

ANÁLISE DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: UMA CRÍTICA PROPOSITIVA

Relatório das entrevistas

Este é o primeiro produto do projeto de pesquisa “Análise dos conselhos de administração no Brasil: uma crítica propositiva”. Nele constam os principais dados qualitativos obtidos pelos pesquisadores a partir das entrevistas conduzidas com Conselheiros de Administração. As entrevistas foram um dos métodos de investigação empregados no projeto, visando a obter o diagnóstico mais real possível sobre os conselhos de administração no Brasil.

Coordenador: Antonio Angarita Ferreira da Silva

Equipe: Ligia Pires Pinto Sica (professora); Angela Donaggio (professora)

ANÁLISE DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: UMA CRÍTICA PROPOSITIVA

Relatório das entrevistas

Justificativa

Um dos focos da pesquisa é analisar a dinâmica dos conselhos, a escolha de seus membros e a tutela da legislação acerca do tema, com o objetivo de avaliar a adequação desta à nossa realidade. Para tanto, ouvir aqueles que participam da dinâmica das reuniões e enfrentam as demandas do cargo é de fundamental importância para a pesquisa.

Como a observação *in loco* ou análise etnográfica demonstrou-se inviável tendo em vista a confidencialidade dos assuntos tratados no âmbito das reuniões de conselho, optou-se por coletar o discurso dos atores envolvidos por meio de entrevistas semiestruturadas com conselheiros e ex-conselheiros de grande projeção nacional que, em comum, possuíam experiências em mais de uma companhia nos diversos setores de atuação.

As 11 entrevistas foram realizadas presencialmente por Ligia Pinto Sica e Angela Donaggio e tiveram duração média de 64,5 minutos. Estas foram posteriormente transcritas e transpostas em uma matriz, a partir da qual foi possível identificar padrões de conduta, comportamentos e discursos convergentes e dissonantes nas falas dos entrevistados. Com isso, foi possível analisar os relatos coletados e identificar a dinâmica de trabalho dos agentes que ocupam esse órgão e as relações de poder que o permeiam.

Os conselheiros

Perfil dos entrevistados

Os 11 entrevistados ocupavam no momento da entrevista ao menos algum cargo de conselheiro e também possuíam uma experiência anterior como conselheiros: todos os entrevistados já haviam ocupado ao menos 2 conselhos de administração e a média entre eles foi de 6,78 conselhos, com desvio padrão de 5,57. A média de idade dos entrevistados era de 62,9 anos, sendo que o mais jovem deles tinha 44 e o mais velho, 76 anos.

Um ponto de convergência entre eles é a formação acadêmica sólida: dos conselheiros entrevistados, todos tinham graduação, a maioria em universidade de renome no país, seja em economia (7), seja em direito (3), ou administração de empresas (1). A maioria também tinha

mestrado/pós-graduação (9) e parte deles também tinha concluído um doutorado (4) ou ainda pós-doutorado (1). Experiência de estudos ou trabalho fora do país também é a regra entre os conselheiros: 8 fizeram o mestrado ou pós-graduação em universidades prestigiadas dos EUA (Cornell, Harvard, Chicago, NYU, Johns Hopkins, Indiana), sendo que um destes cursou tanto o mestrado quanto a graduação fora e outro, além do mestrado, também fez pós-doutorado na mesma universidade; um outro conselheiro cursou mestrado no país, mas fez doutorado em uma universidade prestigiada nos EUA (Berkley); além disso, 2 conselheiros mencionaram cursos livres no exterior e 3 mencionaram experiência de trabalho no exterior.

O ingresso nos conselhos: indicação, motivos e setores

A partir da entrevista, é possível concluir que a regra é o ingresso pela primeira vez em um conselho de administração por indicação direta do controlador (6), motivada por um contato profissional do candidato com o próprio controlador, um dos membros do conselho (2) ou com o presidente da empresa (2). A maioria dos conselheiros afirmaram que por trás do convite, provavelmente, estava o a existência de *networking* (6) ou o fato de já ter trabalho para a empresa (4), seja como advogado da empresa, seja como diretor. A intermediação do convite por *headhunters* que cuidam de buscar um candidato compatível com o perfil desejado pela empresa para compor o conselho foi apontada por 3 entrevistados como uma via secundária, e a indicação de nomes por consultores de governança por 1 entrevistado.

Além dos motivos já citados, os entrevistados acreditam que sua indicação fora motivada pela sua expertise (3), sua boa formação (2), sua credibilidade e reconhecida experiência anterior (3). Apenas para um dos entrevistados, desempenhou um papel para a sua primeira indicação para compor um conselho a exigência da lei e as participações acionárias de sua família.

A primeira indicação dos diferentes entrevistados se deu em empresas de setores diversos (siderurgia, financeiro, brinquedos, eletroeletrônicos, aviação, distribuição de combustíveis, carroceria de ônibus) e em épocas diferentes: 1 conselheiro foi indicado nos anos 70; 1 nos anos 80; 3 nos anos 90; e 4 nos anos 2000. Apenas 1 conselheiro não soube indicar a data ou a empresa na qual recebera sua primeira indicação, pois não se lembrou.

Dedicação

Todos eles, com a exceção de um, desenvolviam atividades profissionais em paralelo à atividade de conselheiro: a maioria são professores universitários (7), mas todos estão inseridos em profissões relacionadas ao mercado, seja assessoria/consultoria (5); seja advocacia empresarial (3). O tempo dedicado à atividade de conselheiro nesses casos variou bastante: para um conselheiro que tinha como atividade principal a de professor universitário, as atividades do conselho eram de meio período e mais um meio período no caso de participar de um Comitê; para um entrevistado, cuja atividade principal era a de consultor, e que ocupava dois conselhos em paralelo, o conselho ocupava de 2h a 3h por semana, para outro com o mesmo perfil, os conselhos exigiam de três a quatro dias de dedicação. Para o conselheiro que se dedicava integralmente à função de conselheiro, cada conselho de que participava ocupava cerca de 10% do seu tempo. Foi relatado também que o tempo demandado varia de acordo com o momento da empresa, podendo aumentar a demanda em caso de crise (2).

Preparação: tempo demandado e materiais necessários

Para se preparar para as reuniões do conselho, o tempo necessário para cada conselheiro também variou de algumas horas (3), o equivalente a 3 vezes o tempo da reunião (1), o equivalente a 5 ou 6 vezes o tempo da reunião (1), 2 dias (1), a 4 dias (1). Um dos conselheiros afirmou que não há uma métrica, pois isso depende da complexidade do conselho e da empresa. De modo geral, houve um consenso no sentido de afirmar que o desempenho do conselheiro depende de uma boa preparação e, por isso, o recebimento do material com consistência e antecedência suficientes era imprescindível. Não obstante, muitos conselheiros (9) relataram que o material de apoio necessário para a preparação frequentemente não era entregue com a antecedência necessária ou não era suficiente para subsidiar a decisão da pauta na reunião: a média era de que o material seja entregue até 2 dias antes da reunião. Apenas dois conselheiros discordaram sobre esse ponto e afirmaram que o material vinha conforme o esperado e com a antecedência necessária, mas segundo alguns conselheiros, isso era uma conquista que vinha após o conselho adquirir certa maturidade ou grau de institucionalização (3), e cobrança dos conselheiros (2).

A falta do material faz, segundo um conselheiro, com que boa parte do tempo da reunião seja gasto para dirimir dúvidas, tornando-a menos produtiva; para outro, não permite que surjam dúvidas, o que limita a deliberação. Além disso, foi apontada como reação para a situação da ausência do subsídio, tanto adiamento da decisão, com a retirada do tema da pauta da reunião, (3) ou a abstenção do conselheiro de decidir sobre determinada questão, dependendo da importância que considerava que a questão tinha (1).

Para um conselheiro, a solução para esse problema seria a adoção de uma agenda temática para o ano inteiro, com a designação de um responsável por prover os conselheiros de subsídios para cada tema. Para outro, o problema pode ser dirimido parcialmente com a determinação de datas de reuniões com alguma racionalidade. Ou seja, de modo a respeitar o andamento da empresa.¹

Mas para outro entrevistado, estar bem preparado depende também de uma postura proativa do conselheiro; ele diz que é importante que o conselho busque se informar para além do material que lhe é entregue, lendo publicações do setor, conversar com concorrentes, fornecedores, clientes. Sem isso, é impossível dar uma contribuição efetiva à empresa.²

“[...] O conselheiro tem que sujar o sapato. Se você simplesmente se limitar a receber o material da reunião, não vai conseguir dar uma contribuição efetiva. Como o conselheiro pode contribuir se não entender a cultura organizacional?” (C8)

- C8

¹ “É claro que você tem que ter inteligência na atribuição de datas de reuniões. Então, por exemplo, se eu sei que o balancete da empresa, não é, de cada mês, ele acaba sendo fechado até o dia 10, não vou marcar uma reunião de Comitê no dia 11, porque o pessoal precisa de tempo pra trabalhar aquilo, então essa reunião de Comitê vai ficar entre 15 e 20.” (C9)

² “Uma outra questão que eu acho importante é... da onde o conselheiro busca suas fontes de informação. Quer dizer, ele se limita a receber um material, que ele recebe da companhia, que é uma outra coisa que eu recomendo que não pode ser assim, tem que fazer a sua pesquisa

Características pessoais e profissionais

Os entrevistados foram questionados sobre quais características de cunho profissional e pessoal entendiam terem sido essenciais em suas atuações como conselheiros. As respostas mostraram que a maior parte dos entrevistados considerou como essencial além do seu conhecimento técnico (7), também suas habilidades interpessoais para trabalhar em grupo, ou seja, saber ouvir, comunicar, perguntar e colocar determinadas questões em discussão (3) e não criar problemas (3). Além disso, características como transmitir confiança (2), ter paciência (1), ter independência intelectual (1) foram citadas como importantes.

