

e-Book

OS DEZ MANDAMENTOS (PARADOXAIS) DO CONSELHEIRO CONSULTIVO

POR

Wanderlei Passarella

*Chairman & CEO no CELINT e
Conselheiro Certificado Internacional (ProDir®/CCAe/ConCertif®)*

OS DEZ MANDAMENTOS (PARADOXAIS) DO CONSELHEIRO CONSULTIVO

- ▶ Ser um Conselheiro Consultivo, à primeira vista, parece uma tarefa fácil: vou a uma reunião por mês, recebo o material de leitura prévia, não tenho preocupação com grandes pressões, debato os assuntos durante a reunião, dou minha opinião, os acionistas tomam a decisão e vou embora. Não, não é bem isso!
- ▶ Para executar a função de Conselheiro Consultivo com maestria é preciso dedicação, competências específicas – motivo dos Programas do CELINT e da CELINTBRA – e, também, habilidades humanas importantes. Determinadas habilidades e atitudes corretas, as quais vamos tentar retratar aqui, nestes “Dez Mandamentos”.
- ▶ Por isso, resolvi escrevê-lo, para ressaltar essas atitudes que, muitas vezes, exigem a compatibilização de demandas incongruentes ou paradoxais. Isso é importante! O entendimento de que o exercício da função do Conselheiro demandará essa capacitação de unir opostos, de trabalhar com esses paradoxos. Vamos a eles!

1º Mandamento

*Tomar decisões sem ter a caneta para tal
(poder constituído)*

- ▶ Esta, talvez, seja a principal dificuldade do Conselheiro Consultivo, porque ele não está no Estatuto da empresa, portanto ele não tem poder decisório legal. Mas, para exercer – de fato – a Governança, ele se apresenta por meio do Conselho para tomar decisões. E esta tomada de decisão é, na verdade, uma ajuda ao processo decisório que precisa ser corroborado por quem tem o direito legal de assinar pela empresa.

▶ Este é um dos paradoxos:

- Conselheiro Consultivo não está no contrato

- Conselheiro Consultivo é Governante → tomar decisões e não apenas opinar

- ▶ Existem modelos de Governança em que o Conselho é mais opinativo. Mas, mesmo neste modelo, a ideia é que a opinião do Conselheiro seja debatida e seja acatado o melhor caminho definido, para que isso resulte em mudanças e transformações na organização, caso contrário nada acontece. Inclusive, existe um limite em até onde o Conselheiro deve ir, sendo que se ao longo do tempo ele observar que todos os assuntos debatidos e as ações acordadas não estão sendo realizadas, então há algo de errado e este Conselheiro não está contribuindo e é preciso se questionar quanto a continuidade de seu papel nessa empresa.
- ▶ Por outro lado, em outros modelos mais participativos ou até no modelo efetivamente Governante, os Conselheiros Consultivos precisam estar ali – realmente – para a tomada de decisão. E, neste caso, o debate traz visões, argumentos e ‘o convencer’ e ‘ser convencido’ pelo grupo. O debate é importante para deixar uma conclusão/decisão, para que os que tenham a legitimidade de assinar, possam deliberar.
- ▶ Todos os assuntos que são da alçada do Conselho são aqueles importantes e não urgentes, principalmente o direcionamento estratégico, as questões de controle da organização e seu rumo, além de questões ligadas à saúde da empresa, finanças e compliance. Sobre esses assuntos, o Conselheiro deve tomar decisões.

2º Mandamento***Influenciar na gestão, mas não atuar como gestor***

- ▶ O Governante (Conselheiro, aquele que exerce a governança) é diferente de Gestor. Ele influencia, dá dicas, pode até elaborar esquemas, fluxo de trabalho, etc. mas deixa que a concepção final e a execução seja dos gestores.
- ▶ São as táticas, as ações do dia a dia, as urgências e a elaboração bem como a execução dos planos de ação que estão na alçada da gestão, diferente do que está na alçada dos Governantes, que são as questões importantes e ligadas ao direcionamento e ao controle.

O CONSELHO NÃO DEVE SER UM ALTER EGO DA GESTÃO

Um erro comum, principalmente nos Conselhos Consultivos, é que eles se considerem uma instância superior para pensar, propor e até executar medidas de gestão.

Corroborando este engano, alguns estruturadores de Conselhos utilizam critério de diversidade atrelado às funções executivas antes exercidas pelos conselheiros: um egresso de finanças, outro de marketing, outro de operações etc. Erro número dois!

