



**virtuous  
company**

**GOVERNANÇA &  
GESTÃO**

---

UMA AGENDA PARA OS CONSELHOS DE  
ADMINISTRAÇÃO NOS ANOS 2020

*Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira*

2024  
2023  
2022  
2021

**2020**

MAIO 2020

# UMA AGENDA PARA OS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NOS ANOS 2020

## *Megatendências do mundo pós-COVID-19 e suas 10 implicações para os Conselhos de Administração*

*Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira*

O mundo está passando por enormes transformações tecnológicas, ambientais e sociais que já estão redefinindo o modo como as organizações operam e criam valor.

Entre estas megatendências, cada uma com um impacto colossal nas empresas, destacam-se as seguintes:

- Um mundo cada vez mais transparente, interconectado, instável e imprevisível;
- A chegada da era das máquinas inteligentes possibilitada pelos avanços da inteligência artificial;
- A quarta revolução industrial, com a criação de novos modelos de negócios e a fusão dos mundos físico, digital e biológico;
- O aquecimento global e o horizonte cada vez mais próximo de colapsos ecológicos;
- O envelhecimento da população e outras mudanças demográficas;
- A tendência de aumento da desigualdade econômica para níveis sem precedentes;
- A crescente polarização política e o aumento dos riscos geopolíticos;
- As expectativas cada vez maiores dos stakeholders sobre o papel das empresas na sociedade;
- O maior ativismo dos investidores, com pressões tanto para resultados financeiros de curto prazo quanto para melhores padrões ESG (ambientais, sociais e de governança) de longo prazo;
- O surgimento de um novo Zeitgeist, principalmente nas novas gerações, caracterizado por maior consciência socioambiental, ênfase em experiências em vez de rotinas e um conceito de sucesso mais relacionado à qualidade de vida do que a conquistas materiais.

### Megatendências de grande impacto sobre as empresas no Século XXI



O surgimento da COVID-19 no início de 2020, um "cisne negro" completamente inesperado pela maioria das empresas, acrescentou uma complexidade extraordinária a essas transformações.

**O mundo simplesmente parou e ainda não está claro como será o mundo após a pandemia.**

O que parece evidente é que este período marcante na vida de todos levará a um "novo normal", a um novo mundo muito diferente do anterior. O acrônimo a.C./d.C. passará um significado adicional, como antes da Covid-19 e depois da Covid-19.

**Para navegar em águas tão turbulentas e imprevisíveis, muitas empresas precisarão de uma ampla reformulação na mentalidade de suas lideranças e no modus operandi de sua alta gestão.**

O conselho de administração possui um papel-chave na adaptação das empresas aos novos tempos, uma vez que sua missão é assegurar a sustentabilidade e o sucesso de longo prazo da organização.

Em particular, existem 10 implicações principais das transformações em curso sobre o papel, funcionamento, cultura e composição dos conselhos:

Dimensão	10 Implicações das Transformações em Curso para os Conselhos de Administração	
Papel do Conselho	1	Mais foco no futuro, menos no passado
	2	Novos temas na pauta do Conselho, com ênfase no fator humano
	3	Maior otimização do tempo do Conselho
Funcionamento e Cultura do Conselho	4	Atuação mais contínua e fluida, menos pontual e rígida
	5	Mais debates, menos transmissão de informações
	6	Mais ênfase no aprendizado continuado e avaliação individual
	7	Mais transparência e melhor comunicação com stakeholders
Composição do Conselho	8	Equilíbrio entre expertise em temas emergentes e experiência setorial
	9	Diversidade com inclusão e familiaridade
Presidência do Conselho	10	De um enfoque cerebral e litúrgico para um enfoque humano e cultural