Tomada de decisões: liberdade e cerceamento

No que diz respeito à tomada de decisões, pouco mais da metade dos conselheiros entrevistados afirmou jamais ter se sentido cerceado ao decidir sobre algum assunto, por exemplo em função de um dever de corresponder aos interesses de quem os nomeara (6). No entanto, 3 entrevistados relataram situações em que colegas não tinham independência de votar de acordo com a própria consciência, tendo que seguir uma orientação de voto pré-definida³ e 2 relataram situações em que eles próprios passaram por isso. Segundo dois dos conselheiros, em empresas em que há um controle definido (ex. em que exista acordo de acionistas) o conselheiro às vezes tem como papel seguir decisões já tomadas⁴, mas segundo relatou um outro conselheiro, isto nem sempre é um problema quando não está claro qual é o melhor interesse da empresa, pois não existe apenas uma decisão que é boa. Porém, por experiência própria, afirmou que há situações em que claramente a orientação do controlador não é melhor para empresa e, diante disso, adota uma estratégia de dar um tempo e ver se de fato a decisão será implementada e se sim, acaba decidindo por deixar o conselho⁵. Segundo o outro conselheiro que se sentiu coibido, é muito difícil ser plenamente independente se o dono ou

com... O conselheiro tem que estar antenado, ele tem que ler, tem que ler O Valor, tem que ler publicações do setor, tem que conversar com concorrentes, com fornecedores, clientes. (...) Então uma das coisas que eu digo, o conselheiro tem que sujar o sapato. Se você simplesmente se limitar a receber o material da reunião, não vai conseguir dar uma contribuição efetiva. Então tem aquela figura que eu acho que é outra coisa importante vocês incluírem, é a questão da cultura. Como o conselheiro pode contribuir se não entender a cultura organizacional? (...) Então que tipo de iniciativa que o conselheiro faz para entender essa cultura da companhia, né?". (C8)

³ "A gente chegava para a reunião, os meus colegas, que eram os representantes dos fundos de pensão, eles recebiam um envelope com a instrução de voto. Eles tinham que abrir o envelope, ver a instrução de voto, para ver como que eles votariam nas matérias da pauta. Então na realidade o único conselheiro que poderia votar de acordo com a sua consciência era eu. O resto, se eles não seguissem a orientação de voto, primeiro, o voto deles ia ser desconsiderado pelo presidente do Conselho, e segundo que dificilmente eles seriam eleitos novamente por aquele fundo de pensão que os elegeu". (C8)

⁴ "Mas uma empresa que tem um controle, que tem acordo de acionistas, e que define voto, tem algumas matérias que já vinham por decisão tomadas, o que é uma coisa tanto quanto estranha, né? Quer dizer, o conselheiro está ali para cumprir... eu não sei porque ele ressalta que aquilo seria o interesse da empresa". (C3)

⁵ "Então alguns tipos de conflitos são ok, eu vou me curvar ao interesse do dono, ou de um acionista, porque ele é controlador. Eu não vejo problema. Se uma decisão... assim, é muito claro, se o que a gente está fazendo está ruim, é muito melhor você ir embora. Então o que normalmente você faz é dar um tempo. (...) Se você estiver falando de uma coisa muito ruim, alguns se mandam imediatamente, e nesse exemplo prático que eu tive eu vi que, eu esperei um tempo, um ano, e eu achava que era uma coisa grave, a gente esperou um ano e eles disseram: não, nós vamos fazer. Fizeram e... nós não conseguimos. Então também não vamos ficar. (...) Porque eu acho que uma das coisas normais, a gente deve lealdade a empresa, mas o que é melhor para a empresa? Bem sempre uma situação é necessariamente clara que é melhor para a empresa, né. E nesse exemplo que a gente caiu fora era claro, porque a gente estava falando até de coisas que eram irregulares". (C7)

controlador participar do Conselho, pois isto gera constrangimento, mesmo quando há consciência de que a orientação do controlador é ruim⁶.

Segundo um outro, mesmo o independente é afetado em uma empresa com controle definido em função da aplicação do § 8º do art. 118 da Lei 6.404, que retira do conselheiro independente a possibilidade de construir algo que contradiga o acordo de acionistas.⁷ Além disso, um conselheiro relatou que em empresas com controle definido por vezes a própria definição de pauta se traduziria em uma espécie de limitação de seu poder de influenciar nas decisões, pois o controlador deixava de submeter ao crivo do conselho assuntos que decidir sozinho.⁸

Essa discussão revelou que entre os entrevistados não há um consenso sobre qual deve ser o papel do conselheiro em situações como esta. O incômodo expresso por esses dois conselheiros diante da impossibilidade de influenciar a tomada de decisões que consideravam a melhor para os interesses da empresa revela uma preocupação destes com uma independência do conselheiro no desempenho de suas funções. Mas para um outro entrevistado, o papel do conselheiro não seria seguir o melhor interesse da empresa, mas, sim, representar os interesses que o levaram ao cargo. Outros dois defenderam um meio termo: embora o conselheiro não seja vinculado à orientação do acionista, também não deve ele ir totalmente contra aos interesses que representa, ou seja, deve compor os interesses em prol da companhia. Conseguir fazer isso, no entanto, dependeria de o conselheiro ter maturidade para não achar que deve subordinação a quem o indicou⁹ e também ter muito nítida qual a sua função dentro do conselho¹⁰. Para um entrevistado, conseguir de desvencilhar da influência do controlador ou do

⁶ “Mas, quando você tem a presença de um dono, sobretudo controlador, dentro de um Conselho, dificilmente um conselheiro poderá ser plenamente independente. Ele pode exercer essa independência se ele conseguir fazer uma certa captura do presidente do Conselho em reuniões prévias. Assim mesmo ele vai acabar disputando com o CEO da empresa essa captura do presidente do Conselho. (...) Eu percebia que os outros conselheiros, assim, dificilmente entravam com opiniões fundamentalmente discordantes. Às vezes eram discordâncias em aspectos secundários, mas não essenciais de uma decisão. (...) Quer dizer, porque todos sabem que no limite, no limite, está certo... Podem ser destituídos ou ele tem a caneta, está certo? (...) Já me senti [coibido] em algumas decisões que a minha percepção sobre risco, por exemplo, de uma determinada operação, (...) a percepção do controlador era completamente diferente da minha. E, obviamente que depois de eu ter exposto e visto a reação dele tentando convencer os outros e não a mim, eu evidentemente me segurei pra ouvir os argumentos dele. Eu não ia entrar numa discussão explícita com ele ali, mostrando porque é que ele podia estar errado. (...) *After the fact*, o que aconteceu foi que (...) eles tomaram um belo cano, entendeu?”. (C9)

⁷ “Isso mata a eficácia do independente. Você pode se esgoelar lá, pode registrar voto dissidente, isso tem consequências. Agora, se você está querendo construir, se você quer um Conselho que construa, e o independente pode agregar nisso, o acordo de acionistas mata essa função. Então, eu hoje penso quinhentas vezes antes de entrar numa empresa que tem acordo de acionistas”. (C4)

⁸ “Quando as empresas têm um controlador, não necessariamente controlador legal, mas um bloco grande definido e com poder de influenciar a liderança, quando o dono desse bloco é um investidor estratégico, ele tende a, mesmo que não seja por mal, a dominar a agenda e limitar a agenda. Porque ele não traz as coisas e aprova num outro foro”. (C5)

⁹ “Então, digamos, o conselheiro mais maduro, mais profissional, embora o nome dele tenha sido indicado por alguém, ele não tem nenhuma relação de subordinação a essa pessoa, ele vai pra função dele com a melhor capacidade profissional contribuir para o Conselho. Ponto. Quando você tem um Conselho assim de profissionais maduros, tanto do ponto de vista substantivo, quanto do ponto de vista emocional, a tendência é o Conselho amortecer. Eu tenho uma grande disputa entre acionistas, o Conselho procura... (...) Filtrar, mostrar as várias visões e achar o melhor pra companhia. Essa é a grande função do Conselho. Quando você tem um Conselho que é muito subserviente aos acionistas, né, aí, digamos, não tem amortecedor, é (...) como se o acionista estivesse sentado ali. (...) O bom representante é aquele que sabe, é óbvio que ele não vai contra os interesses. (...) Mas ele sabe compor interesses em prol da companhia”. (C10)

¹⁰ “E a outra coisa, eu acho que a pessoa tem que (...) ter uma posição muito nítida do que ele está fazendo lá, e o que ele vai fazer lá. Muitas vezes as pessoas são indicadas por um acionista, tá, apesar dele obviamente ter interesse em representar esse acionista, né, ele tem que cuidar que a posição dele, ele é administrador da companhia. Então isso não quer dizer que ele vai contra os interesses do seu cliente, ou tal... mas o que ele não pode ir é contra os interesses da companhia, né. Então esse é um ponto de saber o joio do trigo, isso é outra coisa que eu acho que hoje pesa muito”. (C12)

CEO e propor mudanças substanciais é a primeira dificuldade dos conselheiros e disso depende a consciência do conselheiro sobre qual o seu papel ali.¹¹

Esta visão sobre o papel do conselheiro se mostrou também relevante quando os entrevistados foram questionados sobre a prevalência de alguma atuação por considerá-la uma experiência de sucesso, maior dificuldade e se alguma vez haviam sentido que uma decisão a ser tomada seria essencial para o presente ou para o futuro da empresa. A maior parte dos conselheiros que relataram ao menos alguma experiência de sucesso ligaram o fator sucesso à capacidade de influenciar o ambiente da empresa¹²: seja no sentido de fazer progressos na estrutura de governança (5), seja de influenciar, por meio de uma boa gestão, o desempenho econômico da empresa a longo prazo, superando uma dificuldade (1) ou desenvolvendo a empresa (5). Por outro lado, 2 conselheiros relataram não considerar nenhuma experiência como particularmente bem-sucedida, por entenderem como limitada a função que poderiam desempenhar enquanto conselheiro¹³. Nesse mesmo sentido se posicionaram os conselheiros que afirmaram jamais ter participado de decisões fundamentais para o presente ou o futuro da empresa¹⁴. Além disso, algumas experiências consideradas como maior a dificuldade enfrentada na atuação como conselheiro também se alinharam com essa sensação de impotência¹⁵, ligada a uma falta de percepção da empresa acerca da contribuição efetiva que um conselho pode dar¹⁶.

¹¹ “A primeira dificuldade é os conselheiros saberem o que estão fazendo ali dentro, tá? Então a gente tem dificuldade em propor mudanças substanciais porque a perspectiva dos Conselheiros é simplesmente fazer o que o controlador está mandando. (...) Então é muito difícil você tirar o Conselho dessa zona de conforto no Brasil, para fazer qualquer coisa que seja novidade. (...) Agora, nas empresas sem controlador, quer dizer, já deu para ver, aquela velha história da prevalência do CEO, e aí acaba que o comportamento é parecido também, sendo o CEO essa fonte de influência, de uma maneira mais sutil”. (C4)

¹² “O Conselho bem-sucedido é aquele que agrega valor, é aquele que consegue, que, enfim, esses pontuais na história da companhia, mas importantes. Eu acho que ele precisa tirar as funções básicas com qualidade, e não simplesmente na base do *check list*, que é supervisionar o management, avaliar, se avaliar, e identificar os pontos de agenda onde ele realmente pode fazer diferença.” (C8)

¹³ “É difícil responder essa pergunta porque eu tenho uma visão muito negativa das tarefas de conselheiro. Entendeu? (...) É difícil. Quer dizer, o conselheiro ele vai saber aquilo que lhe é contado, ele vai ter condição de pedir mais informação se ele tiver um conhecimento prévio da coisa, ou se saiu no jornal ou na televisão, ou houve um escândalo, certo? Fora disso, aquilo que não é levado ao Conselho ele não vai deliberar porque ele não conhece”. (C11)

¹⁴ “Ele ocupa os três níveis aí. (sobre o dono) Então todas as decisões importantes é ele que toma”. (C2)