O Conselho é o órgão que deve governar a empresa, o que significa garantir um direcionamento estratégico e um controle se a empresa rumar a ele, e, ainda, um controle sobre valores, cultura, leis etc.

Como os conselheiros não estão no dia a dia, o papel de governar é distinto de gerir, que deve ser totalmente delegado aos executivos. E como o Conselho não é um alter ego da gestão, então sua composição não deve replicar as funções operacionais.

Se observados esses dois preceitos, boa parte do que não fazer, em relação aos papéis do Conselho, já terá sido observado.

Tem algo a dizer sobre isso? Como está sua empresa nesses pontos?

Post LinkedIn, Dez/21. Disponível em:

https://www.linkedin.com/posts/wanderlei-passarella_empreeendedores-empresaerrios-executivos-activity-6872094475162849280-CWbI

3º Mandamento***Ser contratado x desafiar o contratante***

- ▶ Este é um paradoxo bastante forte. Os acionistas que contratam o Conselheiro Consultivo e o pagam, devem ser desafiados em seu modelo mental, contestados quando cabível, com total independência.
- ▶ Este é um papel importantíssimo, a independência do Conselheiro Consultivo possibilita que ele possa questionar e confrontar as ideias mesmo daqueles que o contrataram, sem medo de perder o seu trabalho na empresa.
- ▶ Por isso, a independência financeira dos Conselheiros é muito importante também, julgamos que profissionais maduros (não necessariamente idosos), que já percorreram um caminho de sucesso e possuem uma reserva financeira, independente do trabalho atual, são adequados para esta posição.
- ▶ Importante:
 - Não ser serviçal
 - Não ter medo
 - Ser independente financeiramente, intelectual e eticamente

4º Mandamento***Os sócios querem resultados, mas não querem ter problemas***

- ▶ Os Conselheiros precisam quebrar os ovos para ter omelete, não tem outro jeito. Por outro lado, deve ser feito isso paulatinamente.

- ▶ Entendendo as resistências, as idiosincrasias a vencer, as questões culturais que estão atreladas aos Acionistas. Senão não se consegue o esperado de um Conselho.
- ▶ Muitas vezes os Conselheiros devem agir como Mentores, amparando a capacidade de compreensão desses acionistas ou do acionista, quando único na empresa, e há uma lista de prioridades a cumprir. É fundamental entender o que é o ponto inicial da cadeia de modelos mentais arraigados, o que vem antes do que, para ir eliminando as resistências paulatinamente sem criar ondulações desnecessárias que poderiam comprometer todo o projeto de governança.
- ▶ O tempo deve correr a favor do Conselheiro. Ele tem que entender que é preciso agir com uma certa humildade e paciência.

5º Mandamento

Confrontar (no bom sentido) as ideias e chegar num consenso

- ▶ É o que costumo chamar de ‘Confronto x Consenso’. Confronto de ideias e não de egos e um consenso que resulte do debate, do exercício do contraditório, onde aqueles que possam ter apresentado uma ideia inicial, mudam ao longo do tempo, mesmo que não estejam plenamente convictos, pois perceberam o valor da maioria do grupo e se tornam uma minoria leal. Acatam de bom grado aquilo que a maioria decidiu, justamente porque entendem que é mais importante ter um rumo.
- ▶ No final, o Conselheiro precisa se abrir a um grande aprendizado, uma atitude que é ter sua posição, mas mudá-la porque ouviu argumentos poderosos e coerentes melhores que o seu. Ou, então, ter a sua posição e defendê-la quando percebe que nela há uma congruência maior. Isto é uma dicotomia! Quando vou defender a minha posição? Quando sei que estou com a razão ou não? Obviamente, é o curso do debate que irá revelar esta resposta ao Conselheiro. Ele precisa aprender a interpretar nas entrelinhas do debate qual será a linha de ação mais próxima de ser uma boa decisão.

- ▶ Este aprendizado costuma dizer que é o de uma “escuta ativa”. É uma escuta muito atenta, porém o Conselheiro precisa ter – ativamente – a sua própria ideia e ir em defesa da mesma, mudando a sua opinião se assim for mais razoável. Exercendo o paradoxal confronto x consenso.

6º Mandamento

Tomar a frente ou privilegiar o coletivo?

