

Luiz Alexandre Garcia, CEO grupo |Algar|: Ninguém tem dúvida do valor que os conselhos de administração agregam para as empresas e para o papel do CEO. Mas o conselho será tão bom quanto a qualidade dos seus conselheiros e a participação dos mesmos. Então eu gostaria de compartilhar com vocês uma angústia que eu tenho, e creio que vários CEOs têm. A professora Betânia mostrou muito bem o conselheiro que quer ser mais executor e o conselheiro que só quer andar de elevador. Os conselheiros também são pessoas humanas que tem os seus comportamentos. Como que o CEO ou o chairman podem contribuir para que o desempenho do colegiado dos conselheiros atinjam o equilíbrio para que não se entre muito no detalhe ou não fique muito no superficial, levando em consideração que todas as metodologias, avaliações de conselho, mas é muito comum nós vermos o CEO perdendo controle do que se diz learn how to manage your board, para que você possa ter uma reunião produtiva, perdendo a capacidade, não sei se dele ou do chairman, de trazer esse equilíbrio da atuação dos membros do conselho. Então eu dirijo essa pergunta para a Betânia e para o |Carbone|

Betânia: É bom te ouvir, acho que você toca em um ponto fundamental, e eu gostaria aqui de enfatizar o papel do presidente do conselho. A ele cabe, na minha avaliação, fazer uma adequada contratação de papéis e expectativas com cada conselheiro, e com o time jogando em conjunto, porque não basta ter conselheiros individualmente. Se eles não joga, adequadamente juntos, pode até ser mais complicado, porque cada um puxa para um lado. E não minha visão a responsabilidade principal é do presidente do conselho, que é uma das razões pelas quais, na minha visão, é disfuncional o presidente do conselho, do executivo, serem a mesma pessoa, a não ser que seja temporariamente, por alguma razão maior. Mas essa bola é fundamentalmente do presidente do conselho. Há que sim investir tempo na contratação de expectativa. Eu citei o Nelson como presidente do conselho da RBS que eu conheço a mais de 20 anos, quando ele me convidou 6 anos atrás para fazer parte do conselho, eu disse assim: é para valer ou não? Tem de ter contratação de expectativa. Porque a maioria não contrata isso de uma maneira clara, explícita, e faz o acompanhamento ao longo do tempo. Para mim essa é a pedra de toque.

|Carbone|: Olha, seguramente alinhar expectativa é fundamental, e eu acho que tem que ter um pouco de disciplina também, e cabe ao presidente do conselho fazer isso, que eu acho que a agenda do conselho, não estou falando da reunião em si, o tempo despendido pelo conselho com a empresa, eu acho que ele tem que estar dividido entre interações que são entre conselheiros e executivos, entre conselheiros, e só o CEO, e um tempo só dos conselheiros, e isso vale até para a dinâmica da própria reunião de conselho. Eu acho que separar isto, estes tempos, porque cada uma dessas discussões tem uma função diferente, tem um objetivo diferente, e uma natureza diferente, isso é absolutamente fundamental. É importante que executivos e conselheiros possam conviver e discutir e discordar, e para isso uma determinada parte da sessão é importante. Tem uma outra parte que você tem que ter a reunião dos conselheiros com o CEO, no caso do CEO não ser um membro efetivo do conselho, e tem um pedaço da reunião que os conselheiros têm que estar entre eles, para discutir alguma questão que envolva o próprio CEO, ou uma questão da dinâmica do próprio conselho que muitas vezes não funciona bem. Eu acho que as melhores reuniões de conselho das quais eu participo são as reuniões que deixamos meia hora final para fazermos uma avaliação daquela reunião, naquele momento, e darmos feedback uns aos outros, ao vivo e a cores. Esse é o melhor jeito que funciona. Esta divisão dos tempos, e nós arrumarmos essa agenda e combinarmos que esta será a agenda, ajuda muita coisa, porque você acertando isso, evita aquela coisa do conselheiro perguntam, ou do conselheiro que ouviu falar uma história qualquer e levanta a mão no meio da reunião do conselho, fora de pauta, e bota um tema que atravessa tudo e o

CEO quase se descabela... Então, eu acho que esse jogo tem que ser combinado, é absolutamente fundamental. E na maioria das vezes ele não é combinado com a honestidade que a Betânia está dizendo.

Pergunta: Acho que nós vimos aqui, pelos números que a Betânia falou, que os conselheiros se auto avaliam negativamente. Eles ainda não conseguiram chegar lá. Falou-se bastante dos processos de avaliação, estabelecimento de meta, etc... As organizações, quando tem seu alto corpo executivo, independente de todos os instrumentos, elas usam de algo extremamente efetivo para ajudar executivos, que é um processo de coach. Conselho deveria ter coach individual ou coletivo? Estariam prontos para receber essa orientação ou não? Existe, na opinião de vocês, algum conselho que tenha um programa de coach de orientação para melhorar a efetividade?

