

Cabrera: Como eu tinha dito a vocês muitas vezes essa oportunidade de conversar e trocar ideias ela tem uma alta validade para um encontro como este, que é um encontro de pessoas com alta maturidade, e mesmo assim vamos interromper um pouco a conversa porque tem perguntas muito interessante que foram produzidas pelas mesas. A primeira pergunta vem um pouco da fala do |Schirmer| quando ele falou da formação do processo de sucessão deles onde eles apresentam para a assembleia uma composição, uma chapa, e que normalmente ao longo dos anos tem sido aceita, e a pergunta é, quem define o perfil de composição do conselho? O fato de ser do conselho não implica em um conflito de agência? Ou seja, não haveria uma possibilidade de estar se reproduzindo o mesmo modelo de conselho se os conselheiros escolhem seus sucessores?

Schirmer: Primeiro, se eu dei a impressão de que os conselheiros escolhem os seus sucessores eu não quis passar essa mensagem. Um conselheiro, como aconteceu ao longo da história, que decidiu sair sugere, e não necessariamente as sugestões que foram aceitas eram unicamente oriundas do conselheiro que acabou de se retirar por alguma razão. O que eu tentei dizer é o seguinte, vamos viver o momento atual. Nós estamos formando um banco de dados de conselheiros. Nós temos trabalhado no comitê de pessoas e já falado no conselho que vamos ter renovações no ano que vem, nós fizemos uma reforma no nosso estatuto para admitir, inclusive por sugestão... a sugestão da discussão não foi do conselho, foi minha, mas o conselho trabalhou sobre o assunto, fizemos uma reforma para estabelecer um teto de idade. Eu inclusive sou bem sincero em dizer que propus que tivemos idade mínima e máxima, levei um 10 a 0 do conselho, e eu acho que o Álvaro seria muito defensor dessas ideias, porque ele acabou de mencionar algo parecido. O que eu ouvi do conselho era: idade mínima não, porque hoje tem gente muito jovem, muito capaz, muito inteligente, e dependendo da natureza do negócio faz muito sentido ter uma cabeça mais jovem do que a média, então essa premissa foi derrotada. Por outro lado, quando se falava sobre idade mínima, eu imaginava que em uma determinada empresa, por mais inteligente que o jovem fosse, mas que não teve experiência nenhuma de vida, o conselho de certa forma serve para aconselhar. A experiência tem um mérito. O executivo pode ser brilhante aos 19 anos, 23... mas o fato é o seguinte. Fizemos uma reforma no estatuto, prevendo inclusive um teto de idade, que foi o conselho que definiu, 75 anos, e já está falado entre os conselheiros, e eu provoquei essa reunião a bem pouco tempo, manifestem suas vontades. Então já surgiram três manifestações, que a partir do ano que vem, por razões, um de idade, o outro porque quer fazer menos coisa é... a pergunta é, o conflito. Se fosse deixar a coisa estacionada, eu não me mexo daqui, não estou sendo pego pela idade, acho que sou muito bom no que sou, não tenho porquê. E é difícil, para qualquer presidente do conselho, como você diz para um conselheiro que já ficou 10 anos em uma companhia, fez sua contribuição: olha, eu acho que o senhor não está contribuindo mais. Esses elementos, essas ferramentas de avaliação, bem usadas por um comitê de pessoas, que traz isso para fora... uma coisa que nós ainda não fazemos, e que eu espero que implemente, que essa empresa de consultoria nos ajudou a implementar os mecanismos de avaliação, faça as entrevistas individuais. Hoje, cada um vai para casa, faz a sua auto avaliação, normalmente tende até a ser mais rigoroso consigo próprio, acho que é da natureza humana... se você tem um externo que faz um bate bola com esse conselheiro em uma sala fechada, é bem provável que o externo diga: não se penalize tanto por isso, mas em compensação bem que o senhor poderia fazer isso... Mas ainda não temos. Não temos o 360 graus, não temos entrevista individual, e eu faço mea culpa que até surgiu em uma pergunta: o que vocês estão fazendo de plano de ação? E ainda não funcionou com o rigor que talvez em alguma outra circunstância pudesse funcionar. Você está mexendo com pessoas muito [?] improvas na vida... que não