- ▶ Este mandamento é uma decorrência do mandamento anterior.
- ▶ O Conselheiro tem o papel de incluir itens na pauta, tomar a frente, analisar o que precisa ser debatido e o que ele considera prioridade. Além de ter que emitir o seu parecer nestas questões e dar ênfase naquilo que ele acredita, sem deixar que os debates fiquem mornos, muitas vezes tirando os Acionistas da zona de conforto.
- ▶ Por outro lado, não devem impor a sua vontade, é o colegiado quem deve deliberar isto. É uma mudança importantíssima para o Conselheiro, pois, enquanto no papel de Executivo, ele tem a última palavra em sua equipe, onde promove debates, mas é o responsável pela decisão final.
- ▶ No colegiado do Conselho não é assim, nenhum Conselheiro decide isoladamente e nem pode, sozinho, solicitar nada a um gestor, a não ser que seja algo muito simples, mas, mesmo assim, o Conselheiro deve sempre debater com o grupo a sua solicitação, questionando se faz sentido, se é isto mesmo, se vão seguir com tal solicitação à Gestão. Caso contrário, a Gestão fica sobrecarregada de demandas e interrompe o fluxo de trabalho importante dos Executivos, pois passam boa parte do tempo atendendo demandas de Conselheiros específicos e que, algumas vezes, não são construtivas. Por isso a importância de tomar decisão coletiva.

7º Mandamento***Realizar o seu trabalho ou não forçar demais?***

- ▶ Na verdade, ambos!
- ▶ Realizar o seu trabalho, justamente porque o que o Conselheiro vê como importante e prioritário não deve ficar amortecido. Por outro lado, saber repriorizar, aguardar as pré-condições e o momento certo, sem forçar, é condição para o sucesso do Conselho.
- ▶ Quando o Conselheiro atua nas grandes empresas, principalmente nas multinacionais, há uma ‘carga’ de regras e diversos estudos quanto às melhores práticas, o que acaba deixando tudo bastante natural, ou como se diz, na trilha dos livros (“by the book”).
- ▶ Quando o Conselheiro entra numa PMG [Pequena, Média e Grande empresa de capital fechado, familiar] há muitas situações que não funcionam pelas regras, pelo livro. Então é preciso ter esse entendimento e seguir priorizando. Não adianta forçar, pois só aumentará as resistências. Torna-se necessário ter um trabalho estratégico e paciente para seguir mudando o que deve ser mudado, conforme o possível.

8º Mandamento***Atuar no modelo possível de Governança, mas mirar no ideal***

- ▶ Há vários modelos possíveis de atuar em uma Governança, os quais retratamos em nosso livro “Conselheiro de Empresa”, em nosso “Programa de Formação de Conselheiros – PFC e no curso de formação para a Certificação de Conselheiros Consultivos – ConCertif®.

- ▶ Nesses modelos é preciso CIÊNCIA e ARTE. Não é simplesmente Ciência, há todo um conhecimento de pesquisas que vem sendo acumulado, ao longo do tempo, focando no que funciona em uma Governança, mas também é preciso Arte, uma capacidade de compreensão de fatores humanos que transcendem a Ciência.
- ▶ Acredito, particularmente, em modelos evolutivos. Começa-se por onde as condições permitem. Então começamos em um modelo que, talvez, não seja o ideal e evolui-se sempre para o modelo “Governante”, aquele modelo onde os Conselheiros tomam as decisões, eles não são nem muito *hands on* e nem muito *hands off*, eles estão participando, efetivamente, do processo de direcionamento e controle da companhia, tomam as decisões a respeito das questões importantes, mas não urgentes, além de ter uma relação importante de suporte à Gestão. Com esse modelo “Governante” as boas práticas são executadas, lembrando que este modelo é um ideal a ser seguido, pois na vida real, muitas vezes, é diferente.
- ▶ O maior aprendizado do Conselheiro é entender que precisa começar e trabalhar naquilo que é possível, no que as condições de contorno permitem e seguir evoluindo – paulatinamente – para o modelo ideal.

9º Mandamento

Responder aos acionistas, mas gerenciar para cima

- ▶ Embora os Acionistas sejam os seus chefes, teoricamente são os contratantes, você deve se esforçar para que consiga, também, gerenciar a relação para cima, ou seja, que eles sejam gerenciados a partir do seu ponto de vista.

APRENDA A GERENCIAR PARA CIMA

Sabe o que é isso? É administrar o relacionamento com seu chefe, alocando tempo para compreender suas demandas, sua personalidade, suas idiossincrasias e sua visão sobre os negócios e a vida.

Não quer dizer que você deve encampar o seu modo de ser e suas preferências. Mas conhecer bem essas características vai ajudá-lo a lidar com questões que você não entende ou não concorda, bloqueando sua equipe de uma eventual insatisfação com contradições e idas e vindas.

Fiz isso inúmeras vezes em minha carreira. Os resultados foram bons, porque tive uma carreira em ascensão sem destruir relações.

