



Definir o ritmo ou acompanhá-lo?

Resultados da pesquisa 2023 do EY Center for Board Matters sobre o papel da presidência dos Conselhos de Administração.

■ ■ ■
Quanto melhor a pergunta, melhor a resposta.
E melhor se torna o mundo de negócios.



EY

Building a better
working world

Apresentação

Mudanças no contexto competitivo, disrupção dos modelos de negócios, volatilidade geopolítica, riscos emergentes e incertezas regulatórias têm desafiado membros de Conselhos de Administração.

De um lado, conselheiros e conselheiras têm responsabilidade perante a empresa. Por outro, meios limitados para entendê-la a fundo - e essa compreensão é muitas vezes mediada pela gestão. Ou seja, espera-se que o Conselho assuma responsabilidades, apesar de não ser tomador de decisões do dia a dia.

Até que ponto o Conselho está ciente do que realmente acontece na empresa sobre a qual possui deveres fiduciários, decide os rumos estratégicos do negócio e monitora a diretoria? Qual é o elo fundamental para conectar a gestão, provocar a organização e desafiar o pensamento holístico nas reuniões de Conselho?

Neste ambiente, que exige respostas e decisões precisas e oportunas para sustentar o crescimento de longo prazo, quais são as práticas boas e questionáveis no exercício da presidência de um Conselho de Administração?

Para chegar a uma resposta, coordenamos uma pesquisa inédita no mercado brasileiro, da qual apresentamos os resultados e insights neste documento.

O ambiente atual está mudando drasticamente e as fórmulas do passado já não são eficazes na criação de prosperidade e valor distribuído. A cadeira de presidente pode fazer uma diferença significativa no desempenho efetivo de um Conselho, definindo um norte que agregue valor ao negócio.

Roberto Azevedo

Sócio de Consultoria em Organização e Gestão de Pessoas da EY Brasil



Contexto

A pesquisa sobre o papel da presidência dos Conselhos de Administração foi realizada pelo EY Center for Board Matters em abril de 2023, de maneira virtual e aberta a membros de Conselhos.

A amostra buscou abranger diferentes critérios. Entre eles: segmento empresarial, participação no mercado de capitais, controle familiar e características de uma boa presidência de Conselho e seu papel dentro do Conselho de Administração.

Na divulgação da pesquisa, contamos com o apoio do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), ao qual agradecemos a colaboração para que atingíssemos uma quantidade considerável de respostas válidas.



A pesquisa foi dividida em 8 seções:

- 1** Perfil do(a) conselheiro(a)
- 2** Perfil das empresas
- 3** Perfil do(a) presidente
- 4** Avaliação e remuneração
- 5** Relacionamento com o(a) CEO/diretor(a)-presidente
- 6** O papel do(a) presidente na reunião
- 7** Eficiência na posição de presidente do CA
- 8** Qualidades e práticas em geral para o(a) presidente do CA

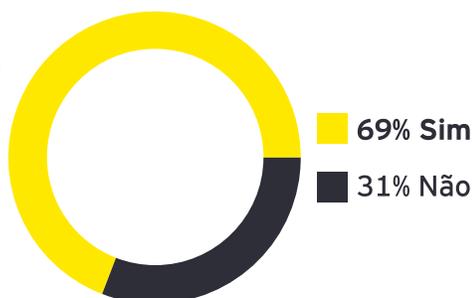
As seções de 1 a 7 foram compostas por perguntas objetivas de múltipla escolha, enquanto a seção 8, por perguntas abertas/qualitativas, que exploraram as qualidades necessárias ou desejáveis e negativas da função de presidente do Conselho de Administração.

Resultados

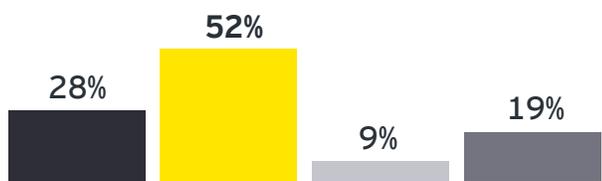
I. Perfil do(a) conselheiro(a)

Cerca de $\frac{2}{3}$ dos respondentes se consideram membros independentes¹ de Conselhos de Administração. Além disso, a maior parte (82%) dos respondentes exerce alguma outra função, como a própria função de presidente (26%) ou membro de Comitê de Assessoramento.

