

REPORTAGEM DE CAPA

Conselho para um mundo de problemas

Pandemia, guerra, ativismos, avanços tecnológicos...
Turbilhão de mudanças força transformações nos colegiados que definem a governança das empresas. Por Carlos Rydlewski, para o Valor, de São Paulo

m abril de 2020, nos primórdios da pandemia, Jamais Cascio, historiador e professor da Universidade da Califórnia, nos EUA, perpetrou um desses artigos de alto impacto, cuja síntese tem o poder de levar ordem a cenários nos quais, até então, só se percebia uma miscelânea de elementos desconexos.

No texto, sob o título "Facing the Age of Chaos" ("Enfrentando a era do caos"), Cascio propunha a aposentadoria do acrônimo VUCA (de volátil, incerto, complexo e ambíguo, em inglês). O termo havia sido cunhado nos anos 1980, no US Army War College, para ilustrar o tipo de mundo que emergira no pós-Guerra Fria. Nos anos 1990, o conceito espalhou-se pelas lideranças militares. No início dos 2000, invadiu livros sobre estratégia e planejamento de negócios.

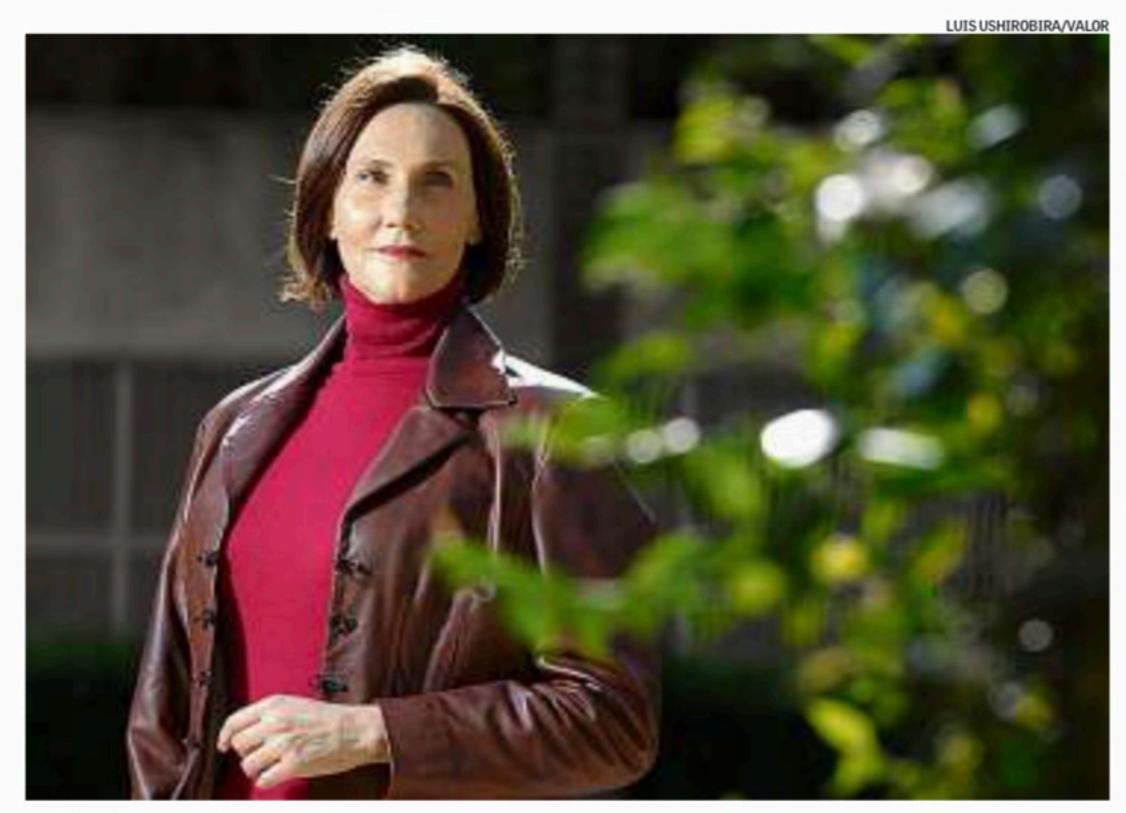
Em seu lugar, Cascio sugeria a ascensão de outro acrônimo, o BANI (de frágil, ansioso, não linear e incompreensível, também em inglês). Isso porque, alegou o acadêmico, a realidade em curso já não podia ser definida pelo velho modelo. Com a pandemia, os riscos haviam subido algumas oitavas na escala dos rebuliços. Nesse novo tom, o que era "instável" se fez "caótico"; o "difícil de antecipar" tornou-se "imprevisível" e o "ambíguo" se travestiu de "incompreensível". Como consequência, concluiu o pro-