¹⁵ “Então acho que isso, em termos de energia... a pergunta que você deveria estar se fazendo é, o que é que eu estou fazendo aqui? Porque assim, o conselheiro tem, ele pode renunciar a qualquer momento, etc., mas não é um, vamos dizer assim, não se trata da coisa mais fácil”. (C3) “E tem também o momento que você percebe que o seu prazo está vencido, sei lá, você tentou fazer coisas, isso também já aconteceu, a gente queria, teve um Conselho de alguns anos atrás que nós éramos dois, duas pessoas de fora, e a gente conversou um dia e disse: a gente não vai conseguir mais do que a gente conseguiu, e não vai dar mais. E a gente saiu.” (C7)

¹⁶ “Essa percepção das pessoas de, é muito ainda a mentalidade. Porque o sistema de governança tem três níveis: o acionista, o Conselho da empresa e a governança executiva. Isso tudo tem que funcionar como espelho um do outro. (...) Mas quando chega aqui embaixo, o espelho não funciona muito. (...) Teoricamente, a governança executiva, teria que estar trabalhando coisas que ela quer propor e implementando coisas que o Conselho orientou. O Conselho implementando coisas que o acionista fez e prestando contas com o acionista. Esse é o sistema encadeado, está certo? Mas não é esse o entendimento. Geralmente a governança executiva vê o Conselho como um inimigo, esses caras estão aqui e tal, mesmo não tendo no Brasil o poder de agência e tal. Então eu te falo, eu acho que a minha dificuldade maior não vai tangenciar muito as matérias de vocês porque não é uma coisa legal, vamos dizer assim, é uma coisa de não entendimento ainda, ainda pouco tempo de prática, e um perfil de propriedade que ainda tem predominantemente o controle definido, que as pessoas não dão fluidez ao sistema de governança, né, ele não é encadeado e tal”. (...) “Aí você fica lá meio... na maioria dos Conselhos, às vezes com controlador que perturba mais, às vezes uma executiva que confronta o Conselho, entendeu, então ele não ganha fluidez. Não sei se eu fui claro. *Não há essa percepção do valor que o Conselho pode dar, não é?* Isso, isso, isso. Da contribuição efetiva que o Conselho pode dar”. “Eu acho que a maior dificuldade de governança ainda no Brasil é a não percepção dos Conselhos como um recurso para a administração da empresa, entendeu?”. (C5)

Outras dificuldades identificadas

As demais situações de dificuldade enfrentada por conselho do qual os entrevistados participaram estavam ligadas: lidar com uma situação de instabilidade ou crise enfrentada pela empresa, seja financeira (1), seja uma questão de sucessão de liderança em uma empresa familiar (1). Votar determinados assuntos contra o interesse de outras instâncias de poder da empresa (3), conseguir separar relações pessoais e circunstâncias corporativas (1) e amortecer conflitos dos acionistas (2) – questões ligadas ao ambiente empresarial – também foram apontados como dificuldades. Com relação ao panorama nacional, foi mencionada a dificuldade de enfrentar as constantes mudanças da legislação tributária (1).

O conselho

Tamanho: entre o ideal e o real

Questionados sobre o tamanho dos conselhos em que participaram, os entrevistados responderam que estes tinham entre 5 e 13 membros. Um deles afirmou ainda que acreditava que o número ideal de membros de conselheiros deveria ser de 5 a 7 membros, pois mais do que isso, a dinâmica se alteraria negativamente, em razão de uma diluição da responsabilidade, representatividade, da capacidade de participar.¹⁷

Dinâmica de funcionamento e comportamento dos conselheiros

Alguns entrevistados teceram críticas sobre o funcionamento atual dos conselhos de administração no país. Para um deles, o conselho carrega em si as reminiscências de um passado em que não passava de um órgão decorativo e, embora esteja em evolução, ainda tem um perfil muito formal e pouco produtivo do ponto de vista estratégico, pois faz pouca análise das questões econômico-financeiras, de risco e da mitigação de risco. Em sua visão, o conselho só tornar-se-á mais substantivo quando as empresas precisarem recorrer ao mercado de capitais para se financiar, pois o investidor cobrará uma gestão transparente.¹⁸

Para outro, embora a função do conselho permaneça a mesma em uma empresa familiar ou numa empresa pulverizada, o comportamento dentro do conselho muda, pois algumas questões

¹⁷ “A minha experiência tem sido boa de 5 a 7. Se você aumenta muito dilui a responsabilidade, a representatividade, a capacidade de participar, e você se sente muito pouco responsável, começa a virar uma coisa muito fluida”. (C7)

¹⁸ “Olha, eu acho que os Conselhos, de uma maneira geral, poderiam ser mais executivos. Executivos não no sentido do trabalho dos executivos da companhia, porque não é esse o trabalho do Conselho, mas eu acho que na experiência brasileira ainda tem, ainda há resquícios de uma coisa litúrgica, né, e ainda muito formal. Durante algumas décadas a gente viveu muitos Conselhos de fachada, não é. o Conselho na verdade só servia como, ou abrigava amigos ou abrigava, ou dava impressão de que havia... ou socializava responsabilidades, né, dava a impressão de que, digamos, havia um órgão estratégico. Mas na prática quem definia tudo era, digamos, um acionista. Ou um controlador, etc. Então nesses casos, às vezes os Conselhos ficavam numa função decorativa, e a dinâmica dos Conselhos de certa forma foi contaminada por essa coisa... eu acho que eles podem ser muito mais produtivos, né, podem dedicar muito mais tempo à análise das questões econômico-financeiras, das análises de risco, sobretudo da matriz de risco, da mitigação de risco. (...) Eu acho que mais e mais eles estão assumindo um papel mais substantivo, né. E eu percebo, percebia claramente isso na Sabesp, que o Conselho realmente era, definia muitas coisas, era muito atuante, muito presente (...) Então eu acho que, eu acho que a gente está caminhando, ainda há um longo caminho a ser percorrido, mas acho que tá melhorando. Está melhorando. (...) Mas ele está mudando. O Brasil está mudando, de fato, e eu acho que um determinante pro Brasil mudar vai ser uma menor participação do financiamento público, que terá que ocorrer, porque a realidade... E quando o BNDES, Caixa, Banco do Brasil dão menos dinheiro subsidiado, as empresas vão ter que buscar no mercado, e se as empresas querem tomar emprestado, o debenturista, o acionista minoritário vai querer saber o que é que está acontecendo na empresa, né, ele não vai emprestar dinheiro para um lugar que não tem direção. Então eu acho que vai ser essa necessidade de acesso ao mercado de capitais que vai tornar os Conselhos mais substantivos. E eu acho que é um processo longo, um processo que está ocorrendo.” (C10)

são como tabus para a família.¹⁹ Um comportamento diverso entre conselhos de empresas com donos e sem dono também foi descrito por outro entrevistado: segundo ele, na empresa que tem dono, a reunião do conselho era como uma conversa entre amigos, pois o conselho não passava de obrigação legal, enquanto que na empresa sem dono, os conselheiros deliberavam efetivamente.²⁰ O comportamento dos conselheiros dentro do órgão também varia, segundo este entrevistado, de acordo com a razão pela qual estes foram nomeado para o cargo: se é pelo seu conhecimento sobre determinada matéria que se deseja ter domínio dentro do mix de competências do conselho, a atuação é uma, se é nomeado como se fosse um cargo honorífico ou para ganhar um jeton²¹, é outra.²²

Convívio para além das reuniões

No que diz respeito ao convívio dos conselheiros, os entrevistados se dividiram entre aqueles que afirmaram que o convívio entre os conselheiros se limitava ao âmbito das reuniões do órgão (4) e aqueles que afirmavam que tinham também um convívio informal com os demais conselheiros, por força de ligações familiares e afinidade (1) ou pela criação de espaços de convivência dos conselheiros pela própria empresa, para que estes estreitem laços (1), o que era bem visto pelo entrevistado, pois facilitava posteriormente a condução das discussões no âmbito do conselho²³.

Situações de conflito

Conforme apurado nas entrevistas, o relacionamento entre os conselheiros por vezes pode ser conflituoso. Dos entrevistados, 6 relataram ter presenciado uma situação de conflito no conselho em que participaram. As situações variaram, mas como denominador comum estava

¹⁹ “Eu acho que as experiências mais difíceis que eu tive, né, foi em empresas familiares, conseguir passar ou não determinadas deliberações. Tá? Porque existe uma questão arraigada de vaidade, de coisas até da infância, de coisas que... entendeu? (...) a gente está caminhando pra resolver uma solução, né, e eu tenho que limpar o joio do trigo porque senão eu vou ter só reclamações pessoais. E aí a minha função não serve pra nada, eu não sou... eu sou um psicólogo, né, mas na condução do aspecto jurídico, né. (...) Hoje mesmo, por exemplo, eu não estava, não é Conselho, mas é uma empresa da qual eu sou muito próximo, né, e antes de ontem eu dormi mal porque eu não tinha conseguido conduzir o assunto, não por culpa minha, mas porque era um tabu dentro da família.” (C12)

²⁰ “O do banco X era muito mais uma reunião entre amigos. Era um banco com um dono (...), e ele exercia de A a Z a sua propriedade. (...) o Conselho era uma obrigação legal. E nos outros, em geral? Nos outros, em geral, aí não. Aí eram conversas, havia conversas assim mais delicadas sobre conflitos de interesses, de representatividade de algum conselheiro. Mas, enfim, sempre dentro do grau de civilidade.” (C11)

²¹ É a remuneração percebida por servidores públicos federais em razão da participação como representantes da União em Conselhos de Administração e Fiscal ou órgãos equivalentes de empresas em que a União ou empresas estatais participam minoritariamente no capital, na condição de acionista ordinário ou preferencialista. Fonte: Portaria MPOG / CGU / MF / MD nº 233, de 25 de maio de 2012

²² “Então vai depender muito se o conselheiro foi parar lá porque ele é técnico, (...) ou se eram aqueles que iam lá pra pegar um dinheiro... Um jeton. E também não entendiam nada daquilo, ou era pra pegar um jeton ou era um cargo honorífico, (...). Os ministros iam lá pra pegar um jeton, os outros... (...) aceitavam participar como cargo honorífico, mas na realidade nem entendia quase nada daquilo que estava deliberando.” (C11)

²³ “Idealmente sim. Em geral busca-se algum convívio, porque isso facilita. (Objetivo do convívio) eu acho que o objetivo é sempre profissional, a gente em geral não se conhece de fora do Conselho, (...) mas eu fiquei muito feliz em ver num texto europeu a defesa do que eles chamaram da comunicação subjetiva também. Quer dizer, se eu tenho alguma convivência com você, isso nos facilita depois até conflitar de forma respeitosa. Então... (...) Um respeita o outro. Na Europa eu acho que eles deviam mais, e aqui talvez a gente pudesse fazer um pouco menos em alguns lugares, que a gente estava muito dado a essa convivência. Mas você tem que ter um pouco de interação e eu vi sugestões na Europa de criar ambientes para dar essa interação. Eu já vi essas sugestões. E aqui no Brasil quais são os ambientes, em geral, isso acontece na própria empresa? Almoço, café, na própria empresa. Por exemplo, em alguns lugares isso é facilitado, por exemplo, no caso, quando o Conselho é fora de São Paulo você acaba tendo, você acaba se reunindo num hotel, você chega na noite anterior muitas vezes, então você acaba entrando numa convivência natural extremamente produtiva. E outros você provoca, às vezes, essas situações. As vezes o próprio dono da empresa convida para uma reunião, um convívio até com as famílias. Um jantar... No sábado, no domingo. Então há várias formas de fazer isso, e em geral os brasileiros são razoavelmente bons. E aí você também, o conselheiro tem que ter essa disponibilidade, né, então você não tem... (...) Eu acho que facilita muito porque você conhece um pouco mais as pessoas em situação mais informal, né, depois facilita um pouco.” (C7)

que a origem do conflito não era pessoal; se devia ou por uma dissonância inconciliável entre a posição do conselheiro e a dos demais, que seguem a posição do controlador, geralmente no caso daquele ser independente ou eleito por acionistas minoritários ou por força de disputas de poder. Esse último cenário, segundo o entrevistado, é agravado quando a empresa está em dificuldades, pois conflitos que têm origem em outras instâncias da empresa acabam por atingir o conselho e os conselheiros muitas vezes não têm maturidade necessária para na sua atuação.