Você é um membro independente?



Você tem alguma função neste Conselho de Administração?



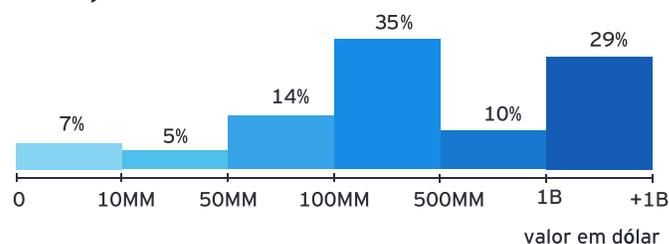
- Sim, eu presido o Conselho de Administração
- Sim, eu participo de um Comitê de Assessoramento
- Sim, outras
- Não, sou conselheiro(a) e não tenho outra função específica no Conselho de Administração

¹Conselheiro Independente, segundo definição do IBGC: conselheiros que não possuem relações familiares, de negócio ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos, que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.

II. Perfil das empresas

Para traçarmos o perfil das empresas, buscamos avaliar sua receita anual (em dólares americanos), o status do capital (aberto ou fechado), se controle familiar e o setor de atividade.

Qual a receita anual da empresa?



Cerca de $\frac{3}{4}$ dos (as) respondentes fazem parte de empresas com receitas anuais acima de US\$ 100 milhões, sendo que 29% estão acima de US\$ 1 bilhão. Ao considerarmos empresas de grande porte >US\$ 500 milhões, temos aproximadamente 40% da amostra.

A empresa está listada na bolsa de valores?



A empresa é de controle familiar?



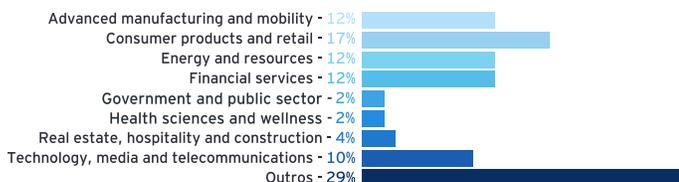
²Controle Familiar, segundo definição do IBGC: organizações de controle definido, exercido por um sócio ou grupo de sócios de uma mesma família, vinculado por acordo de sócios ou sob controle comum, que possui mais de 50% das quotas com direito a voto da organização.

Quando observamos o status do capital (aberto ou fechado), $\frac{2}{3}$ dos(as) conselheiros(as) atuam em empresas sem ações negociadas em bolsa. Também 52% das empresas participantes têm controle familiar.



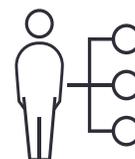
Em apenas **14%** das empresas em que atuam respondentes, a presidência do Conselho é exercida por uma mulher.

Qual o setor de atividade?



Com relação aos setores, 17% dos(as) respondentes atuam em empresas de produtos de consumo e varejo. Outros setores não identificados totalizam 29% dos(as) participantes.

A idade média do(a) presidente é de 59 anos. Aproximadamente $\frac{1}{3}$ ocupa o cargo há mais de **4 anos**.



III. Perfil do(a) presidente

Analisamos algumas variáveis em relação ao perfil da figura do(a) presidente do Conselho de Administração, como: independência, gênero, faixa etária, tempo na função e acúmulo de uma ou mais funções na empresa.



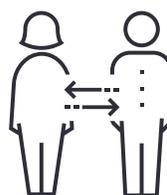
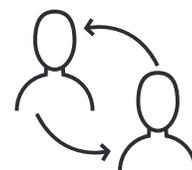
$\frac{2}{3}$ dos(as) presidentes foram indicados(as) pelo(a) acionista principal e/ou majoritário(a).

A grande maioria (**88%**) dos(as) presidentes não exerce função executiva na empresa.