fessor americano, caducaram algumas ferramentas usadas para que as empresas navegassem em meio a turbulências.

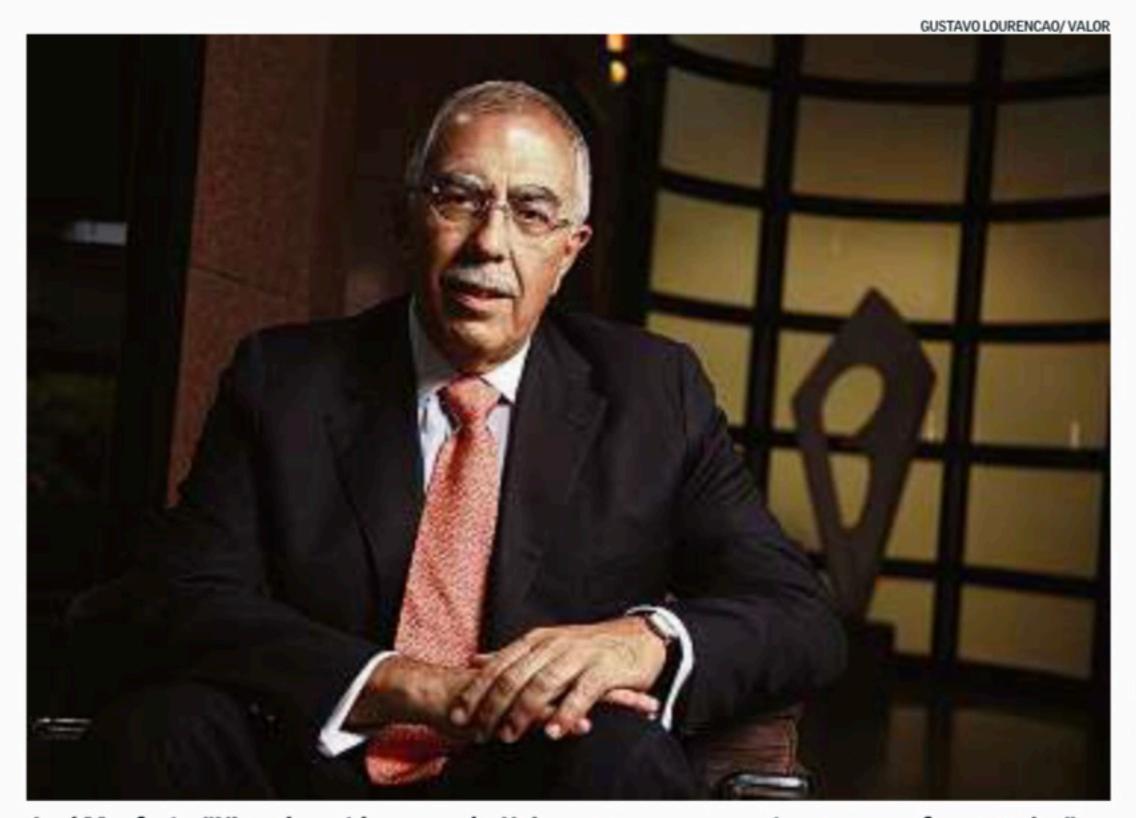
E a ideia pegou. "O quadro atual é BANI e disso ninguém duvida", diz a consultora Sandra Guerra, autora do livro "A caixa-preta da governança" (Best Business, 2021). "Deve haver agora raríssimos empresários, conselheiros ou executivos dispostos a rejeitar essa constatação, sobreviventes que são da pandemia." E se a "banização" do planeta afeta os negócios como um todo, acrescenta Guerra, ela atinge em cheio o órgão das companhias mais sensível aos desafios de médio e longo prazos: os conselhos de administração, os principais responsáveis por conduzir as companhias por uma trajetória longeva e, oxalá, suave.