Particularmente, ao evoluir para a carreira de conselheiro de empresas, essa habilidade será crucial, para te ajudar a atuar de forma efetiva com os sócios e familiares das inúmeras empresas de capital fechado e saber como levar demandas corretamente ao CEO.

Comece agora o que será útil hoje e amanhã...

Post LinkedIn, Dez/21. Disponível em:

https://www.linkedin.com/posts/wanderlei-passarella_empreeendedores-empresaerrios-executivos-activity-6869566385106821120-cvQa

10º Mandamento

Compreender que onde atuam Conselhos Consultivos pode haver conflitos de interesses, mas quase nenhum conflito de Agência

- ▶ Esta é uma questão importante. Os conflitos de interesses são muitos, sempre que uma parte quer ter alguma vantagem sobre a outra (ou outras), em detrimento da empresa, tais como:

- Entre sócios

- Entre sócios e gestores

- Entre gestores

- Entre todos esses acima e os interesses da empresa

- ▶ Por outro lado, o que são os chamados Conflitos de Agência? São aqueles tipos de conflitos definidos, inclusive, para justificar a Governança. Conflito de Agência é aquele que existe entre os *Agents* (Executivos, agentes responsáveis por conduzir a companhia) e os *Principals* (Acionistas).
- ▶ Este conflito de Agência é típico da questão da Governança, mas raramente existe esse conflito na maioria dos Conselhos Consultivos, porque – em boa parte das vezes – os *Principals* são também os *Agents* na linha de frente.
- ▶ Para haver conflito de Agência o CEO precisa estar alinhado com os outros Executivos, em prol de facilitar o seu trabalho ou extrair maiores benefícios dele, enfim ter uma agenda própria, em conflitos com os Acionistas. Situação que não acontece quando o Fundador e Acionista principal (ou único Acionista) é o CEO também.
- ▶ Veja o esquema abaixo, onde fica claro como se caracteriza, em termos de participantes e alinhamentos, o Conflito de Agência e o Conflito de Interesses. Na figura da esquerda, observa-se claramente que os Acionistas são vários e se relacionam com CEO e, se o CEO não estiver amparado pelos Executivos, não consegue sozinho ter essa agenda própria. Na figura da direita, por outro lado, fica evidenciado que os Conflitos de interesses podem ocorrer em diversos tipos de relações.

Conflito de Agência

Conflito de Interesses



CONCLUSÃO

Portanto, ser um Conselheiro Consultivo não é uma tarefa assim tão trivial..., mas o impacto na transformação construtiva das organizações pode ser muito relevante. E o sentido de propósito trazido para o Conselheiro também. Desta forma, só há uma palavra a acrescentar: **avante!!!**

SOBRE O AUTOR



WANDERLEI PASSARELLA

Chairman & CEO no CELINT e Conselheiro Certificado Internacional (ProDir® / CCAe / ConCertif®)

- Mestre em Administração de Empresas e Bacharel em Economia pela FEA-USP. Engenheiro Mecânico pela Escola Politécnica da USP. Pós-graduado na Abordagem Transdisciplinar, pela UNIPAZ- RJ.
- Foi CEO da Petroflex, da Synteko (GPCQ) e da Orbis South America. Exerceu cargo de diretoria na Nitroquímica (Grupo Votorantim). Ex-Presidente dos Conselhos de Administração da Senergen, da Copenor (subsidiária da Petrobrás) e da Macroplast.
- Atualmente exerce as funções de Presidente do Conselho da Blavi Part e de Conselheiro na ABC3 e em empresas dos setores de calçados, medicina diagnóstica e international trading. Dirige sua empresa de consultoria e educação, o CELINT – Centro de Estudos em Liderança e Governança Integrais. É Mentor de Executivos C Level, tendo ajudado mais de 500 executivos com mentoring. É certificado internacionalmente e localmente como Conselheiro – ProDir®, ConCertif® e CCle. Pioneiro em oferecer cursos customizados e Certificações para Conselheiros Consultivos.
- Fez cursos presenciais de formação executiva nas principais escolas de administração da atualidade, nos EUA (Stanford, Kellogg e Harvard), na Suíça (IMD) e na França (Dom Cabral/Insead).
- É autor dos livros “Conselheiro de Empresas – o que você precisa saber para construir uma carreira promissora”, “A Reinvenção da Empresa – Projeto Ômega”, “O Despertar dos Líderes Integrais” e “Fábrica de ideias, Banco de Oportunidades”, e co-autor do livro “Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor”.