Cerca de **20%** dos(as) presidentes de Conselhos reportaram também ser representante institucional e/ou porta-voz de suas empresas.

Apenas **20%** das empresas conta com um plano de sucessão formal para a presidência do Conselho de Administração.



O(a) presidente do Conselho também é presidente da Assembleia Geral dos Acionistas em 40% dos casos e **metade** faz parte de um ou mais Comitês de Assessoramento.

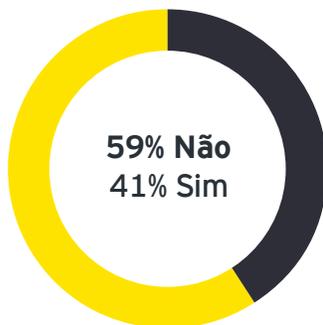
Resultados de desempenho

I. Avaliação e remuneração

A pesquisa mostrou que $\frac{3}{5}$ dos(as) presidentes de Conselho não têm seu desempenho formalmente avaliado.

Um processo de avaliação de desempenho de baixo para cima (*bottom-up*), além de trazer maior objetividade em relação ao desempenho do(a) presidente, pode auxiliar na definição de métricas de avaliação de desempenho do próprio Conselho.

O desempenho do(a) presidente do CA é formalmente avaliado?

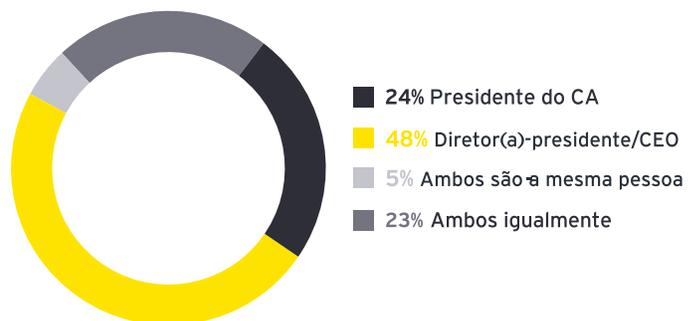


Em relação à remuneração do(a) presidente, **53%** dos respondentes informaram que o(a) presidente recebe uma remuneração diferenciada em relação aos demais, para **38%** não há diferença, enquanto **9%** não souberam responder. Apenas **14%** dos(as) presidentes, nas empresas dos(as) participantes, recebem, além da remuneração fixa, também uma parcela variável relacionada ao desempenho.

II. Relacionamento com o(a) diretor(a)-presidente/CEO

Abordamos a percepção dos participantes em relação a qual figura exercia mais poder dentro da empresa: presidente do conselho ou diretor(a)-presidente/CEO:

De acordo com a sua percepção, quem realmente exerce mais poder na empresa?



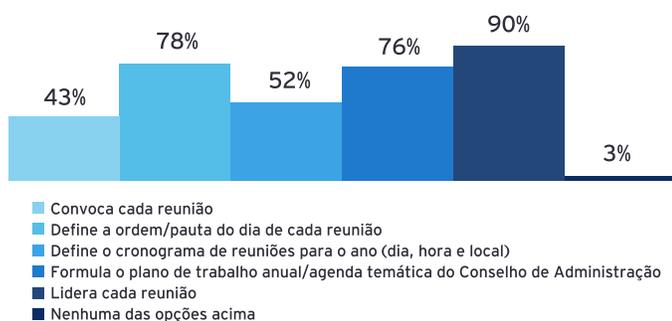
A comunicação entre CEO e o(a) presidente do Conselho foi considerada fluida ou muito fluida para 83% dos participantes. Isso ajuda no alinhamento entre as tomadas de decisão do dia a dia do negócio e o plano estratégico da empresa.

Além da boa comunicação, em pouco **mais da metade da amostra (57%)**, o desempenho do(a) diretor(a)-presidente/CEO é formalmente avaliado.