Uma tarefa que não anda nada fácil. "A lista de riscos que hoje ameaça as empresas é simplesmente aterrorizante", diz Pedro Parente, um dos fundadores da eB Capital, uma gestora de private equity, mas que esteve à frente de conselhos de gigantes como Banco do Brasil, Syngenta, BRF e Petrobras. "Para cumprir seu papel, os conselhos de administração precisam mudar. Eles têm de se adaptar a essa nova realidade. E isso já está acontecendo, ainda que de forma localizada e pontual."

Antes de enumerar tais mudanças, porém, é preciso definir com mais clareza o que é o novo contexto. Numa apropriação



Sandra Guerra: rejeição a novas ideias nos conselhos às vezes chega ao limite do bullying



José Monforte: "Ninguém está preparado. Hoje, a governança acontece como se fosse ao vivo"

da lógica do filósofo polonês Zygmunt Bauman, pode-se dizer que ele cria "empresas líquidas", dada a fluidez do ambiente no qual estão inseridas. Neste momento, esse caldo BANI, por assim dizer, comporta rescaldos da pandemia e uma guerra na Ucrânia — com a agravante de envolver uma potência atômica, a Rússia. Tudo isso acontece em meio a crises políticas recorrentes, ativismos de toda a sorte, concorrência e consumo disruptivos, ameaças climáticas e um processo de digitalização tão veloz quando estonteante.

E qual conselho de administração está preparado para lidar com uma lista dessa envergadura e, de quebra, cumprir seu papel de timoneiro estratégico em longas jornadas? Quem responde é José Monforte, que integrou dezenas de conselhos de empresas como Natura, Grupo Martins, Vivo, Claro, Eletrobras, Banco do Brasil, Petrobras e hoje está na Cyrela e na CCR. "A resposta é simples: ninguém está preparado", diz. "Hoje, a governança acontece como se fosse ao vivo, em tempo real."

No front dos conselhos, observa Monforte, há duas grandes camadas de desafios. Elas são bem distintas, ainda que simultâneas e entrelaçadas. A primeira delas diz respeito a "governança na crise". Ela se aplica a temas como a pandemia e ao confronto no Leste Europeu. Ou seja, são perturbações com começo, meio e fim. No início de situações como essas, impõe-se uma dieta à base de extrema cautela. É quando entra em cena, destaca Monforte, a "regra do homem prudente" (ou, no original, "the prudent man rule"), formulada em 1830 pelo juiz Samuel Putnam, de Massachusetts, que se tornou um paradigma do comportamento conservador nos negócios.

Quando essas crises atingem seu ponto médio, o tratamento muda. Nesse momento, os conselhos devem sair do casulo — ou bunker —, buscar novas oportunidades e retomar os planos interrompidos. Para Monforte, não só a pandemia já passou (há tempos) desse ponto, como a mesma análise se aplica aos combates na Ucrânia. "Com relação aos impactos da guerra, acho que os mais substanciais já são conhecidos e, nesse sentido, o evento já passou da metade", afirma. Assim, observa o conselheiro, cabe à governança planejar e agir desde já com base nesse novo momento.

A segunda camada de encrencas que desabou sobre o colo dos conselhos de administração, frisa Monforte, tem uma natureza diferente. Ela é mais intrigante do que a primeira (a "governança na crise"), por ser menos óbvia e mais complexa, e tem a ver com a "governança na transformação".

Abarca temas de escopo menos nítido como as mudanças tecnológicas em curso, reunidas sob o chapéu da "digitalização", as alterações climáticas, além das mudanças no consumo e na postura dos stakeholders, as tais "partes relacionadas ao negócio" (que vão dos funcionários, passam pelos fornecedores e alcançam os mais variados grupos de interesse ligados às companhias e dispersos pela sociedade).