Como consequência, os entrevistados afirmaram ter presenciado tanto a manifestação do voto dissidente, conforme o dispositivo do artigo 158 § 1º da Lei das SA, com o objetivo de se eximir de eventual responsabilidade no futuro, como o afastamento do conselheiro dissidente, na forma de renúncia, mesmo que esta tenha se dado por decisão do controlador.

Segundo C7, que presenciou poucos conflitos em sua atuação como conselheiro, esses conflitos são pouco comuns em empresas familiares ou fechadas, pois, segundo ele, um nível de dissenso é bem visto nesses espaços.

Modo de decisão e regras de resolução de impasses

Não obstante, poucos entrevistados afirmaram que já presenciaram situações de impasse entre os conselheiros ou que nos conselhos de que participaram havia uma regra para a solução de conflitos. Duas regras informais apareceram nas entrevistas: a primeira previa a competência do presidente do conselho para solucionar conflitos²⁴; a segunda, ditava que caso o consenso não pudesse ser atingido no conselho, a decisão caberia aos acionistas²⁵. Segundo um entrevistado, este tipo de regra era desnecessário, bastando que o regimento regulasse o procedimento de decisão por maioria.²⁶

A imensa maioria (10) relatou que os conselhos de que participaram decidiam por consenso, o qual era atingido com certa rapidez, com exceção para determinados assuntos. A decisão por maioria foi considerada excepcional por 5 conselheiros e inexistente por 5. A explicação para esse fenômeno, para um conselheiro, vem da existência de uma *peer pressure* para que não ocorra ou não se registre discordância²⁷ e também da influência do dono sobre os conselheiros em empresas com dono, que anula o dissenso²⁸. Um dos entrevistados afirmou que, embora não fossem comuns as decisões por maioria, ocorria frequentemente o registro de votos

²⁴ “Aí havia regra informal, está certo, que eram consultas com o presidente do Conselho e tudo”. (C9)

²⁵ “Se houvesse algum tema, e outro, algum tema que houvesse um deadlock (...) Um conflito insolúvel no Conselho, o Conselho se dividiu, isto era escalado para os acionistas e os acionistas resolveriam. Portanto, eram duas partes. Era como se fosse submetido a uma Assembleia, mas a Assembleia era de dois. Então essa foi a regra de ouro que permitiu inclusive expurgo de pessoas muito complicadas no Conselho (...) A regra ficou escrita como uma governance law, como o Conselho deve decidir. E esta regra foi aprovada pelos acionistas. Então ela, na verdade, ela não, vamos dizer, ela não chegou a ser incorporada ao acordo de acionistas formalmente, do ponto de vista jurídico, não houve mudança no acordo, mas os acionistas aprovaram essa regra do Conselho e ela funcionou”. (C9)

²⁶ “Eu não acho cabível isso. (...) O que é importante é os regimentos terem determinadas provisões de decisão por maioria da minoria.” (C4)

²⁷ “Agora, quando você está num Conselho onde normalmente há construção de consenso e chega uma hora que você não consegue construir o consenso, o impacto é muito forte. Há uma resistência, e uma conotação negativa dos incumbentes. Então há um *peer pressure* para que isso não aconteça, tá? Se você fizer uma análise das atas publicadas você vai ver que é tudo consenso, né? (...) É um mundo lindo”. (C4)

²⁸ “Não, nas empresas com dono não havia a menor discordância. Quer dizer, vamos ser francos. É, quer dizer, a gente copiou um modelo americano que não tem nada a ver com o modelo brasileiro. Nas empresas com controlador não tinha nada, o controlador mandava, colocava em pauta o que ele queria... Já sabia [o resultado que queria chegar]. E se você começasse a fazer pergunta, ou querer propor alternativas você não ia voltar. Esquece isso aí”. (C11)

dissidentes.²⁹ Para um entrevistado, era uma tendência que houvesse menos decisões por consenso à medida que os conselhos se tornassem mais maduros³⁰, para outro, votar por maioria significaria o fracasso do conselho enquanto instância deliberativa.³¹

Relacionamento conselho/diretoria: cumulação de cargos e intermediação dos comitês

Foi perguntado aos entrevistados como se dava o relacionamento dos conselheiros com os diretores nas empresas em que atuaram. Para dois entrevistados, a interação entre a diretoria e o conselho fica aquém do que seria necessário para a boa atuação de ambos.³² Um entrevistado também mencionou desempenhar por vezes uma função de aconselhador do diretor presidente³³, mas esta não é a função que se espera do conselheiro, para caracterizar uma boa interação do conselho com a diretoria.

Alguns deles destacaram que a interação se dava ou por intermédio do presidente do conselho ou dos Comitês. Também foi indicado que em uma das empresas, essa relação era intermediada pelo grupo controlador (1).

No caso de o relacionamento ser intermediado pelo presidente do conselho, o presidente do conselho atuaria fazendo o ‘meio de campo’ entre a diretoria e o conselho, resolvendo conflitos dentro do conselho e mediando disputas de poder entre os dois órgãos.³⁴ Para um entrevistado, o presidente do conselho traçaria as diretrizes, tomaria as iniciativas e trabalharia lado a lado do presidente da companhia, que poderia, mas não precisaria participar do conselho.³⁵ Para outro,

²⁹ “Eu acho que são frequentes. Quer dizer, nos Conselhos que eu participei sempre...[...] Sempre houve o voto discordante, abstenções, declaração de voto. Mesmo nos Conselhos menos confrontacionais. Mesmo nos mais confrontacionais, eu acho que dá para tirar um denominador comum, uma coisa assim”. (C10)

³⁰ “Eu tenho a impressão que à medida que os Conselhos vão amadurecendo eles tendem a ter mais decisões por maioria, com motivação de voto. O que é natural. Eu tenho a impressão que quando a discussão fica mais madura, não é nem mais madura, as pessoas não têm medo de divergir, de discordar, de entender a ótica do outro, né”. (C10)

³¹ “Na minha experiência pessoal a coisa sempre foi com consenso, eu nunca participei de um Conselho que teve que votar alguma coisa, né. E eu acho que esse é o caminho, se você não tem consenso é melhor esperar mais um pouco. Enfim, todo mundo abre mão de alguma coisa, enfim, eu acho que o consenso é um caminho fundamental para um bom Conselho. Você ter que votar é um fracasso, eu acho.” (C7)

³² “Não, a resposta é muito objetiva. Hoje, se a mostra dos Conselhos que eu participei é verdadeira, a grande parte fica aquém, essa interação fica aquém do desejado. [E essa interação depende mais do...] entendimento maior do Conselho como recurso. [Do controlador] e dos executivos também...”. (C5)

³³ “Eu acho que também depende muito do perfil do diretor presidente, tá? Tem caras que são muito agregadores, né, sabem, eles querem ouvir a experiência dos outros, é muito legal isso, sabe? Ele quer ouvir, ele liga pro conselheiro, tem muitos que ligam pra mim e diz: “olha, eu estou fazendo uma operação aqui, o que você acha desse negócio?” Eu opino: “olha, é assim, assim, assim”. É muito comum o diretor de relação com investidores ligar para o advogado que é do Conselho: “olha, o que você acha disso aqui? Tem um acionista que está pleiteando isso, ou nós precisamos fazer uma divulgação, é fato relevante, ou não é fato relevante?” Independente de ter um advogado do, você vai lá e orienta, entendeu? Assim como o diretor presidente pode ligar pra um cara que é especializado em finanças: “olha, estamos pensando em fazer uma operação de empréstimo, o que você acha?”. (C12)

³⁴ “Não. Aí havia regra informal, está certo, que eram consultas com o presidente do Conselho e tudo. Fazia o meio de campo. (...) Então, era um conflito, não era uma coisa que se explicitava numa reunião, mas o que era disfuncional vinha através de um canal adequado, que era o presidente do Conselho, entendeu? Então isso existe, claro. E é bom que haja. Quer dizer, é bom que os canais funcionem assim porque senão você não tem feedback do que está acontecendo, você pode entrar por um caminho que está errado, está inadequado para a organização humana que você tem”. (C9)

³⁵ “Eu acho que pode, pode ser. Eu acho que, talvez, é muito interessante uma afinidade grande entre o presidente do Conselho e o presidente da companhia, não é. Eu acho, assim, sendo mais formalista e rigoroso, talvez o presidente do Conselho, seria o natural que ele traçasse as diretrizes, que tomasse as iniciativas, e trabalhasse coordenadamente com o presidente da companhia, não é. E o presidente da companhia, nesse caso, não precisaria ser membro do Conselho. (...) Quer dizer, eu não quero ser xiita e tal, acho que, digamos, não ser membro do Conselho podia facilitar, né”. (C10)

caberia também ao presidente do conselho assumir um papel de liderança dentro do órgão para, ciente das competências de cada conselheiro, pedir as opiniões para cada um.³⁶

Por vezes, isto se dava em função de uma cumulação de cargos: a pessoa era ao mesmo tempo o diretor presidente e o presidente do conselho (2)³⁷. Embora para um dos entrevistados essa cumulação pudesse ser considerada às vezes um fator de praticidade³⁸, ela, em regra, não foi vista com bons olhos por todos os entrevistados. Um deles afirmou que uma separação entre os dois cargos é fundamental para que o conselho tenha qualquer efetividade.³⁹

Um dos entrevistados afirmou que não seria um problema a participação do CEO no conselho, desde que ele não fosse o *chairman*. Para ele, isto poderia ser inclusive benéfico, por reforçar a seção executiva do órgão.⁴⁰ Por outro lado, o mesmo não seria verdade para os demais diretores: dois entrevistados consideraram que a previsão legal de que até 1/3 dos conselheiros seja de diretores é excessiva ou inadequada. Para estes, o *management*, ainda que seja convidado para participar das reuniões eventualmente, não deve ser incorporado ao *board*.⁴¹ Sobre a presença do controlador no conselho, o dono da empresa, um entrevistado se mostrou incrédulo com relação à possibilidade de o dono saber distinguir bem os dois papéis e não se comportar como dono no conselho⁴².