III. O papel do(a) presidente na reunião

Para entendermos a fundo o papel exercido pelo (a) presidente em relação às reuniões do Conselho, os respondentes selecionaram, em pergunta de múltipla escolha, quais ações são de responsabilidade da presidência dos Conselhos em que atuam:

Em sua experiência, o(a) presidente do CA é quem:



Além da liderança em cada reunião, destaca-se a definição da ordem/pauta da agenda e da formulação de um plano anual de trabalho. Em menor escala, o(a) presidente também define o cronograma de reuniões para o ano e as convoca. Entendemos que outros(as) conselheiros(as) também podem sugerir e/ou convocar uma reunião para apresentação de uma pauta.

A **grande maioria (92%)** concorda que presidente do Conselho de Administração tem como norte claro a sustentabilidade de longo prazo e atende os seus diferentes grupos de interesse/stakeholders da empresa.

Destaca-se também a abertura do(a) presidente para inclusão, durante a reunião, de temas importantes e/ou fundamentais para a empresa em **91% das respostas**.

92%

concorda que o(a) presidente do Conselho de Administração tem como norte a sustentabilidade de longo prazo e atende os diferentes grupos de interesse da empresa.

IV. Eficiência na posição de presidente do Conselho

Nesta seção, para todas as cinco perguntas, uma única escala foi utilizada:

Muito ineficaz - Ineficaz - Eficaz - Muito eficaz

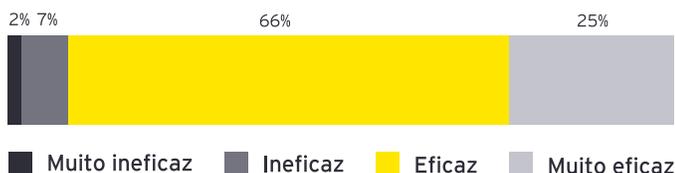
Perguntamos:

Na sua visão, quão eficaz é a liderança do(a) presidente do CA na empresa...

...gerando um ambiente que incentiva a participação de todos e maximiza a contribuição individual dos membros?



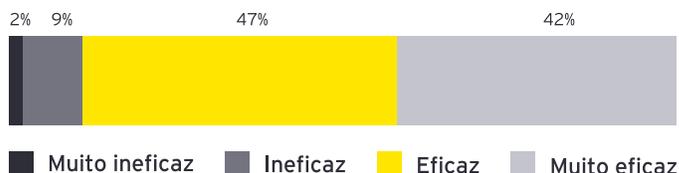
...garantindo o uso eficiente do tempo para abordar todos os itens da agenda?



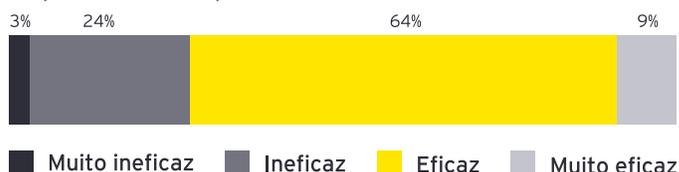
...exercendo o seu papel na condução da reunião de forma amigável e gerindo qualquer impasse, discrepância e/ou conflito que possa surgir?



...em promover um ambiente no qual CEO e executivos (as) se sentem à vontade para falar sobre quaisquer temas junto ao CA?



...promovendo uma abordagem moderna à gestão da sustentabilidade da empresa, com especial enfoque no ESG?



De modo geral, a liderança do(a) presidente do Conselho tem sido eficaz (55%) ou muito eficaz (38%) em administrar diferentes conflitos e interesses dentro das empresas.

Em relação à eficiência da presidência do CA em promover uma abordagem moderna à gestão de sustentabilidade e questões ESG, nota-se uma percepção menos positiva dos respondentes, ainda que a maior parte tenha considerado eficaz (64%) ou muito eficaz (9%).

66%

considera eficaz o uso do tempo da agenda.

Resultados de desempenho

A pesquisa nos trouxe também diversas informações qualitativas, que nos ajudam a observar as qualidades necessárias ou desejáveis para que o(a) presidente de Conselho possa exercer sua função de forma adequada e ainda práticas contrárias ou negativas, sobre as quais um(a) profissional ao se sentar nessa cadeira não deveria exercer.