## Papel do Conselho de Administração



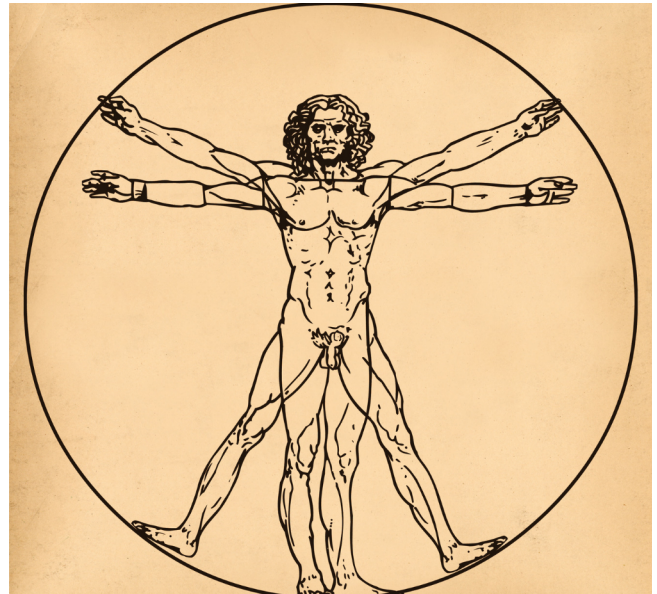
### Implicação # 1: Mais foco no futuro, menos no passado

Os conselhos devem passar a gastar muito mais tempo discutindo questões estratégicas voltadas ao futuro da organização do que temas operacionais do dia a dia ou passado recente, como o tradicional “orçado vs. realizado”.

Apesar de cada organização ter sua especificidade, uma boa meta seria alocar ao menos 70% do tempo das reuniões para temas relacionados aos riscos e direcionamentos futuros da empresa.

Este objetivo não é fácil de ser alcançado, uma vez que muitos conselhos tendem a dedicar seu tempo a inúmeros controles, questões procedurais e de monitoramento da gestão.

**"Em trabalhos que realizamos com companhias brasileiras de grande porte recentemente, por exemplo, constatamos que, em média, mais de 90% do tempo de seus conselhos havia sido gasto na análise retrospectiva de indicadores financeiros e em temas jurídicos ou operacionais do dia a dia."**



### Implicação #2: Novos temas na pauta do Conselho, com ênfase no fator humano

É fundamental que os conselhos passem a discutir com a devida qualidade temas emergentes relacionados às mudanças tecnológicas, ambientais e sociais do Séc. XXI.

Entre os tópicos a serem incluídos regularmente na pauta dos conselhos, se destacam: o propósito, valores e a cultura da organização; os estilos de liderança predominantes no dia a dia; a saúde mental e o engajamento dos colaboradores; a gestão do capital humano; a criação de um ambiente propício à motivação intrínseca e à inovação; os riscos disruptivos e cibernéticos; a gestão e a proteção dos dados; a inteligência artificial; e, a digitalização da economia e da sociedade.

Mais do que debates superficiais, é preciso dar concretude a esses temas com a criação de indicadores objetivos para seu acompanhamento contínuo.

Tomemos, por exemplo, a questão da cultura ética. Trata-se de um tema-chave para administrar adequadamente os riscos éticos, reputacionais e de compliance da empresa,



bem como para instaurar uma cultura de inovação e elevado engajamento.

**"A cultura ética de uma empresa pode ser medida objetivamente de diversas maneiras, muito além da rotineira e extremamente limitada pesquisa de clima."**

Essa mensuração inclui a análise de indicadores culturais de diferentes áreas, entrevistas estruturadas com executivos sobre os fatores e pressões que podem a levar à cegueira ética, pesquisas eletrônicas com colaboradores para avaliar o nível de convergência entre os sistemas formal e informal de valores da organização, conversas periódicas com *stakeholders* sobre as práticas da empresa e a análise dos comentários de colaboradores em websites especializados de avaliação de empresas.

**Cabe aos conselhos, portanto, dar a temas como a cultura ética sua devida relevância, passando a mensurá-los objetivamente e a monitorá-los regularmente.**

### **Implicação #3: Maior otimização do tempo do Conselho**

Incluir novos temas em reuniões já abarrotadas de matérias é uma tarefa extremamente desafiadora. Para aprimorar a pauta e a produtividade das reuniões do conselho, é preciso trabalhar na otimização de seu tempo.