É nos stakeholders, por exemplo, que têm origem tensões que pressionam as empresas por um alinhamento entre lucro e propósito, por revisões da cultura corporativa e, principalmente, por mais atenção às questões de ESG, as novas três letrinhas mágicas da sigla, em inglês, para ambiental, social e governança. "Foi-se o tempo em que o capital era o principal, ou mesmo, o único vetor de pressão sobre as decisões das empresas", aponta Monforte.

"Hoje, a sociedade assumiu um papel central na governança ao dizer o seguinte para as companhias: 'Se você não atuar com determinadas especificações, está fora'. É ela que concede ao negócio uma 'licença social' para existir. E ninguém vai se valorizar e repetir lucro sem contar com a lealdade dos stakeholders."

Pois são esses dois grandes fatores, crises e transformações globais, que estão atuando como grandes propulsores de mudanças nos conselhos de administração. "E muitas dessas alterações não são necessariamente novas", observa Leila Loria, presidente do conselho de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), além de acumular passagens por conselhos de companhias como JBS, Copel e Pernambucanas. "Mas, no geral, elas foram aceleradas pela pandemia."

A crise sanitária, por exemplo, levou as relações entre firmas e funcionários a um patamar inusitado. "O tema 'gente', no sentido de gerir o capital humano em busca do melhor relacionamento com os funcionários, assumiu desde então uma importância muito maior nas empresas", diz o consultor Sidney Ito, um dos responsáveis pela área de riscos e governança corporativa da KPMG no Brasil. "E até por isso ele invadiu as salas dos conselhos de administração."

Uma invasão, por assim dizer, inevitável, na avaliação de Álvaro de Souza, que passou por conselhos de organizações como Santander, Ambev, Gol e, entre outras, o World Wildlife Fund (WWF-Internacional). "Até recentemente, eu estava na presidência de um conselho de uma empresa

com quase 47 mil pessoas", diz o conselheiro. "Com a pandemia, tivemos de criar até
um 0800 para ajudar os funcionários nos
mais diversos aspectos da vida, o que incluiu até a culinária. Isso porque muitos
casais tiveram de enfrentar o isolamento
ao lado de seus filhos e não sabiam nem
cozinhar. Ou seja, aconteceram coisas que
antes da pandemia seriam impensáveis."
Essa relevância alcançada pelo capital

Essa relevância alcançada pelo capital humano durante a pandemia, observam os especialistas, teve um efeito colateral. "Houve um acréscimo de mulheres nos conselhos de administração nesse período", nota Leila Loria. Uma adição, aliás, considerada positiva pela presidente do conselho do IBGC. Como se sabe, a representatividade feminina nesses órgãos é baixa, embora indique ser crescente, segundo uma pesquisa realizada pela consultoria KPMG. As mulheres representavam 14% dos integrantes de conselhos em 2021, ante 11% em 2020. Em 2013, eram 5,6%.

E não é apenas a camada da "governança na crise" que tem dado destaque — e disparado alertas — às relações entre companhias e trabalhadores nos conselhos de administração. O arrastão tecnológico está provocando um resultado similar.