Entre as principais qualidades mencionadas, destacaram-se:



Qualidades necessárias/desejáveis

Visão estratégica e sistêmica:

Metade dos participantes entende que o(a) presidente do Conselho deve agir estrategicamente, **tendo uma ótima perspectiva do macroambiente no qual a empresa está inserida**, além de ter uma **visão holística**, o que permite antecipar tendências e promover mudanças de forma precisa e antevendo o mercado.

Liderança:

45% enxergam na figura do(a) presidente a necessidade de um perfil de líder, com capacidade de **coordenar, integrar e estimular a contribuição de todos(as)** durante as reuniões.

Conhecimento técnico do negócio:

Cerca de $\frac{1}{3}$ dos(as) conselheiros(as) mencionaram que o(a) presidente deve ter **conhecimento profundo sobre o negócio**, mercados internos e externos e domínio de temas relevantes, como finanças e planejamento estratégico.

Comunicação:

21% destacaram a importância de uma boa comunicação, em especial a **capacidade de escutar ativamente** a contribuição de outros membros.

Experiência e formação:

Da mesma forma, **21%** avaliaram que o(a) presidente deve ter formação em Governança e **experiência anterior como CEO** e/ou conselheiro(a).



Práticas negativas

Por outro lado...

...**41%** enxergam como nocivo um comportamento **autoritário e centralizador**, com tendência a monopolizar a palavra e impedir a contribuição dos demais. Alguns também mencionaram o baixo senso de equipe e diversidade.

...**38%** citaram o **baixo domínio da agenda** como um elemento negativo da condução do Conselho de Administração, observando a **ausência de flexibilidade**, controle do tempo e de **priorização** adequada para os itens em pauta.

...para $\frac{1}{3}$ dos(as) conselheiros(as), desequilíbrio emocional também foi uma das práticas/comportamentos que influencia negativamente no desempenho do(a) presidente.

...cerca de **1 em cada 5** conselheiros(as) observou que a **falta de independência** cria conflitos de interesse para uma condução adequada do Conselho de Administração.

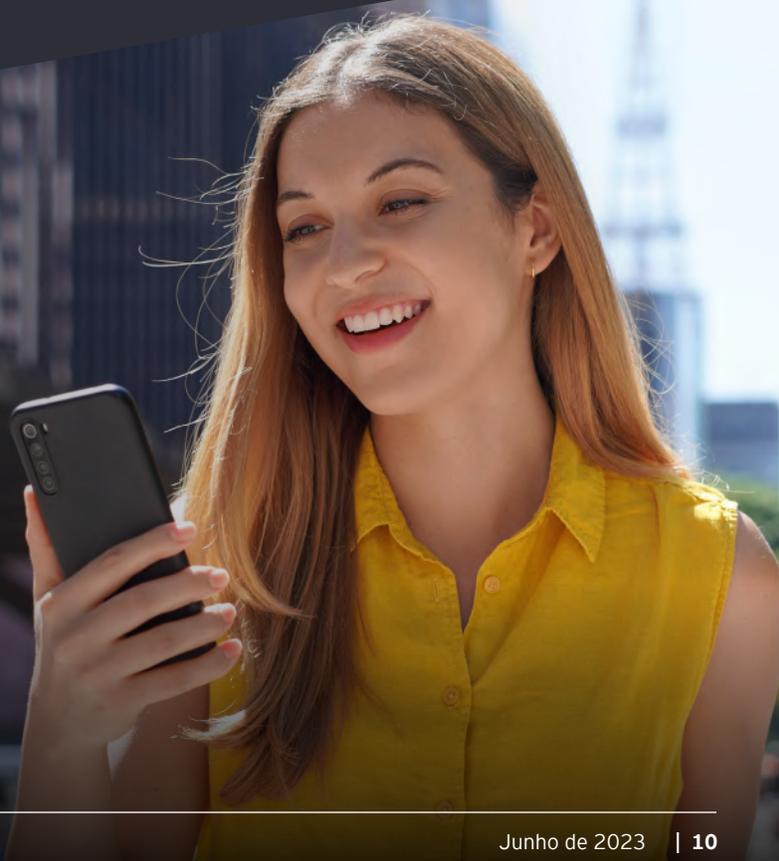
Conclusão

Esta pesquisa buscou entender, de forma objetiva, a figura do(a) presidente do Conselho de Administração e como ele(a) vem exercendo suas funções atualmente, por meio da opinião de conselheiros(as) experientes, com participações como membros ou mesmo na presidência de Conselhos, Comitês e em outras funções relevantes para a governança da empresa.