Além de participarem das reuniões enquanto conselheiros, diretores frequentemente participam das reuniões como convidados, nas quais fazem apresentações temáticas com o intuito de fornecer subsídios aos conselheiros⁴³. Foi constatado nas falas dos entrevistados, que estas participações, mais do que os relatórios que os diretores elaboram⁴⁴, são o principal eixo de ligação entre a diretoria e o conselho, pois são poucos os conselheiros que ativamente procuram os diretores para obter informações que considera necessárias para discutir alguma

³⁶ “Eu não tenho dúvida, tá, que o Conselho é o reflexo da postura do presidente. Um Conselho é atuante quando o presidente é atuante, quando ele belisca o pessoal. (...) O presidente do Conselho ele tem que ter mapeado o perfil de todo mundo que ele tem ali, entendeu? Perguntar, por exemplo, chamar o conselheiro, muitas vezes, para dar uma opinião, né. As vezes tem pessoas que são inteligentíssimas, mas elas são um pouco mais constrangidas de falar. Traz essa pessoa: “o que você acha?” A pessoa se vê fortalecida dentro daquele meio, né. Então isso é muito da liderança do presidente do Conselho”. (C12)

³⁷ “Então você também tinha um representante do Conselho, no caso, que era [ao mesmo tempo] o presidente do Conselho e o presidente da Diretoria. (...) Então ele fazia um pouco esta ponte [entre o conselho e a diretoria]”. (C1)

³⁸ “Em certas coisas facilita bastante. Mas quando você olha para a gestão, é uma gestão bastante centralizada, né. Então eu acho que deveria descentralizar mais.” (C2)

³⁹ “Se você tem o cara nos dois, como muitos anos se perpetuou, não existe uma, não tem como. O diretor presidente participou de uma negociação inteira de uma compra de uma empresa. Ele vai botar em votação como presidente do Conselho o negócio. Como que ele vai defender isso? Ele põe a hora que ele quer, né, ele justifica da forma que ele quiser, e ele tem muito mais argumentos...” (C12)

⁴⁰ “Olha, eu não tenho uma visão muito forte contra o CEO ser membro do Conselho, eu acho que é até positivo em ele não sendo chairman. E aí entra, quer dizer, reforça a importância da seção executiva”. (C4)

⁴¹ “Acho ruim. Acho excessivo [a previsão da lei] (...) Olha, eu não tenho nenhuma empresa que eu participe, ou que eu tenha participado, onde qualquer membro da Diretoria que não o presidente, tenha sido conselheiro”. (C4) “Nas empresas um pouco maiores cada vez tem menos diretores, eles são convidados da reunião, mas eu acho que é uma boa prática, a não ser em casos, de novo, uma empresa pequena, mas é boa prática você não ter o management como parte do *board*, mas sim como convidado”. (C7)

⁴² “Bom, deixa eu te dizer, existe uma diferença muito grande entre Conselho que tem a presença de acionista como conselheiro, em que os demais conselheiros sabem que no limite ele vai se comportar como dono do negócio, e Conselhos em que você não tem acionista presente como conselheiro. É muito difícil para o acionista ele, vamos dizer, ele se disciplinar ao uso de dois chapéus quando ele está num Conselho de Administração. Muito difícil. Ele raramente abandona o papel de dono, né”. (C9)

⁴³ “É. Porque aí vem o cara de vendas, vai, fala, relata como estão indo as vendas, o cara da fábrica ele diz os problemas, periodicamente tem caras do meio ambiente, etc.” (C2)

⁴⁴ “Depois você tem, normalmente em qualquer reunião de Conselho você tem um relatório feito por cada um dos diretores sobre as suas áreas. O diretor geral, que faz a coisa geral, depois você tem o diretor financeiro, que faz também a sua exposição de relações com o mercado, depois você tem um diretor de logística, que é importante”. (C1)

questão no conselho⁴⁵. Os diretores que participam mais, segundo a fala de um entrevistado, são o presidente executivo e o diretor financeiro; os outros diretores participam pontualmente, naqueles assuntos que lhes diz respeito⁴⁶.

Um entrevistado afirmou que a participação do CEO como convidado nas chamadas sessões executivas é muito produtiva. Essas sessões consistem na presença do CEO em parte do tempo da reunião, reservando-se o começo e o fim da reunião para que os conselheiros discutam sozinhos, sem a presença do *management*⁴⁷.

Além da presença dos diretores, foi mencionada a presença de especialistas em determinados assuntos que estavam na pauta da reunião, tanto internos, funcionários da empresa da área em questão⁴⁸, quanto externos. Estas participações podem ser tanto uma coisa de rotina⁴⁹, quanto excepcional, em função de alguma operação nova que está sendo estudada⁵⁰. Para um entrevistado, essas participações são subaproveitadas, pois os conselheiros não conseguem se preparar o suficiente para usufruir dos conhecimentos dos especialistas⁵¹.

Quanto à interação entre diretoria e conselho intermediada pelos Comitês, um entrevistado afirmou que os comitês são hábeis a criar uma aliança entre o diretor e o conselho, na medida que os aproximam em torno de regras ditadas pelo comitê.⁵² Outro entrevistado afirmou que

⁴⁵ “E o que eu percebo nas empresas que eu participo é que eu sou o único conselheiro que vai lá e quer conversar com o diretor, né, os outros não fazem isso. Muitos nem precisam porque são *insiders*, né, e já conhecem todo mundo e coisa e tal, não tem essa necessidade. Outros geralmente não dão bola”. (C4)

⁴⁶ “O que existe é assim, o presidente executivo participando de grande parte da reunião, o diretor financeiro em vários casos também, em boa parte da reunião, e os outros diretores participando pontualmente, naqueles assuntos que diz respeito a eles”. (C8)

⁴⁷ “Isso eu acho... o CEO tem que estar presente, eu gosto muito da ideia das sessões executivas, quer dizer, o CEO está presente em quase toda a reunião, e aí muitas vezes no início e no fim você tem uma reunião só entre os conselheiros. Antes falava muito em reunião no final, mas a experiência tem mostrado reuniões no início também muito produtivas, sem a presença do *management* (...) E no fim é muito mais para fazer um fechamento, tal. Mas eu acho legal ter no começo e no fim o espaço só para o Conselho, e a grande parte da reunião ter sempre o CEO”. (C7)

⁴⁸ “Isso é frequente. Área de Meio Ambiente lá tem um grupo de profissionais que assessoram a empresa, e outras áreas também, sim. Mas é mais o pessoal da empresa mesmo, mas sempre se chama. (...) São problemas tão específicos que o especialista ele conhece bem, né”. (C2)

⁴⁹ “Ela é variável, né, tem empresas que tem práticas saudáveis, das áreas se reportarem regularmente ao Conselho.” (C4).

⁵⁰ “Dependendo da necessidade do assunto sim. Sim. Geralmente o pessoal mais estratégico, geralmente tem economista, tem um monte de gente. Ou se você está fazendo algum trabalho, colocando algum sistema novo. Alguma operação diferente, você está fazendo uma aquisição ou está estudando abertura de capitais, aí traz uma pessoa de investimento naquela reunião, para aquela área específica”. (C5)

⁵¹ “Outra coisa que não existe, você tem temas importantes e novos para o Conselho. Aí o que os Conselhos normalmente fazem? Convidam algum palestrante. Um especialista. Então todo mundo falando de inovação, eu vou convidar um cara que seja especialista em inovação. O cara vem para o Conselho e vai fazer uma palestra brilhante e tal, os conselheiros vão fazer uma ou outra pergunta, não é. O cara vai embora, o que é que fica? Não fica quase nada. Então o que a gente recomenda, mas que ainda não é uma prática? Que tenha uma agenda temática para o ano, que alguém, que a gente já saiba com antecedência, que nós estamos em julho, na reunião de outubro o tema é inovação, e alguém fique responsável por subsidiar os conselheiros com relação aquele assunto, né. Então, o que, quais são os *papers* mais atuais de Harvard e outras escolas em relação a inovação? Fornece isso para os conselheiros. Eventualmente até um livro. Quais são as empresas que são *benchmarks* em inovação? O que elas estão fazendo? (...) Porque daí, primeiro que as perguntas para o especialista vão ser mais inteligentes, e depois que o cara vai embora a gente senta e define: bom, e agora, quais são os próximos passos, o que a gente vai fazer? Entendeu?”. (C8)

⁵² “Por que eu acho que é importante os Comitês? (...) o Comitê pode se reunir uma vez por mês, além da, [reunião] né... o que aproxima, querendo ou não, e existe a criação de um respeito de um diretor pra um conselheiro. (...) É, por exemplo, como que a gente pode ter uma coisa normal, como que a gente pode avaliar no final do ano a distribuição de *stock options*, ou bônus, pra alguém que você vai quatro vezes por ano sem um critério? Tá? Então o que acontece? Se você tiver um Comitê de Remuneração do Conselho com mais algum *advisor*, ou alguém da empresa dando as premissas, você cria uma regra, e o diretor vai estar próximo, e vai querer demonstrar ao conselheiro... Sabe, você cria argumentos pra chamar essa proximidade. Se chamar o cara: “eu quero ver, tátátá”, é aquela história, nem o filho vem pra, quando a gente chama, entendeu? Mas se você cria um argumento que é o seguinte: “eu estou te chamando aqui, né, pra ver a tua lição, se você está fazendo a lição de casa, porque eu estou imaginando que no final do ano você precisa ganhar alguma coisa”, você entendeu? Então, eu acho que o Comitê (...) tem que criar uma aliança entre Diretoria e Conselho”. (C12)

atuou em uma empresa em que os comitês eram o pilar do conselho e a partir deles funcionava um intercâmbio entre o conselho e a diretoria executiva.⁵³

Por vezes, conforme relatado, a relação do conselheiro com a diretoria é conflituosa em função desta visão ainda arraigada de que o conselho existe para fiscalizar e atrapalhar e não para ajudar a diretoria.⁵⁴ Isto ocorre sobretudo com os conselheiros independentes.⁵⁵