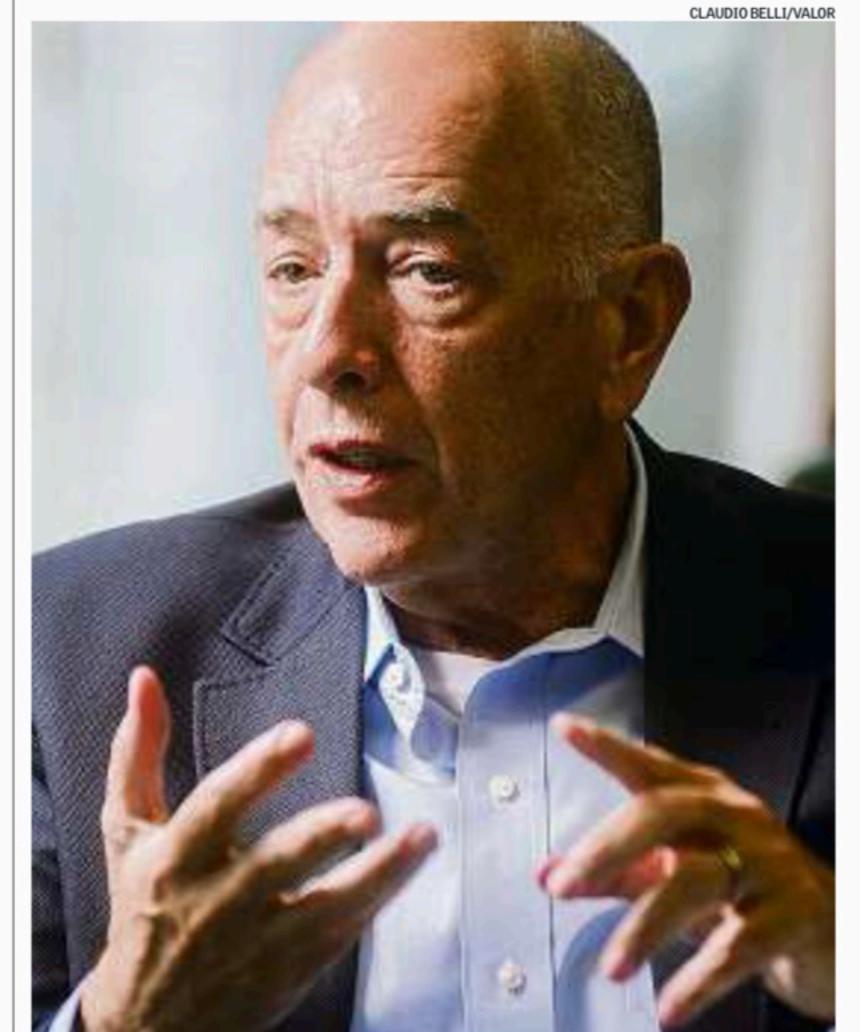
"A tecnologia lança um desafio gêmeo sobre os negócios", destaca a economista Maria Helena Santana, ex-presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e conselheira de organizações como Itaú, Oi e CI&T. "Ele tem a ver tanto com o aparato técnico, que inclui sistemas e equipamentos, como também com a forma com que

as pessoas atuam em seus cargos.

As empresas precisam de pessoas que trabalhem de uma nova maneira, mais horizontal e colaborativa. Necessitam ainda de gente com um tipo de vivência diferente, com exposição a assuntos ligados à transformação digital e à aquisição de clientes nesse ambiente. Por isso, reter talentos nessa área é algo que se tornou extremamente estratégico e, também por isso, ganhou peso nos conselhos."

Há fortes indícios de que os conselhos de administração estão passando por um processo de rejuvenescimento — ainda que leve e bastante gradual. A explicação, segundo pesquisas, estaria na tentativa de melhorar a acurácia dos assuntos tecnológicos. Uma pesquisa da KPMG constatou uma alteração na idade dos conselheiros. Entre 2020 e 2021, a faixa etária de 31 a 40 anos passou de 6% para 8% dos integrantes desses órgãos. Nesse mesmo período, a parcela dos que tinham entre 41 e 50 anos foi de 21% para 23%. Ainda assim, 57 anos é a idade média dessa turma.

O detalhe é que, juntas, as camadas de "governança na crise" e "governança na transformação" parecem ter criado uma encrenca adicional, além de insólita, que também deságua nas relações entre empresas e funcionários. O fenômeno foi batizado como "The Great Resignation", que seria melhor traduzido como "a grande onda de pedidos de demissão". Não é novo, mas teria sido acelerado durante a pandemia. Refere-se a uma ainda pouco estudada onda de pessoas que estariam pedindo demissão porque não querem mais retornar ao velho





Lisiane Lemos: "Existem, sim, pessoas negras preparadas e certificadas" para os conselhos

Pedro Parente: "A

lista de riscos que

hoje ameaça as

simplesmente

aterrorizante"

empresas é



Maria Helena Santana: "A tecnologia lança um desafio gêmeo sobre os negócios"

modelo de trabalho pré-pandêmico.