Betânia: Acho que o fenômeno do conselheiro se avaliar mal, ou o funcionamento do conselho, que são duas coisas diferentes. Então a maioria dos conselheiros aqui que avaliou mal o seu conselho não significa que ele se avalia mal. E mais, não significa que ele tem essa franqueza e uma relação de confiança necessária com o seu conselho, para dizer da sua percepção sobre o desempenho daquele conselho. Esta é uma pesquisa confidencial, o que mostra números reais. Dito isso, na minha visão, os conselheiros, assim como qualquer profissional, em qualquer posição nas organizações, ele precisa, para que o coaching funcione, precisa perceber os seus gaps, e isso vem de dentro, e além disso, acho que estamos vivendo em nível de Brasil, uma banalização da palavra coach, que na minha visão é uma metodologia super importante, válida, eficaz, mas está sendo usada de uma maneira absolutamente generalizada, generalista, assim como os cursos de MBA. Então precisamos sim avaliar desempenho, ter estratégia de desenvolvimento, e coach pode até ser uma delas.

Carbone: Em primeiro lugar, os conselhos e conselheiros precisam de processos estruturados de avaliação. A grande maioria deles não o tem. A grande maioria se tem, tem um processo de avaliação de conselho, e muitos poucos processos organizados de avaliação de conselheiros. E eu acho que como parte deste processo vem o feedback, e depois do feedback vem eventualmente a utilização de coaching. Eu particularmente acho que todo ser humano, desde o dia que nasce até o dia que morre precisa de feedback, orientação e limite. Se vivermos sem isso a chance de começarmos a fazer bobagem é gigantesca, e isso vale na relação pai e filho, na relação empresarial, e eu acho que isso vale até quando chega na situação de ser conselheiro, então eu sou absolutamente a favor da ideia, mas eu acho que o processo precisa ser melhor organizado. Na maioria das empresas estamos longe ainda disso.

[Sandra]: Eu até complementaria dizendo que, não coaching propriamente, mas acho que o papel do presidente do conselho é muito relevante neste processo de feedback. E aliás, quando ele dá ele recebe feedback, e essa é a melhor maneira de dar feedback é se dispor a receber feedback. Na minha dupla experiência como presidente de conselho em uma organização do IBGC e empresa, eu procurei sempre fazer isso com os conselheiros, eu marco, em quaisquer situações, reuniões individuais com os conselheiros, seja um café da manhã, e eu diria que logo depois de uma avaliação, aqui no IBGC nós fazemos uma avaliação 360 feita por um consultor externo. O consultor depois marca uma entrevista individual com cada conselheiro e discute os resultados que aquele conselheiro teve, e eu em seguida marco uma reunião com o conselheiro para discutir isso. O efeito que uma avaliação 360 graus têm, principalmente quando você coloca em uma régua dizendo: aqui é o primeiro, não nomeando naturalmente, mas você Betânia está aqui ou aqui... o impacto da pessoa se ver na última ou penúltima é o limite, talvez, que é dado para o conselheiro, que ele entende que ele precisa

ouvir para fazer alguma transformação nele. E eu acho que o presidente do conselho tem esse papel de fazer esse processo de feedback ouvindo ao mesmo tempo o feedback dos conselheiros.

|Faldini|: você colocou no minuto que faltava a pergunta sobre sucessão, e normalmente as empresas falam sobre sucessão, estruturada ou não, sucessão no executivo. Nós que militamos nas empresas familiares, e o Geraldo falou sobre mudança de controle, um dos fatores que também é muito preocupante, e que eu gostaria de ouvir vocês falarem um pouco é sobre a sucessão do controle, principalmente nas empresas familiares, que como o Geraldo falou, as mudanças podem transformar um executivo de bom em ruim e podem até destruir uma empresa. Então algum comentário sobre esta preocupação da sucessão, principalmente nas empresas familiares, não só no executivo, mas na preparação das famílias em poder assumir a posição de acionistas ou conselheiros.

Carbone: Este é um grande desafio, como parte do meu trabalho eu trabalho com os acionistas controladores do Itaú, e um dos assuntos da agenda é logicamente a preparação da próxima geração de acionistas. Todos precisam ser acionistas responsáveis, alguns eventualmente serão bons conselheiros, outros serão executivos, mas tem que ter um processo e um desenho de governança para que isso tudo possa acontecer. Agora, isso depende fundamentalmente da geração atual de querer perenizar o negócio. A partir do momento em que existe no corpo acionário, grupo de acionistas controladores, a ideia de que o negócio deve se perenizar, não o patrimônio, mas o negócio deve de perenizar, aí eu acho que há uma preocupação natural de formação da nova geração. As vezes isso não acontece, porque as vezes a geração atual não consegue entrar em um acordo com relação a isso, e aí essa sucessão vai se desfazendo. Mas para quem se preocupa com perenizarão do negócio, eu acho isso absolutamente fundamental. Estamos começando um trabalho extraordinariamente desafiador, mas me parece de um tremendo valor.