é o executivo, não é o vendedor, não atingiu metas 3 anos, troca. O conselheiro é um pouco mais difícil. Mas devagarinho as empresas vão se equipando com instrumentos para não colocar ninguém em uma exposição, e infelizmente cabe, no fim do dia, ao mensageiro levar a mensagem que o fundo não leve uma vontade do presidente do conselho, mas em consenso do comitê de pessoas, que é quem deveria pensar mais fora da caixa, para propor essas coisas.

Cabrera: Como funciona o processo de avaliação dos conselheiros quando a maioria dos membros são do grupo de controle? Ele verdadeira produz algum efeito prático?

Álvaro: quando o Cabrera fala que cai que nem uma luva já espero logo um torpedo. Depende do plano de ação. Se você tiver um processo do plano de ação que seja compactuado, consensualizado entre o grupo de acionistas, de controle ou familiar, sim, obviamente você tem um acordo, não sobre a avaliação de conselheiro A, B ou C, mas um acordo sobre um plano de trabalho para mitigar uma vulnerabilidade que a empresa tem, ou na governança ou em um determinado indivíduo.

Cabrera: Existe a possibilidade de uma eleição direta entre empregados para escolha do membro do conselho? Vocês acham que podemos chegar nesse nível, dos empregados elegerem um membro do conselho?

Schirmer: Nós vivemos isso nas privatizações. Elas por lei davam direito aos empregados, que tinham até 20% de forçar a inclusão de um conselheiro. É uma experiência que pode ter dado certo em alguns casos, em outros um profundo desastre. Se a teoria hoje inventada e patenteada nesse evento da governança inclusiva, eu acho que isso pode ser uma tendência, sobretudo se as organizações entenderem que a contribuição pode vir de todos os níveis da organização. Não que eu advogue, mas a pergunta é se pode existir? Eu acho que sim.

Álvaro: Eu queria lembrar que a Petrobras tem um conselheiro eleito pelos empregados.

Cabrera: Para benefício de todos, como temos um conselheiro da Embraer entre nós, se você não se importasse, você poderia contar 3 representantes que são diferenciados da Embraer?

Paulo, conselheiro da Embraer, representante dos empregados acionistas: A Embraer desde a época da privatização, desde o edital de privatização, foi definido que tem que ter um representante do governo, que é o detentor da Golden Share, um representante dos empregados não acionistas, que é votado em toda a base de empregados da empresa, e o representante, que não necessariamente é funcionário da empresa, dos funcionários acionistas. No meu caso sou presidente também do conselho, do |CN|, que é um clube de investimentos de empregados, e trabalho na empresa, fui assessor do planejamento estratégico da empresa à 27 anos, então tenho um conhecimento, e o clube me indicou. São os únicos 3 não independentes, os demais 8 membros têm a independência tida lá. O que se traz de benefício com o representante dos funcionários é justamente a alegação do que a empresa tem, no caso dos empregados não acionistas, ele traz bem a base da empresa, ele consegue captar o que acontece, como está a base da empresa, e no meu caso, mais próximo da direção da empresa, trazendo também essa experiência da direção para dentro do conselho. Independente disso nós temos que ser especializar e ter o papel que qualquer conselheiro tem que ter, e todas as responsabilidades de administrador que um conselheiro exige.

Emilio: Eu acho que a grande diferença é ser a patrocinadora, depende ou representa um risco para o tesouro ou não. A diferença é enorme. Comportamento dos funcionários... agora

mesmo estamos vendo a Postalis com déficit de quase 1 bilhão de reais, e a expectativa deles é que o tesouro de algum modo cubra esse déficit. Então, quando há uma completa separação, uma completa autonomia, eu vejo isso com muitos bons olhos, a participação do empregado, mas quando tem risco para o tesouro é diferente.