**Isto significa analisar com rigor matemático onde o tempo das reuniões está sendo consumido.**

Em especial, é preciso refletir regularmente sobre as seguintes questões: como o conselho está gastando seu tempo? Como deveria estar gastando idealmente? O que deve ser feito para eliminar esta lacuna?

**Em consultorias recentes junto a conselhos de empresas de grande porte, por exemplo, constatamos que apenas 15% do tempo do órgão havia sido gasto em matérias deliberativas, enquanto os conselheiros acreditavam que ao menos 50% do tempo deveria ser alocado nessas matérias.**

**Pensar em todos os temas que o conselho precisa cobrir ao longo do ano de maneira integrada também é fundamental.**

Isto permite criar um calendário anual de pautas com espaço para temas não urgentes, porém essenciais para o futuro da organização e que precisam ser trabalhados proativamente (e não reativamente).



Outra tarefa crítica é memorizar as atividades pré e pós-reuniões. No caso do pré-reunião, por exemplo, a qualidade e a produtividade das sessões tendem a ser diretamente proporcionais ao preparo dos conselheiros (enquanto a duração das reuniões tende a ser inversamente proporcional ao preparo prévio).

## Funcionamento e cultura do Conselho



### Implicação #4: Atuação mais contínua, fluida e dinâmica, menos pontual, rígida e estática

Os conselhos geralmente atuam de maneira pontual e infrequente, com pouca comunicação de seus membros entre as reuniões.

Tendo em vista a enorme velocidade das mudanças em curso e as diversas formas de interação possibilitadas pelas novas tecnologias, cada vez mais exige-se um engajamento contínuo dos conselheiros além das reuniões.

Este contato constante e em tempo real, por sua vez, possibilitará que as 8 a 12 reuniões típicas dos conselhos sejam dedicadas principalmente ao aprofundamento dos debates e ao contato pessoal necessário para construir o espírito de grupo.



Criar estruturas ad hoc dedicadas a temas relevantes ou urgentes é outra maneira de o conselho passar a ter uma atuação mais dinâmica. **Por que não, por exemplo, criar comissões temporárias dedicadas a temas que são cada vez mais importantes, como o propósito e valores da organização, saúde mental dos colaboradores ou inteligência artificial?**

Isto permitiria ao conselho criar mais massa crítica em relação a questões que de maneira crescente farão parte de sua agenda.

Uma ressalva importante: um envolvimento mais contínuo dos conselheiros não significa atuar na gestão diária. A divisão de tarefas continua a ser essencial, incluindo a saudável segregação de responsabilidades.

**"Em nossa experiência com dezenas de organizações, constatamos que fazer com que os papéis estabelecidos nos documentos corporativos sejam praticados no dia a dia da organização é muitas vezes o maior desafio para assegurar a boa governança para valer."**



### Implicação #5: Mais debates, menos transmissão de informações

Pouco adiantará ter uma pauta adequada se as reuniões do conselho se caracterizarem mais pela exposição unidirecional de informações do que pela interação e debates.

**Para isso, é fundamental desenvolver uma cultura que incentive os conselheiros a manifestar suas eventuais divergências de maneira construtiva a fim de manter o coleguismo e o respeito mútuo.**

Naturalmente, isto exige dos conselheiros um conjunto de qualidades associadas à inteligência emocional ainda pouco discutidas nos conselhos, como autocontrole, empatia, capacidade de ouvir, competência social e

capacidade de fazer uma leitura correta da personalidade dos colegas do órgão.

Em particular, é fundamental que os conselheiros adotem a chamada “escuta ativa” nas reuniões, demonstrando interesse genuíno por meio de contato visual, atenção plena para com os pares e boa linguagem corporal.