"E esse descontentamento aparenta estar muito relacionado a uma busca por propósito, embalada por novas formas de encarar a vida", diz Silvia Sigaud, responsável pela área de diversidade na consultoria Korn Ferry. "Além do mais, a mudança atinge altos cargos nas companhias, o que torna a situação ainda mais desafiadora para as companhias. Nesse patamar, é bem mais complicado recolocar pessoas."

Outra mudança que ganha corpo nos conselhos de administração é o uso mais intenso, tanto em número como em frequência, de comitês e comissões que forneçam subsídios para as decisões dos conselheiros. Esses núcleos de trabalho em geral miram na análise de temas específicos.

"Ainda que a complexidade e a variedade dos assuntos em discussão tenham aumentado muito, não dá para ter um especialista sobre cada tema importante para a empresa com assento no conselho", observa Loria, do IBGC. "Os comitês e as comissões cumprem o papel de dar suporte nessa imensa massa de assuntos e seus desdobramentos." Sidney Ito, da KPMG acrescenta: "O uso desses órgãos auxiliares, na verdade, é uma tendência em curso em todo o mundo".

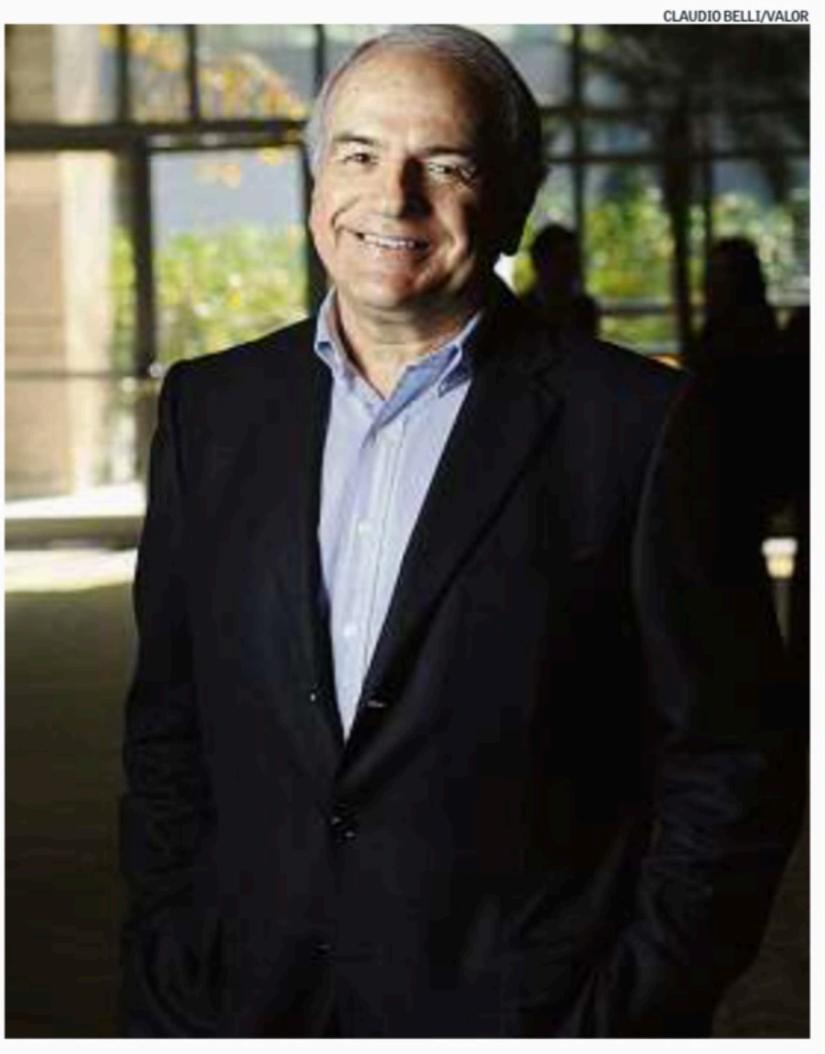
A questão, contudo, é saber se todas as mudanças pelas quais os conselhos de administração vêm passando vão dar conta da lida com este pequeno planeta azul — e BANI. Para Sandra Guerra, da consultoria Better Governance, com 27 anos de vivência em conselhos, a resposta é não. Esses órgãos, no geral, ainda têm muito a remar.