Relacionamento com o setor público

Quanto ao relacionamento com o setor público, não foi possível observar uma dinâmica padrão entre os entrevistados. Para um, este tópico era ainda muito pouco discutido no âmbito do conselho, e isto só era diferente em empresas que já tiveram problemas de *compliance*.⁵⁶ Para outro, o conselho observava de perto as oportunidades de investimentos públicos com governos e isenções fiscais, mesmo que houvesse um diretor de relações institucionais que lidasse com esse tema mais diretamente.⁵⁷ Nessa linha, afirmou um conselheiro que isso seria inevitável, pois no Brasil o Estado é muito presente nas empresas e caberia ao conselho zelar pelo cumprimento das regras de *compliance*, ainda que esteja mais distante da corrupção.⁵⁸ Para outro, essa discussão no conselho não seria útil.⁵⁹

Origem do órgão

No que diz respeito à criação do órgão, nas entrevistas houve mais afirmações no sentido da decisão deliberada e consciente que partiu dos controladores ou dono da empresa de criar o

⁵³ “Nos casos em que eu atuei só num caso, que era a Espanha, o presidente do Conselho não tinha tanto esse papel, até porque ele não tinha adequada formação, ele era um político lá (...). Mas esse intercâmbio funcionava muito bem por causa dos Comitês. Os Comitês funcionavam muito bem nessa ligação entre Conselho e Diretoria Executiva. Eu acho, na verdade, que o pilar... Não era tanto o presidente. O pilar de um grande Conselho, está certo, são os Comitês. É onde se dá esse fluxo entre Conselho e Diretoria.” (C9)

⁵⁴ “Tem casos que eu presenciei de que contivemos no âmbito do Conselho, e tem casos que contagiou mesmo a empresa, e aí você tem que entrar com a gestão de crise, tem que... Tem casos dos dois tipos. (...) Aliás, essa tua pergunta é uma pergunta boa para vocês elaborarem em cima e tal, de todos, porque ela tem a ver com aquela raiz da falta de entendimento, percepção e vivência ainda da governança também. Ainda há uma percepção de que: putz, não é meu amigo, sabe... Veio aqui para me prejudicar”. (C5)

⁵⁵ “Eu já tive, eu já presenciei, obviamente, mas ela ocorre mais entre algum conselheiro indicado, ou, por exemplo, um conselheiro independente, que eu já cansei de ver, de ter falta de entendimento, conselheiro independente e um diretor, isso sim. Os demais conselheiros que formam o bloco, vamos dizer, de controle, que estão próximos a família, ou a Diretoria e tal, roupa suja se lava em casa, isso na verdade nunca pinta essa discussão. Ela já vai lavada, entendeu? Agora com, assim, já cansei de ver, entendeu?”. (C12)

⁵⁶ “Eu confesso que nos Conselhos que eu participei eu não consegui nesse nível de discussão, tá? Algumas coisas de política, anticorrupção estava começando a acontecer, coisa e tal. Agora muita discussão com relação a gestão de riscos por conta da Instrução 552, né. E na verdade tem um Conselho que eu participo onde essas relações são reportadas regularmente, mas a grande maioria não (...) [esse tipo de discussão] Chega pouco ainda [no conselho]. Normalmente chega em empresas que já tiveram problemas no passado”. (C4)

⁵⁷ “Muito. Muito. (...) O Conselho olhava isso de perto, era principalmente, havia um diretor de relações institucionais executivo, esse diretor de relações institucionais ele tinha muita questão relacionada a incentivos fiscais, não é, lá no nordeste (...) ele mantinha essas relações de governo junto com o CEO, não era o presidente do Conselho que fazia isso. Às vezes demandas de governadores para empresa considerar alguns investimentos, e tudo, que fossem evidentemente benéficos para empresa, isso era tudo levado ao Conselho. Tratamento de água, efluentes também, porque a empresa tem, tinha, no caso, um potencial grande de criar poluição ambiental. Então isso tudo era, isso passava a Conselho e era tratado com o dirigente executivo da área, ou diretor de relações institucionais, e quando necessário o CEO, o presidente da empresa, o presidente executivo. Era ele que fazia isso”. (C9)

⁵⁸ “No Brasil, todas as companhias quase, pela excessiva interferência do estado, tem alguma forma de relação com órgãos públicos. Mas eu acho que isso está, parece que isso é... eu acho que os problemas potenciais que existem, existem entre empresas também, eu muito cedo na minha vida presenciei corrupção entre empresas privadas, duas partes privadas. Muito cedo na minha vida eu vi financeiro sendo tentativa de influência desmedida entre bancos e área financeira, por exemplo. Então a gente vive um momento que a gente fala muito do setor público, e eu acho que ele tem relevância, porque a interferência do setor público no Brasil é enorme. (...) o Conselho tem responsabilidade sobre isso também. É claro que o conselheiro ele está muito mais distante, eu acho que pouca gente tenta corromper um conselheiro, do ponto de vista de grana, vai corromper nesse jogo de sedução, que faz parte da vida. Então a palavra corromper não cabe, eu acho que é um jogo de sedução em todos os ambientes. Que também tem, a corrupção no Conselho eu nunca vi, mas (...) eu acho que ao Conselho cabe pôr esse assunto visível nas empresas, as leis de *compliance* hoje em dia obrigaram os conselheiros a cuidarem desse assunto”. (C7)

⁵⁹ “Não seria útil”. (C11)

órgão (5), principalmente devido a uma exigência de mercado para aquelas empresas que têm intenção de abrir o capital⁶⁰, do que no sentido de mero cumprimento da obrigação legal (2). Porém, conforme afirmou um entrevistado, é difícil chegar a uma conclusão sobre se a criação dos conselhos em sua maioria se dava pela imposição legal ou pela vontade das empresas, porque nas empresas com dono ou ele está cumprindo um preceito legal ou ele quer e, nas empresas sem dono os acionistas nunca deliberaram sobre a constituição do Conselho porque está na lei e são obrigados a criar.⁶¹

Os documentos

Existência e *status* do regimento interno

Em primeiro lugar, foi questionado se as empresas em que os entrevistados atuaram como conselheiros possuíam um Regimento Interno do conselho. Em resposta, 8 conselheiros afirmaram que havia Regimento Interno e 2 disseram que não sabiam da existência ou não de tal instrumento nos conselhos em que atuaram. Segundo um entrevistado, é mais comum que as empresas tenham um regimento dos comitês ou do conselho fiscal, do que um regimento do conselho de administração e que sigam apenas as regras do novo mercado.⁶²

Para aqueles que afirmaram que havia um regimento, temos que se o regimento existia, sua eficácia era limitada. Segundo relata um conselheiro, no conselho em que participou só se lembrava que o regimento existia em momentos de dificuldades procedimentais para dirimir dúvidas sobre como proceder a votação⁶³. Para outro, sua aplicação esbarrava na tradição, em regras informais.⁶⁴ Um outro conselheiro chegou a afirmar que ninguém ligava para este instrumento.⁶⁵

Disposições regimentais

Foi perguntado, se os conselheiros sabiam se existia uma disposição regimental que estabelecesse um número máximo de assentos em conselhos que um conselheiro poderia ocupar em paralelo ou se entendiam que uma tal disposição seria bem-vinda. A maioria dos

⁶⁰ “É, tem de tudo. (...) Assim, se eu tiver que te dar um ranking de prioridades, e aí falando não só de Conselho, mas de complementação de governança, porque as empresas decidem implementar melhores práticas de governança. Motivo número um, necessidade de captação de recursos. Motivo número dois, conflito societário. Motivo número três, dificuldade de sucessão, tá? Motivo número quatro, seria o ideal eu fosse o número um, preocupação com a longevidade. Então, infelizmente esse é o quarto item. (...) Então eu já vi casos da Mesa montando, implementando práticas de governança, correndo antes de fazer o IPO, e acabou não saindo o IPO e ela desfez tudo o que tinha implementado de governança, entendeu? Então é uma questão de cultura, de enxergar realmente os benefícios que a governança tem. (...) É, uma exigência de mercado, não é, a captação está mais ligada a exigência de mercado”. (C8)

⁶¹ “Na média... É difícil falar isso por quê? Porque nas empresas com dono ou ele está cumprindo um preceito legal ou ele quer. Nas empresas sem dono os acionistas nunca deliberaram sobre a constituição do Conselho. Então, porque tá na lei e é obrigado a fazer”. (C11)

⁶² “Primeiro que nem todas têm um Regimento, Regimento Interno do Conselho. (...) Você pode ter um Regimento dos Comitês, pode ter o Regimento do Conselho Fiscal, tem importância, agora, Regimento do Conselho, na verdade você tem no novo mercado, né, aquelas regras específicas que você assina, e que tem... (...) Termo de consentimento, aquelas coisas todas, é mais ou menos um Regimento, vai, que seja... mas nem todas têm esse Regimento Interno, né. Eu acho que quase ninguém tem o Regimento Interno. E eu acho que se tivesse também era por fora”. (C12)

⁶³ “Só se lembrava do [Regimento] quando havia alguma dificuldade. É, e agora, vota, não vota, pode votar, não pode votar? Então traz aí. (...) É, e agora, vota, não vota, pode votar, não pode votar?” (C11)

⁶⁴ “Em todos eles havia Regimento Interno, mas, digamos, as atividades eram muito mais tocadas pela, digamos, pela tradição do que propriamente [pelo regimento]...” (C10)

⁶⁵ “Ninguém liga”. (C8)

conselheiros afirmou que não ou que não se lembrava se sim ou não e que o regimento se limitava a reger os procedimentos⁶⁶ e definir os objetivos de cada comitê⁶⁷. Dois entrevistados, no entanto, afirmaram que entendem que essa situação talvez devesse mudar. Para um, o regimento talvez devesse sofrer uma expansão para fortalecer a governança.⁶⁸ Para outro, o regimento é o instrumento que, por excelência, é capaz de conceder poderes aos conselheiros para ‘fazer as coisas acontecerem’.⁶⁹

Outrossim, a ideia de uma tal limitação em geral não foi bem recebida pelos entrevistados, segundo um deles, estabelecer um número arbitrário não contribuiria para melhor a qualidade da atuação do conselheiro, pois cada conselho demanda uma dedicação diferente. Segundo ele, um conselho de uma grande empresa em crise certamente demandaria mais do que um conselho de uma ONG. Para ele, a solução estaria em dar maior ênfase aos processos de avaliação dos conselheiros.⁷⁰

Apenas um entrevistado afirmou que no regimento de uma empresa em que atuou existia uma disposição tal, no entanto, segundo ele, esta nunca foi aplicada, por ser ilegal. Ele defendeu que uma restrição de número de conselhos extrapolaria o âmbito do conselho, que é plano de eficácia do regimento, e, por isso, teria que ser feita por lei.⁷¹

Um entrevistado afirmou que mesmo não existindo tal disposição, esta questão é resolvida se não pelo regimento, por outros meios. Mesmo que não esteja explicitado um limite, se o conselheiro estiver ocupado demais para desempenhar suas funções pelo fato de estar participando de muitos conselhos, isto será percebido ou na entrevista que ocorre antes de o conselheiro ser efetivado para o cargo, ou no decorrer de sua atuação por seus pares. Ele reconheceu ocorrer, no entanto, de a empresa saber que o conselheiro não tem disponibilidade para atuar corretamente, mas mesmo assim querer a pessoa no órgão pelo peso de seu nome.⁷²

⁶⁶ “E tinha muito mais a ver, assim, com... bom, era mais procedimental. As regras de funcionamento dos Comitês e tudo era mais procedimental. Claro que os membros do Comitê eram formalmente designados pelo Conselho, os membros e a coordenação também formalmente designados pelo Conselho. Isso constava do acordo de acionistas.” (C9)

⁶⁷ “O Regimento normalmente não é sobre isso, o Regimento vai dizer qual é o objetivo daquele Comitê, ou o Conselho se reunir tantas vezes por ano, ele tem que, ele tem esse escopo. Mais procedimental, não de restrições”. (C7)

⁶⁸ “Eu acho que, o Regimento do Conselho ele talvez deva se expandir sim. Eu estava pensando muito, eu penso que governança tem que funcionar. Eu não penso muito na legalidade dela. Então, o meu viés é mais para estratégia do que para o jurídico”. (C5).