Outro aspecto cultural pouco observado é conseguir criar um ambiente emocionalmente positivo no qual as pessoas se sintam à vontade para esclarecer suas dúvidas, inclusive aquelas aparentemente simples e que poderiam expô-las a uma situação de vulnerabilidade.

O mínimo de tempo, portanto, deve ser gasto com apresentações meramente informativas da gestão carregadas por toneladas de slides e planilhas.



#### **Implicação #6: Mais ênfase no aprendizado contínuo e avaliação individual**

Em uma economia do conhecimento, se as pessoas e empresas não estão aprendendo diariamente, então elas já estão se tornando obsoletas.

**"Como resultado, é preciso criar uma agenda de desenvolvimento continuado para os conselheiros. Esta agenda deve ir além de assuntos técnicos. Ela deve contemplar o aprimoramento de habilidades socioemocionais fundamentais para o relacionamento interpessoal, como a escuta ativa, mediação e a comunicação não violenta.**

Este tema remete ao imperativo de as empresas (enfim) avançarem no processo de avaliação da contribuição individual de cada conselheiro para o grupo. Trata-se de um tema absolutamente necessário em um ambiente externo de enorme complexidade com exigências cada vez maiores da sociedade em relação aos conselhos.

**É preciso ir além, portanto, das tradicionais autoavaliações anuais do conselho baseadas em checklists padronizados sobre o desempenho coletivo do órgão (infelizmente muitas vezes respondidos sem a devida reflexão e posterior debate).**

Cada vez mais, é preciso que cada conselheiro compreenda o que é esperado de sua atuação individual e seja avaliado regularmente em função dessas expectativas.





### **Implicação #7: Mais transparência sobre as atividades e comunicação com stakeholders**

O conselho tem sua credibilidade reforçada na medida em que os públicos externos percebem que o órgão vem cumprindo seu papel a contento. Isto é particularmente importante em momentos de crises ou problemas reputacionais, como os ocorridos com empresas brasileiras de referência nos últimos anos.

**Nesses episódios, a primeira pergunta que vem à tona é: onde estava o conselho dessa organização? Logo, o conselho deve proporcionar elevada transparência sobre seu *modus operandi* para os acionistas e demais stakeholders-chave.**



Uma recomendação é elaborar anualmente um relatório nos moldes do *governance report* britânico para explicar como o conselho de administração vem agregando valor à organização.

Entre as questões a serem respondidas nesse documento, se destacam: Como o conselho funcionou ao longo do ano? Quantas vezes se reuniu, quais foram os principais temas debatidos e assiduidade de seus membros? Qual é seu método de trabalho e como o órgão toma decisões? Como ele presta contas?

Como se avalia? Como identifica os membros que não demonstram comportamentos alinhados aos valores da organização? O que é feito quando são identificados conselheiros que tem dedicado tempo insuficiente ou agregado pouco valor ao órgão? Como seus membros se atualizam? Como acompanham a empresa? Como se relacionam com os principais *stakeholders* da organização? Como são remunerados? Como os comitês do conselho têm funcionado? Como os novos conselheiros são selecionados? Como o conselho mitiga os conflitos de interesses?

**Além de proporcionar elevada visibilidade sobre seu funcionamento, o conselho deve estabelecer canais de comunicação com os principais *stakeholders* da organização a fim de capturar suas percepções e ouvir suas demandas de maneira estruturada.**

## **Composição do Conselho**



### **Implicação #8: Equilíbrio entre expertise em temas emergentes e experiência setorial**


Para discutir com a devida qualidade os temas emergentes do Século XXI, é preciso novas expertises no conselho voltadas principalmente para as questões humanas e tecnológicas.

Em particular, os conselhos deverão cada vez mais selecionar membros com expertises em temas como cultura organizacional, capital humano, liderança, tecnologias digitais, ciência de dados, segurança cibernética, questões sociais e ambientais.



Isso não significa, contudo, que as experiências tradicionalmente demandadas pelos conselhos em temas como finanças, direito, contabilidade e gestão executiva, se tornarão irrelevantes.