Ao menos, é o que indica uma pesquisa que ela realizou em parceria com Lucas Barros, professor da FEA-USP, e o consultor Rafael Santos. O levantamento foi feito com 358 conselheiros de 40 países e publicado no ano passado e tem uma peculiaridade. Ele considera fortemente elementos ligados ao ambiente de tomada de decisão e às interações entre os membros do conselho. Na prática, leva em conta a dinâmica desses órgãos.

O estudo concluiu que existem nove fatores-chave para o bom desempenho de um conselho, dadas as necessidades do contexto no qual as empresas estão inseridas. Para que a equação funcione a contento, quatro desses fatores precisam estar em alta. São eles: o conforto para discordar nas reuniões, o nível dos debates livres, o compartilhamento de informações com diretores e a confiança entre conselheiros e executivos.

Em contrapartida, outros cinco precisam estar em baixa: a resistência a ideias externas, a propensão para rejeitar novas ideias, a tendência de se abster de expressar opiniões diferentes, a tensão durante as reuniões e o que se pode chamar de uma certa "preguiça" social.

O problema é que, como se pode imaginar, nem sempre esses fatores seguem essa "disposição ótima". Assim, a pesquisa mostra que 42% dos conselheiros indicaram que as reuniões costumam ocorrer em uma atmosfera tensa, em meio a fadiga (32%) e a rotinas inflexíveis (60%). Do total de participantes, 82% afirmaram que as ideias tendem a ser homogêneas entre seus pares e, segundo 65% deles, isso resulta na proposição de soluções menos criativas e



inovadoras do que o desejável.

Em alguns casos, observa Guerra, a rejeição a novas ideias nos conselhos de administração — "um absoluto contrassenso no mundo atual", diz ela — chega ao limite do bullying. No livro "A caixa-preta da governança", a consultora relata um episódio desse tipo, que envolveu o executivo e conselheiro Cézar Souza, presidente do Grupo Empreenda.

Souza narra: "Às vezes, um projeto é encaminhado e todo mundo quer ver o 'efeito manada'. Ou é o presidente do conselho, ou é o acionista majoritário, ou é o executivo que está à frente do negócio: o fato é que ele quer o projeto aprovado — e o mais depressa possível. Então, alguém ergue uma voz dissonante. Sempre é desconfortável questionar, você está na frente de sete, oito pessoas experientes e bem-sucedidas". Nesses momentos, destaca o executivo no depoimento, aparece alguém para dizer coisas como "Você não é do ramo, isto aqui realmente tem peculiaridades que você não está percebendo" e por aí afora.

A pesquisa realizada pelo trio Guerra, Barros e Santos também chegou a algumas conclusões surpreendentes — para não dizer polêmicas. Algumas características dos conselhos mostraram-se inócuas. Ou seja, elas não afetam o desempenho desses órgãos. Esses traços incluem o tamanho do grupo, a ex-

Álvaro de Souza: nos últimos anos "aconteceram coisas que antes da pandemia seriam impensáveis" 07:30 Fri 6 May

tensão do mandato de seus integrantes, assim como a duração média das reuniões. "Não confirmamos também um impacto expressivo do grau de diversidade", cita Guerra. "A não ser quando se trata de diversidade de experiência e conhecimento."

Há, no entanto, pilhas de estudos apontando que conselhos mais diversos, em campos como gênero, orientação sexual, além de raça e etnia, são mais eficazes. No mínimo, são mais adequados para lidar — e entender — a intrincada e variada teia social na qual o consumidor está mergulhado. "Além do mais, sempre digo nos conselhos com os quais trabalho que eles não podem ser restritivos na hora de definir um novo integrante para o grupo", afirma Ito, da KPMG. "Pessoas com quaisquer características sempre devem ser igualmente consideradas."

