finanças e inovação, entre outros. E há neles especialistas externos.

Vale a pena também uma posição nessas instâncias. Por exemplo, José Paschoal Rossetti, membro de vários boards, tem os comitês permanentes em alta conta: "um conselho sem comitês é como uma mesa sem pés".

DIFERENÇAS ENTRE OS DOIS CONSELHOS

As vantagens de constituir um conselho, seja ele deliberativo, seja orientador, vão além de promover uma melhor imagem da empresa no mercado. "Os conselhos ajudam no aumento da qualidade das decisões, desenvolvimento estratégico, compliance, mitigação de riscos e, como consequência, melhoram o resultado do negócio", enumera o professor Luis Augusto Lobão Mendes. Lobão detalha as diferenças entre os dois tipos principais de conselhos:

Conselho de administração – Órgão com caráter deliberativo. Sua função fundamental é definir normas e direções que a organização deve seguir e as práticas, as condutas e as estratégias a adotar, além de fazer a fiscalização e a aprovação dos relatórios e dos resultados.

Esses conselheiros têm responsabilidade nas áreas civil e penal, societária, tributária, trabalhista, ambiental, falimentar e concorrencial, de maneira subjetiva – pode prevalecer a teoria da culpa (imprudência, negligência ou imperícia) ou dolo (com intenção). De modo objetivo, eles são passíveis de julgamento pela teoria do risco (basta haver o dano e o nexo de causalidade entre o agente e o dano). São pessoalmente responsáveis pelos créditos tributários resultantes de obrigações tributárias. E, assim como acontece com os sócios da empresa e seus gestores, os conselheiros podem ser responsabilizados civil e criminalmente pela Justiça.

Conselho consultivo – Órgão com caráter de assessoramento. Geralmente, o papel do conselheiro é de emitir parecer e recomendação. É uma opção cada vez mais comum para empresas em estágio inicial de governança e familiares. As responsabilidades dos conselheiros são bem menores que as descritas para o conselho de administração, justamente por sua característica de orientar a equipe gerencial e não tomar decisões para a empresas.