**O importante é achar o equilíbrio entre expertises em temas emergentes e experiência setorial, financeira e de gestão. Sobretudo, é preciso que conselho avalie regularmente se possui o capital humano adequado para cumprir suas responsabilidades e agregar valor à organização.**

 **Implicação #9: Diversidade com inclusão e familiaridade**

Isso não significa, contudo, que as experiências tradicionalmente demandadas pelos conselhos em temas como finanças, direito, contabilidade e gestão executiva, se tornarão irrelevantes.

O importante é achar o equilíbrio entre expertises em temas emergentes e experiência setorial, financeira e de liderança. Sobretudo, é preciso que conselho avalie regularmente se possui o capital humano adequado para cumprir suas responsabilidades e agregar valor à organização.



## Presidência do Conselho

 **Implicação #10: De um enfoque cerebral e litúrgico para um enfoque humano e cultural**

Iniciar um processo de mudança em hábitos arraigados no conselho requer liderança. O presidente do conselho é o maestro do órgão e tem um papel fundamental nesse processo.

Cabe a ele ou ela deixar de ter um papel eminentemente cerebral e litúrgico para se concentrar mais nos aspectos culturais e humanos do órgão.

**"A questão cultural é fundamental: o conselho precisa ter uma cultura plenamente alinhada à cultura idealizada para a organização, de maneira a servir como referência para a gestão."**

Isto significa liderar os conselheiros por meio da persuasão e exemplo para que o órgão tenha a cultura desejada, relacionamentos saudáveis, um ambiente emocionalmente positivo e foco no aprendizado e aprimoramento contínuos.

Se o conselho deseja, por exemplo, que a organização tenha uma cultura de respeito às divergências, civilidade e transparência, então deve praticar esses comportamentos entre seus membros e na relação com os executivos.

**Outra atribuição cada vez mais exigida do presidente do conselho é a capacidade de estabelecer conversas francas com os conselheiros que vêm apresentando um desempenho aquém do esperado.**



Trata-se obviamente de uma questão extremamente delicada, postergada pela maioria dos conselhos devido à relação de amizade e muitas vezes até de deferência entre os pares do órgão (via de regra, pessoas de destaque que alcançaram sucesso profissional).



#### **Para concluir:**

O papel do conselho tem sido tradicionalmente associado à supervisão da gestão, definição da estratégia e monitoramento de sua execução.

Em um mundo cada vez mais transparente e volátil, essas atribuições tendem a ter relevância menor. De um lado, as novas tecnologias permitem supervisionar a gestão e os números em tempo real de diferentes maneiras.

Do outro, a busca por prever e controlar o futuro que caracteriza os processos de planejamento estratégico tem agregado cada vez menos valor em mercados imprevisíveis.

Logo, para se manterem sintonizados com os novos tempos, os conselhos precisam evoluir em relação ao seu papel, funcionamento e composição.

Como tenho enfatizado há anos, o foco no fator humano deverá ser cada vez mais preponderante, exigindo o aporte de novas competências e experiências pelos conselheiros.

**Para agregar valor no Século XXI, os conselhos precisarão cada vez mais procurar assegurar que suas organizações sejam orientadas para um propósito maior, que as decisões diárias sejam pautadas por valores sólidos e que os executivos exibam um comportamento ético alinhado à cultura desejada.**



**Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira** é fundador da Virtuous Company Consultoria e Educação Executiva. Autor de diversos livros sobre governança corporativa e ética empresarial, incluindo “Ética Empresarial na Prática: Soluções para a Gestão e Governança no Século XXI” e “Governança corporativa: o Essencial para Líderes”.

Favor citar este relatório como:

Di Miceli da Silveira, A. (2020). “Uma agenda para os Conselhos de Administração nos anos 2020: Megatendências do mundo Pós-COVID 19 e suas 10 implicações para os Conselhos de Administração”. Relatório da Virtuous Company Consultoria e Educação Executiva. Disponível em [www.virtuouscompany.com](http://www.virtuouscompany.com)