Na opinião de Lisiane Lemos, dos coletivos Conselheiras 101 e Pactuá, focados na inserção de negros e negras em conselhos de administração, isso não acontece. "Hoje, as pesquisas indicam que os negros representam menos de 1% das pessoas que compõem esses órgãos", diz. "Existe uma explicação para isso, segundo a qual não há no mercado um número suficiente de negros qualificados para ocupar esses cargos. Eu discordo dessa tese. O total de vagas em conselhos é pequeno e existem, sim, pessoas negras, tanto homens como mulheres, preparadas e certificadas." O problema, acrescenta Lemos, conselheira do Instituto Capitalismo Consciente e da Universidade São Judas Tadeu, é que as escolhas "iniciam com base em networks" — e é aí que ocorre a distorção.

De acordo com os especialistas, outra frente que necessita de aprimoramentos ininterruptos, principalmente em tempos de ameaças múltiplas e simultâneas, é a relação entre o conselho de administração e a diretoria das empresas.

Grosso modo, aponta José Monforte, a governança de uma companhia é um sistema de três níveis: acionistas, conselheiros e diretores. Funciona assim: o acionista cria a empresa e diz ao conselho o que quer. Esse grupo recebe a tarefa, como se fosse uma viagem, e fornece rotas e diretrizes para os executivos. A diretoria propõe um caminho e um plano de ação. O ciclo fecha-se quando esse projeto volta para a aprovação do conselho que o encaminha para o acionista.

"O conselho é bom quando os executivos o enxergam como um recurso à sua disposição, algo com que eles podem contar", diz Monforte. "Os diretores precisam se sentir à vontade para levar uma dúvida aos conselheiros e receber conhecimento de volta. Essa é a relação ótima, na qual deve haver um entrelaçamento



Leila Loria: "Muitas alterações não são necessariamente novas, mas foram aceleradas pela pandemia"

"Foi-se o tempo em que o capital era o principal, ou mesmo, o único vetor de pressão sobre as decisões das empresas"

de atividades, e os executivos não sejam somente cobrados e monitorados."

Em tempos de crises recorrentes e transformações profundas na sociedade e no modo de produção, as boas relações entre conselhos e executivos tornam-se ainda mais críticas. E esse nem de longe é um aspecto novo na vida das empresas. Álvaro de Souza, por exemplo, passou por um episódio exemplar nesse aspecto, quando era conselheiro da Gol. A história mais do que ilustra qualquer teoria.

Era a noite de sexta-feira, 29 de setembro de 2006. Souza estava com a esposa num cinema, em São Paulo. O celular tocou. Era a cúpula da companhia aérea chamando. Ele ignorou a ligação. O telefone soou novamente. O conselheiro manteve-se impassível. O aparelho, porém, voltou a apitar. "Pela insistência, imaginei que havia um problema sério", diz Souza. "Atendi a ligação e

fui imediatamente para a sede da empresa."

Na empresa, o clima era de choque. Um Boeing 737-8EH da Gol, com capacidade para 190 pessoas, havia desaparecido no percurso entre Manaus e o Rio. As horas passavam e não havia sinal da aeronave. Diante daquele vazio, era preciso tomar uma decisão até para definir que tipo de crise seria gerenciada.

"Foi um momento muito, mas muito dificil", diz Souza. "A empresa estava preparadíssima para enfrentar aquele tipo de situação. Contava com uma sala de crise específica e todos os recursos necessários. A dúvida era com qual cenário deveríamos trabalhar. Mas, àquela altura, não tínhamos outra saída além de assumir o pior. Era necessário reconhecer que havia ocorrido um grave acidente e tomar as duras providências que a situação exigia."

Ações que incluíam o contato com os parentes das pessoas que estavam no voo, além de advogados, seguradoras, meios de comunicação... Em grande parte, foi a experiência dos conselheiros independentes, Souza entre eles, que definiu o fim do impasse. "A gente estava com a cabeça um pouco mais fria e pôde ver a situação com mais clareza", diz Souza. "Fizemos o que precisava ser feito."

Como se sabe, confirmou-se o pior. Enquanto sobrevoava o Mato Grosso, o jato da Gol colidiu no ar com um Legacy 600. Os 154 passageiros e tripulantes a bordo do Boeing 737 morreram. O Legacy pousou na base aérea do Cachimbo, no Pará. A Gol não quis comentar o tema.

É em horas como essa, nas crises mais agudas, que conselhos — e conselheiros — podem fazer a diferença. ■