Betânia: Eu vou colocar um outro ângulo da sua pergunta, tentando dar uma outra dimensão. Está muito pouco presente nas agendas dos conselhos o tema pessoas e cultura em um processo de aquisição. A agenda de aquisição, que normalmente está nos conselhos, é o racional estratégico e a numerologia, o que obviamente tem de estar, mas é absolutamente insuficiente. E um dos problemas quando temos fusões e aquisições, e aí sucessão de outra natureza de acionistas, 68% das fusões e aquisições no Brasil, segundo a visão dos presidentes de empresas brasileiras, dá errado porque não se cuidou devidamente de pessoas e cultura, e essa é uma agenda que deveria estar fundamentalmente nos conselhos. Nos comitês de conselho, obviamente com a parceria do grupo executivo, claro, mas isso é responsabilidade que está deixada de lado na maior parte dos conselhos.

|Sérgio, presidente do conselho do Instituto Ethos|: Queria perguntar para a Betânia, nessa questão da confiança pessoal e profissional, como esse processo pode ser desenvolvido nos conselhos? Nós vemos a preocupação do conselho, quando tem nos processos de desenvolvimento da equipe executiva, mas como esse processo tem sido tratado desenvolvimento do próprio conselho?

|Celso|: Nós estamos falando bastante de processo de sucessão. O professor Falconi falou da experiência da AMBEV que é essencialmente uma sucessão orgânica. Eu gostaria de ouvir o painel comentar sobre o day after, nomeações. Como se dá o processo de nomeações, não só do CEO, mas também do próprio conselho. É importante notar que pela legislação brasileira, empresas, sociedades anônimas, as eleições de conselheiros e diretores é atribuição da

assembleia geral. Como fica o conselho para colaborar ou participar da nomeação de conselheiros quando a atribuição é da assembleia.

Betânia: Sérgio, é preciso que haja vontade de estabelecer uma relação de confiança. O que não é evidente, por mais desparadoxal que possa parecer. Absolutamente possível, e na minha visão começa com uma clara contratação de expectativa. Incluído, franqueza e feedback permanente. Incluindo possivelmente a possibilidade de em determinados momentos ter saídas e entradas no conselho como um processo natural, de ajuste de desempenho. Então, vejo que é absolutamente possível, mas há que sim investir para ter uma relação franca e com clareza de expectativas contratadas.

Carbone: Eu talvez não seja a melhor pessoa para responder isso, mas a minha visão, ainda que seja um tema de assembleia, seguramente o conselho deve se posicionar com relação a nomeação dos principais executivos e eventualmente de membros do conselho. Em alguns casos o conselho tem um comitê de nomeação e governança que eventualmente pode cuidar disso, em outros casos isso acaba sendo pauta do próprio comitê de pessoas, e em outros casos é pauta da reunião plenária do conselho, mas me parece que apesar de ser um assunto de assembleia, seguramente precisa ser discutido no conselho, e se for a assembleia, a posição do conselho deve ser a levada.

Sandra: Bom, para sumarizar esse painel tão estimulante, com muitas ideias sobre como que pessoas entra pela porta da frente e fica na sala de conselho, a Betânia começa falando que os resultados são trazidos nas empresas por pessoas, e ela nos conta também, pela pesquisa, que os conselhos, olham essencialmente para o passado, ao desafio de se focalizar no propósito, na estratégia, na cultura, liderança e acompanhamento e controle. Ela traz um dado preocupante que 62% do conselho fundamentalmente fiscalizadora, vista pelos próprios conselheiros, e que mais da metade dos presidentes do conselho pensa que o tempo que dedica é desproporcional a criação de valor. A constatação da falta de competência sobre pessoas no conselho e a importância de estabelecer relação de confiança, que tem requisitos pessoais e profissionais. Ela finaliza dizendo da importância da cultura empresarial, quase como um cimento para dar consistência a tudo isso e permitir essa tomada de decisão descentralizada. O Carbone nos contou a sua experiência em comitês de pessoas e as suas atribuições, visa remuneração, compliance de ética, estratégia, foco em temas de estratégia de pessoas, discutir clima e cultura, e as ligações entre cultura e gente, além do que nos deu um alerta muito importante para que o conselho, e usando o comitê de pessoas, fique muito atento a monitorar qualquer mudança de ambiente, particularmente se há uma mudança de acionista e controlador, quando muda certamente o norte da empresa. E aqui no final a constatação final de que não há maturidade nos nossos conselhos para tratar do assunto gente e cultura, e que isso está ausente da agenda de aquisições quando no final das contas decididamente as planilhas não param de pé, porque são as pessoas que vão ter que fazer esta fusão. Acho que saímos daqui com muita lição de casa e principalmente com desejo muito grande de nós amadurecermos o suficiente para trazer o tema pessoas para nossas salas de conselho.