Principais achados:

- ▶ O(a) presidente do Conselho de Administração é um (a) profissional experiente, com **idade média de 59 anos**. A maioria ocupa a função há mais de 3 anos e é ligada ao grupo de controle da companhia.
- ▶ Ainda encontramos **poucas mulheres na posição (14%)**, reflexo da baixa diversidade encontrada nos Conselhos.
- ▶ As qualidades percebidas como mais relevantes para uma presidência eficaz são a **visão estratégica e sistêmica do ambiente** em que a empresa se encontra e a **liderança inclusiva**.
- ▶ As **práticas negativas** destacadas são relacionadas a um **comportamento autoritário e centralizador** da palavra, além do **baixo domínio da agenda** para condução da reunião.

- ▶ Chama a atenção que em apenas **41%** das empresas dos(as) participantes **existe um processo formal de avaliação da presidência do Conselho de Administração** e, em pouco mais da metade (57%), o desempenho do(a) diretor(a) - presidente/CEO é também avaliado.
- ▶ O(a) **diretor(a)-presidente/CEO é percebido(a) como o(a) mais poderoso(a) dentro da estrutura da empresa**. Além disso, em apenas 12% da amostra ele(a) e o(a) presidente do Conselho de Administração são a mesma pessoa, o que demonstra independência nas funções do Conselho de Administração e da Gestão.
- ▶ Apesar da importante função exercida pelo(a) presidente do Conselho de Administração, **apenas uma a cada cinco empresas conta com um plano formal para sua sucessão**.



EY Center for Board Matters (CBM)

- ▶ **Latam South Leader:**
Flavio Machado
flavio.a.machado@br.ey.com
+55 11 2573 6955
- ▶ **Latam South Manager:**
Agnyz Bueno
agnyz.bueno@br.ey.com
+55 11 2573 6654
- ▶ **Coordenador da pesquisa:**
Roberto Azevedo
roberto.azevedo@br.ey.com
+55 11 2573 4052
- ▶ **Analista da pesquisa:**
Guilherme Mello
guilherme.mello@br.ey.com
+55 21 3263 0757

EY | Building a better working world

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor no longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Tendo dados e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY em mais de 150 países oferecem confiança por meio da garantia da qualidade e contribuem para o crescimento, transformação e operação de seus clientes.

Com atuação em assurance, consulting, strategy, tax e transactions, as equipes da EY fazem perguntas melhores a fim de encontrarem novas respostas para as questões complexas do mundo atual.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais afiliadas da Ernst & Young Global Limited, cada uma delas uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia britânica limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e utiliza dados pessoais, bem como uma descrição dos direitos individuais de acordo com a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em ey.com/privacy. As afiliadas da EY não exercem o direito se essa prática for proibida pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite ey.com.br

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

Sobre o EY Center for Board Matters

Governança corporativa efetiva é um elemento importante na construção de um mundo de negócios melhor. O EY Center for Board Matters apoia membros de Conselhos e de Comitês em seus papéis de supervisão, provendo conteúdo, percepções e educação para ajudá-los a resolver questões complexas debatidas em reuniões. Usando nossas competências profissionais, relacionamentos e bases de dados, conseguimos identificar tendências e temas emergentes relacionados à governança corporativa. Isso nos permite prover insights tempestivos, conteúdo com base em dados e ferramentas, além de análises práticas para conselheiros, investidores e outros stakeholders.

© 2023 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

Esta é uma publicação do Departamento de Marca, Marketing e Comunicação. A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.