⁶⁹ “Normalmente é o meu primeiro objetivo quando eu entro num Conselho, que é falar de regimento. Muita empresa não tem regimento, tem umas que tem regimento feito lá no kit IPO lá pelo Mattos Filho (...) Eu consegui implementar o regimento em uma empresa, e agora a minha briga é a publicação. E esse é o instrumento que dá poder pro conselheiro de fazer as coisas acontecerem, porque você monta um calendário, você monta aquilo que o Conselho vai fazer, e acima e além do que está na lei”. (C4)

⁷⁰ “Não, não. Inclusive eu coordenei a revisão do Código de Melhores Práticas do IBGC, no capítulo sobre Conselho. E na versão anterior um *check list* tentava estabelecer o número de Conselhos que cada profissional pode participar. Então se for CEO pode participar de um, se for isso pode participar de... E assim, eu acho que é uma questão muito subjetiva. Então nessa versão atual do Código a gente procurou muito mais transmitir a responsabilidade do conselheiro, a dedicação que ele tem que ter, e a importância da avaliação do Conselho, do que querer estabelecer o número de quantos Conselhos cada um pode participar. Uma coisa é ser conselheiro de uma Petrobrás, de uma Usiminas, que vai te demandar uma dedicação de tempo absurda. Outra é de uma ONG que tem...”. (C8)

⁷¹ “Olha, as vezes que eu vi isso acontecer nunca foi implementado na prática, tá? Porque é ilegal. Quer dizer, aí você está realmente pegando uma coisa que tem que ser um indicativo de boa prática e querendo transformar em uma norma sem ter delegação legal para isso, né”. (C4)

⁷² “Não, tudo isso está previsto de uma forma ou de outra. Uma forma está no Regimento, quando não está no Regimento, na minha opinião isso é claríssimo, quer dizer, se eu estou nesses Conselhos, e amanhã eu tenho um convite para um Conselho que cabe, eu tenho que informar isso e informar no mínimo, se não tem nenhum conflito, o mínimo é informar: olha. Eu entrei no Conselho da Petrobrás, não tem nenhum conflito com as minhas empresas, mas eu entrei no Conselho da Petrobrás, eu acho que é uma informação, não necessariamente uma autorização, mas é plenamente possível que alguém chegue uma hora e diga assim: esse cara está muito ocupado, eu não estou gostando (...)”

Observações pessoais

Ao final da entrevista, os entrevistados ficaram à vontade para apontar pontos que entendiam que poderiam ser abordados pela nossa pesquisa.

Feedbacks: avaliações e remunerações de acordo com o desempenho

C4 deu ênfase à importância das autoavaliações do conselho, tanto enquanto órgão, quanto cada conselheiro pessoalmente, que tenham um objetivo explícito de comunicar os *stakeholders* os *gaps* a serem preenchidos no Conselho. C8 também reforçou a importância das avaliações formais ainda incipientes no Brasil.⁷³ C9 considerou importante também a criação de uma remuneração fixa decente, proporcional ao grau de exigência que se impõe a cada conselheiro, e variável a longo prazo para os conselheiros, de acordo com seu desempenho, tal como já ocorre com os diretores como uma forma de incentivar o bom trabalho.⁷⁴

Composição do órgão

C4 afirmou que caberia ao presidente do conselho zelar por uma melhor composição do órgão, para que os conselhos funcionem melhor.⁷⁵

Transparência

Um outro ponto levantado por ele, foi a possibilidade de a interlocução entre o conselho e os *stakeholders* não depender da publicação da ata das reuniões, pois isto gera constrangimento aos conselheiros em sua atuação. Para ele, poderia existir outro meio de dar publicidade às atividades do conselho que não a publicação da ata, por exemplo, por meio da publicação das decisões mais importantes.⁷⁶

Não conheço nenhum que tem um limite absoluto, você só pode participar de cinco Conselhos. Sempre tem a questão do conflito, mas não, eu nunca vi a preocupação com a quantidade de Conselhos e talvez devesse ter. Mas isso sempre aparece na entrevista de seleção. (...) Porque é uma questão relevante, ter disponibilidade de tempo é uma questão relevante. Você está com as reuniões agendadas, você se preparar para as reuniões, você poder participar de alguma emergência ou alguma coisa desse tipo, é uma coisa válida. Algumas empresas abrem mão disso pela relevância do conselheiro. Então eu prefiro ter, sei lá, um figurão que é super ocupado, mas que eu sei que eu não vou poder telefonar para ele fora do horário, sei que ele vai faltar em uma ou duas reuniões, mas ainda assim eu prefiro dizer no meu Conselho; o Clinton participa do meu Conselho. As vezes ele não vem para o Brasil porque ele está muito ocupado, mas está dentro do meu Conselho. Tem gente que faria esse *trade off*. A maioria quer a presença e poder telefonar para o conselheiro, não o tempo todo, mas quer poder ter a liberdade de conversar fora, e coisa desse tipo". (C7)

⁷³ "Um outro ponto que vocês não perguntaram e que eu acho importantíssimo, é a existência de uma avaliação formal, que ainda é um processo... É um processo incipiente no Brasil, mas que é fundamental, né, que a empresa tenha uma avaliação do Conselho como um todo, e uma avaliação dos conselheiros individualmente". (C8)

⁷⁴ "Eu acho que os conselheiros têm que ter remuneração variável de longo prazo, está certo? (...) Está certo? Claro que conselheiro do tipo dele, que ele já construiu, ele pode fazer aquilo por diletantismo até, se ele quiser, mas conselheiro profissional eu acho que tem que haver uma política de remuneração fixa muito decente, está certo? Muito decente mesmo, não tem esse negócio de nós vamos pagar na mediana do mercado e tudo. Isso é horrível. Ela tem que ser decente, ela tem que estar relacionada ao esforço que o presidente do Conselho vai exigir de cada conselheiro e percebê-lo. Então, por exemplo, esse presidente do Conselho ele pedia a opinião de conselheiro e ele sabia que tinha conselheiro que escrevia um relatório bem fundamentado e tinha conselheiro que dava uma opinião de 4, 5 linhas". (C9)

⁷⁵ "Eu acho importante a questão da autoavaliação do Conselho. (...) É fundamental que isso aconteça. *Como órgão e cada um pessoalmente?* Isso, isso, isso. É. Eu acho que o individual é para você chegar no coletivo. E uma autoavaliação que tenha um objetivo explícito de comunicar os *stakeholders* os *gaps* a serem preenchidos no Conselho. (...) Então para os Conselhos funcionarem melhor nós precisamos que sejam compostos de uma maneira melhor, o board build deve ser melhor. *De quem é essa responsabilidade com o órgão?* O presidente do Conselho". (C4)

⁷⁶ "Pois é, aí tem uma reflexão que pode até ser uma ideia aí, você falou que a pesquisa é propositiva, né? Que eu defendo muito a comunicação do Conselho. Você vai lembrar na época do IBGC que eu comecei com aquele negócio do informativo ter ali 'Notícias do Conselho'. Então o IBGC publicava as atas, e ainda tinha ali no informativo para os associados um resumo das decisões. Eu hoje tenho as minhas dúvidas com relação a obrigação da publicação de ata, porque de fato ela gera constrangimento. E as vezes você acaba não colocando determinadas

Para C5, hoje a governança ainda é verificada apenas a partir do cumprimento de uma *check list* de boas práticas. Deveria haver mais transparência sobre a dinâmica da governança nas empresas, para que efetivamente se averiguasse se a governança está sendo praticada ou não. Isto dependeria de uma evolução que, segundo ele, não se dá por documentos, seja regimento, seja lei, mas sim, perpassa pela compreensão real do papel do conselho e da governança na administração de empresa.⁷⁷ C10 também ressaltou que o incentivo à transparência e ao aprimoramento da governança das empresas deve ser visto como função do conselho, e esta preocupação deve estar presente nos regimentos e encabeçada pelo presidente do conselho. Para ele, obter uma organização permeável, transparente e aberta para a sociedade depende da melhora contínua da transparência e dos canais de diálogo com a sociedade.⁷⁸

Visão de futuro

Nessa linha, C8 afirmou que o conselho para desempenhar bem seu papel, deve gastar menos tempo olhando para o passado – analisando resultados – e se dedicar na mesma proporção a olhar também para o futuro.⁷⁹

Segurança jurídica

A preocupação de C12 foi com a definição das hipóteses de responsabilização dos conselheiros. Para ele, há uma indefinição no ordenamento jurídico brasileiro, sobretudo, em função da jurisprudência fiscal e trabalhista, que expandem as hipóteses previstas na legislação civil e societária e isto causa insegurança e dificulta a atuação do conselheiro.⁸⁰

coisas porque a ata vai ser publicada. Agora, eu acho que as empresas têm que evoluir para abrir a caixa preta dos Conselhos dizendo o que eles estão fazendo, né. Não necessariamente publicando a ata. Agora, publicando as coisas relevantes”. (C4)

⁷⁷ “Um, eu acho que a transparência sobre a dinâmica da governança ainda é baixa. Eu acho que hoje a gente aceita muito, e a governança é praticada quando você atende a um *check list* de boas práticas, portanto, há necessidade efetiva de averiguação dessa prática. E acho que aquela evolução, né, que não se dá aí por documentos, Regimentos, leis, e o que seja, que é o ganho da experiência e da evolução de entender realmente o papel importante que a governança e os Conselhos têm na administração de uma empresa, que é aquilo que eu falei, ainda não é muito reconhecido”. (C5)