Cabrera: Pergunta: Deve haver uma renovação mandatória do conselho, e vocês acham que deveria ser um percentual mínimo a cada mandato?

Schirmer: Essa discussão aconteceu dentro de casa, dentro desse mesmo momento de se revisar o que se tinha no regimento interno, e até usando referências externas, fiz a seguinte observação. Nós deveríamos ter um percentual de renovação que deveria provavelmente nunca renovar mais do que 1/3 do conselho, até para que o mercado não fique confuso... isso na inteligência do nosso conselho não deveria constar no regimento, mas deveriam ser esse ponto ser observado quando da discussão das renovações, foi o que aconteceu conosco.

Álvaro: Eu defendo sim essa tese, acho que a oxigenação dos conselhos é uma coisa muito positiva, não simpatizo com a palavra expulsória, mas de fato acho que os conselhos se beneficiam trocando os seus representantes, mesmo os representantes do bloco de controle ou da família que eventualmente tem a maioria do negócio. Acho que é uma oportunidade de renovação, de oxigenação, de novas ideias. Respeitando de ter um x percentual que não crie tumulto no mercado, em sendo uma companhia de capital aberto, mas eu favoreço essa tese.

Cabrera: Qual o tempo médio adequado de permanência no conselho.

Schirmer: Acho que vai depender da natureza do negócio. Pressupõe-se que um conselheiro minimamente entenda qual é a lógica desse business. Comentei em uma mesa aqui também, nós temos lá o hábito de levar o conselho para visitar loja, que é o nosso core business. Eu particularmente, até para poder aprender e ser mais contributivo, visito loja, centro de distribuição, e agora tenho um programa de visitar fornecedores. Acho que faz parte do papel do Chairman saber inclusive um pouco mais do que a média do conselho. Dependendo da complexidade do negócio, se é muito sofisticado, vai levar tempo para entender. Vai entender a business rational... É difícil dizer um ano, dois... Mas você leva um ano para entender.

Cabrera: E você Álvaro? Tem um tempo mínimo...

Álvaro: de 3 a 5 anos, dependendo do estágio em que a empresa está

Cabrera: E quando você pensa no tempo máximo, nos 5 anos, é porque o indivíduo começa a ficar muito da casa, muito envolvido com os acionistas...

Álvaro: Não, é a síndrome do já vi esse filme antes. Novas propostas acontecem no conselho e o cara fala: nós já tentamos isso no passado, não funcionou.

Cabrera: Pergunta: Em uma síntese... e eu gosto de dizer o seguinte: o diagnóstico depende do conhecimento, mas a síntese é pura sabedoria. Então usando da sabedoria e da síntese, grande benefício da avaliação do conselho na sua opinião, e depois na opinião do Álvaro

Schirmer: O grande benefício de uma avaliação, de uma forma impessoal, que não depende de preferências, de Chairman, ou de acionista... se tenha mecanismos que de alguma maneira sem ferir até a estima das pessoas você consiga implementar, o Álvaro usou o plano de ação, eu vejo dificuldade, mas vejo muito relevante que se implementem coisas de alguma maneira. E se você tem certos instrumentos de avaliação que permitam mapear exatamente onde é que estão as contribuições e onde é que estão as não contribuições em um conjunto de

conselheiros, e usa-las de uma maneira mais hábil possível, que trata-se de pessoas, esse é o benefício.

Álvaro: Eu acho, Cabrera, que eu mencionei superficialmente, acho que no arsenal de ferramentas de governança corporativa que leva os conselhos, os acionistas, ou controladores ou minoritários à busca de um padrão de excelência que nunca satisfaça ninguém, eu acho que a avaliação, dependendo se você vai no nível de um simples questionário e de uma auto avaliação, é uma das ferramentas mais importantes, se bem utilizadas. E concordo com o Schirmer, haverá situações que a implementação de um plano de ação literalmente de cabo a rabo é impossível. Eu acredito muito no que falei, é uma jornada. Você começa aqui, vai andando, tenta fazer, fez... é uma jornada.