⁷⁸ “Eu acho que talvez a preocupação, eu diria que a preocupação com transparência, com aprimoramento da governança. (...) Como função do Conselho. Quer dizer, eu acredito muito em processo de melhora contínua, sobretudo em países como o nosso, que ainda não são maduros institucionalmente. Então tenho impressão que é uma, deveria haver uma preocupação dos Regimentos, dos presidentes de Conselho, de realmente incentivar a transparência. Uma coisa que a gente fez, por exemplo, na empresa Y, foi integrar os relatórios. Havia um relatório que a gente fazia, o econômico-financeiro, a dimensão econômico-financeira, a dimensão de engenharia, e a dimensão de sustentabilidade. E o relatório de sustentabilidade era o socioambiental, era uma coisa assim meio, eu diria assim, meio filantropia, alguma coisa meio, olha o que a gente... São trabalhos muito meritórios, ótimo. (...) Aqui a gente planta umas mudinhas, aqui a gente ajuda as crianças. Sensacional. Mas eu acho que é muito importante integrar as dimensões. (...) Colocar a questão socioambiental no centro das atividades da empresa, dada a necessidade, olhando, digamos, as décadas seguintes. (...) Isso é fundamental, e realmente você ser capaz de sensibilizar o conjunto de *stakeholders*. E realmente, eu acredito que hoje não dá mais pra você ter uma organização impermeável, fechada. Você precisa ter uma organização permeável, transparente, aberta pra sociedade, e isso você só consegue com a melhora contínua na transparência, nos canais de diálogo com a sociedade. (...) Uma coisa assim, ainda tem muita coisa a ser feita, a ser construída. É muito na base assim: não, aqui a gente ajuda essa escola, aqui a gente faz isso”. (C10)

⁷⁹ “Eu acho que uma questão essencial é quanto tempo o Conselho dedica para o passado e quanto tempo para o futuro. (...) E uma das coisas que a gente prega, que o Conselho tem que estar olhando mais para o futuro e menos para o passado. É muito comum no Brasil, boa parte da reunião de Conselho ser dedicado a avaliação de resultados. (...) É como dirigir o carro olhando pelo retrovisor. Então como que o Conselho está tratando essas questões de futuro da companhia. Tá. E para você, a maioria deles olha só para o passado. Quantos por cento das reuniões? Eu diria que uns 60%, 60, 70 para o passado. O ideal é que seria um terço para o passado e dois terços para o futuro. O que acontece hoje na maioria é o inverso. Tá” (C8)

⁸⁰ “Eu acho o seguinte, a gente tem que começar, as experiências que tiveram nos Conselhos, e que muita gente até hoje não tem mais interesse em participar do Conselho pelos riscos que tem, que eu acho que isso é uma coisa legal de se levantar, eu nunca tive tempo pra ver isso, mas vocês que são craques nesse negócio podiam ver o seguinte: nós vivemos num país, né, como a gente chama, de *statutory law*, o que vale é o que tá escrito, tá? Os Estados Unidos é um país de *common law*, então o que prevalece? A interpretação das causas, os precedentes, né. Nós estamos tentando aqui no Brasil ser um país *statutory*, cada semana tem um negócio novo, você vê, o meu pessoal aí fica doido, toda

Anexo 1: Tabela de entrevistados

Sigla	Descrição
C1	
C2	
C3	
C4	
C5	
C6	
C7	
C8	
C9	
C10	
C11	
C12	

semana tem um negocinho.... E tá certo, tem que aperfeiçoar. Mas isso é típico de um país *statutory*. Então se você vai pra um Conselho, né, e pergunta pra um advogado, que é outra coisa que o cara, se ele não é um advogado ele vai fazer, ele vai perguntar, como tem muito cliente nosso que pergunta: 'olha, eu queria te convidar pra ser conselheiro, o que você acha?' 'Quais são os meus riscos?' Eu vou dizer pro cara quais são os riscos. "Onde é que tá a legislação?" Então se entrega a legislação, a própria companhia toma o cuidado de fazer um *book* pro conselheiros e dizer: tátátá. O cara lê: olha, a sua responsabilidade é essa, se o Estatuto define a competência eu sou competente pra isso, ou eu não sou competente em termos de competência disso. Então, muito bem. Aí vem uma jurisprudência e diz completamente diferente, especialmente na área fiscal e trabalhista, tá? Então nós estamos aí numa fase... Que é um pântano, tá? Então, por que eu digo que é um Cavalo de Tróia? Porque se você soubesse nitidamente, claramente, a regra, e que a gente sabe, os conselheiros teriam... Eu estou vendo a jurisprudência, né, e isso me deixa, me apavora, por causa de segurança patrimonial, eu estou vendo que há decisões desconsideração da personalidade jurídica que atinge de conselheiro. Então, por exemplo, a gente tem decisões trabalhistas que elas atingem coisas que estão protegidas pela Lei Civil, ou pela Legislação Societária. Então esse é um ponto... e não é fácil de regular isso porque você não vai apresentar para o conselheiro: "olha, está aqui, mas tem jurisprudências que...", o cara nunca mais, enfim, aparece. Estamos trabalhando num país *statutory law*, sendo que na teoria e na prática nós somos *common law*". (C12)

Anexo 2: Questionário

Legenda

Classificação da pergunta	Sigla
Constará do sumário a ser apresentado	S
Servirá de guia para o entrevistador, mas não constará do sumário	G
Pergunta complementar	C

I - Perfil do Entrevistado(a)

1. Nome do Entrevistado; Idade (ou faixa etária) e Profissão (formação):
2. Qual a sua atividade profissional atual? / Salvo as atividades de conselho, o(a) senhor(a) já se “aposentou” da sua atividade profissional principal? Quantas horas trabalha na semana?
3. Pode listar as instituições nas quais estudou?
 - a. Ensino Médio:
 - b. Ensino Superior:
4. Experiência internacional. Chegou a estudar fora do Brasil durante sua formação acadêmica? Onde e por quanto tempo?

II - Questionário sobre a nomeação do Entrevistado(a) como Conselheiro(a)

1. Qual foi e quando se deu sua primeira indicação para ocupar um assento num conselho de administração? (S)
2. Quantas vezes o Sr./Sra. ocupou o cargo de Conselheiro e em quais companhias? (G)
3. Quais os setores da economia de atuação das companhias nas quais o Sr./Sra. ocupou o cargo de Conselheiro? (podemos buscar e preencher) (G)
4. Como se deu sua nomeação? O Sr./a Sra. consegue se lembrar quem fez o contato para convidá-lo(a)? Consegue indicar quais as razões para esse convite? (S)
5. Foi eleito por quem (majoritário, minoritário(s), bloco de controle formado por acordo de acionistas, bloco de minoritários formado por acordo de acionistas)? (C)
6. Em sua opinião, quais fatores influenciaram na sua indicação? (G) Experiência anterior? (C)

III - Questionário sobre a atuação e performance do Entrevistado(a) como Conselheiro(a)

1. Quais características pessoais e profissionais foram essenciais na sua atuação como Conselheiro? E das suas conexões pessoais e profissionais? (S)
2. Pode indicar se entende que alguma das suas experiências como Conselheiro foi mais bem-sucedida e a razão para tanto? (S)
3. Quantas horas por mês é necessário dedicar a cada conselho? (G) Ou essa dedicação só é necessária nos momentos antes das reuniões? (C)
4. O Sr./a Sra. conseguia ou costumava se preparar com antecedência para as reuniões do Conselho? Como fazia isso? (G) A pauta era encaminhada quando da convocação? Era uma pauta simplificada ou um documento mais pormenorizado (que garantia informações suficientes para preparação previa ou solicitação de documentos)? Quantas reuniões por ano eram convocadas, em média? (C) Em algum momento sentiu falta de algum subsídio para realizar alguma decisão? Se sim, o que fez diante do problema? (C)
5. Qual foi a sua maior dificuldade durante sua atuação no Conselho? (é possível relacionar as pessoas, os temas e as responsabilizações advindas dessa dificuldade?) O que resultou dessa dificuldade? (S)

6. Em algum momento sentiu que a tomada da decisão envolvia questões essenciais para o presente da Companhia? E para o futuro? Pode detalhar algumas dessas decisões? (G)
7. O Sr./a Sra. poderia dizer qual foi a sua contribuição mais importante para os negócios da empresa? (Qualificar se no campo negocial, *interna corporis...*) (G)
8. Quais interesses o Sr./a Sra. levava em consideração na sua tomada de decisão? (S) Alguma vez se sentiu cerceado(a) para tomar uma decisão por previsões contidas em acordo de acionistas de quem o elegeu? (G)

IV - Dinâmica e performance do conselho

1. Como você diria que funcionava o Conselho nos exercícios em que ocupou o cargo? (S) Consegue se lembrar quantos eram os conselheiros e quem compunha o Conselho? (C)
2. Os senhores tinham um convívio intenso? Em função do conselho ou por motivos pessoais? (G)
3. O Conselho foi bem-sucedido no período? Por quê? (S)
4. Sobre o relacionamento entre as pessoas, como se dava o relacionamento dos membros do conselho com os diretores? Os conselheiros ocupavam cargos em ambos os órgãos? (S)
5. O senhor conseguiu observar como se dava o relacionamento entre os diretores e terceiros dentro da empresa? Era possível identificar os interesses desses terceiros? (G)
6. Como o Sr./a Sra. definiria a relação que se estabeleceu entre o Diretor Presidente e o Conselho de Administração? Como o Sr./a Sra. definiria a atuação do Presidente? (G)
7. Houve algum conflito entre o Diretor Presidente e o Conselho de Administração? Como se resolveu esse conflito? (G)
8. Conseguiu observar como se dava o relacionamento da companhia com o setor público? (G)
9. Como se dava a interação entre Conselheiros e Diretores? (S)
10. Qual foi a maior dificuldade enfrentada pelo Conselho segundo sua opinião? (é possível relacionar as pessoas, os temas e as responsabilizações advindas dessa dificuldade?) O que resultou dessa dificuldade? (S)
11. O Sr./a Sra. consegue se lembrar se havia uma dinâmica padrão de funcionamento das reuniões? Quanto tempo em média duravam as reuniões? Havia alguma particularidade? (S)

V - Mecanismos de tomada de decisão

1. Os Conselheiros atuavam em concordância ou discordância? Se discordavam, com qual frequência isso ocorria? (S)
2. Quando havia concordância, ela se dava comumente pelo atingimento rápido do consenso ou por longas e penosas deliberações? (C)
3. Em termos de conflitos, o senhor se lembra de já ter entrado em conflito com algum outro membro do Conselho? Consegue se lembrar dos motivos? (G) O senhor já presenciou algum Conselheiro que chegou a renunciar ou foi afastado? (C)
4. Como o Sr./a Sra. definiria a atuação do Presidente no ambiente da reunião ou no processo decisório? (S)

VI - Questionário sobre o Estatuto da companhia, quando o(a) Entrevistado(a) tiver conhecimento

1. A existência do Conselho de Administração foi uma escolha dos fundadores/acionistas ou uma obrigação legal? (G)
2. As competências estabelecidas estatutariamente para os Conselheiros eram além das legais? Havia um Regimento Interno do Conselho? (S)
3. Qual o número de Conselheiros que se exigia no estatuto? Havia alguma razão para tal número? (G)
4. Havia uma regra para a resolução de conflitos entre os Conselheiros? (G)