



IBGC

Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

*Lições sobre Performance de Conselheiros: como  
medir o desempenho?  
Herbert Steinberg*

*10º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa  
Painel C*

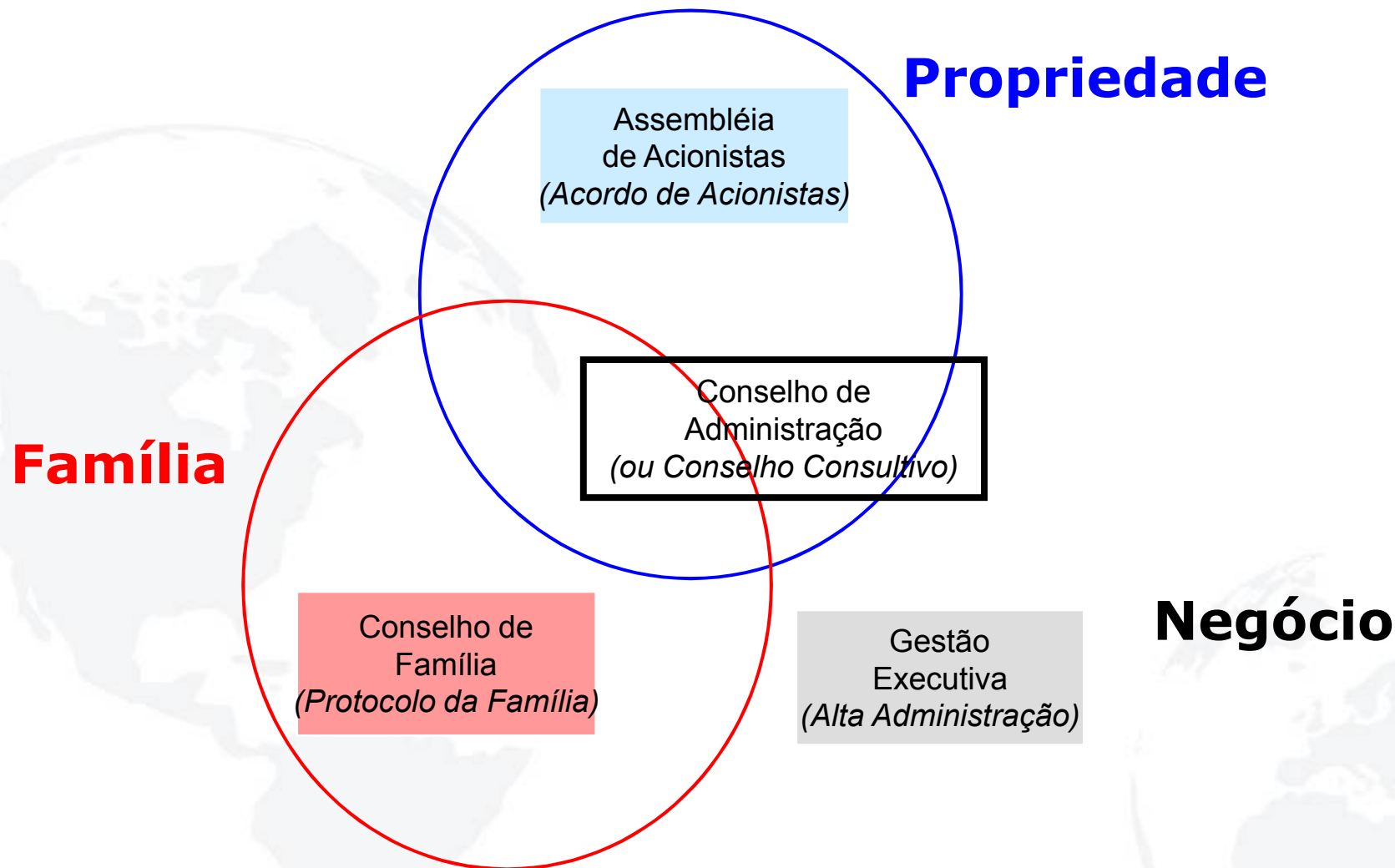
## *Missão do Conselho de Administração:*

Proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento.

## *Papel*

- Consensar propósitos estratégicos alinhados às expectativas dos acionistas quanto à gestão, exercendo o acompanhamento e a avaliação da diretoria executiva e dos resultados apresentados, envolvendo atribuições:
  - Legais, societárias e institucionais
  - Estratégicas
  - Relacionadas à gestão / pessoas
  - Relacionadas a questões financeiras, fiscais e de auditoria

## *Estruturas de gestão*



Adaptado do livro: "De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares", John A. Davis et al., 1997.

Conselho para que?

- Para inglês ver
- Para alinhar a demandas regulatórias
- Para dar segurança a investidores institucionais
- Para validar posturas com o sócio ou família
- Para melhorar a qualidade do debate
- Para obter consultoria de alto nível (barata)
- Para melhorar a qualidade de decisão
- Para gerar valor
- Para controlar

## *Processo de avaliação*

### **Principais Diretrizes do IBGC**

- A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada sociedade, contudo deve ser respaldada por processos formais com escopo de atuação e qualificação bem-definidos.
- A condução desse processo de avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho. A participação de especialistas externos poderá contribuir para a objetividade do processo.

## *Processo de avaliação*

- Auto-Avaliação
- Por pares
- 360 Graus
- Líder-Liderado



## *A verdadeira razão de ser de um Conselho*

■ Sucessão

■ Desenvolvimento

**X**

■ Valorizar o patrimônio

■ Controle

Dar segurança aos acionistas e stakeholders

## *Construindo o Conselho Eficaz* *Ram Charan*



## *Boas Práticas*

A adoção das melhores práticas em áreas diferentes ajudam o BOARD a aplicar efetivamente sua experiência e sabedoria a fim de contribuir com a saúde financeira e prosperidade do negócio no longo prazo:

1. Escolher o CEO mais adequado ao cargo, focando no processo de sucessão;
  - O processo de sucessão é uma das ferramentas mais importantes do conselho para gerar (ou destruir) valor.
2. Sistema de compensação do CEO;
  - Adotar o pacote de incentivos adequado é fundamental para alinhar os objetivos do CEO aos objetivos do negócio.
3. Adoção da Estratégia e sua revisão constante;
  - É preciso que haja consenso com relação à estratégia : O "C Level" precisa estar alinhado, num nível comum de entendimento.

## *Boas Práticas*

4. Administrar efetivamente o banco de talentos da empresa, preparando líderes em potencial para posição de destaque;
  - O Conselho precisa se certificar que o Management está desenvolvendo potenciais líderes de forma adequada, garantindo as necessidades da empresa no futuro.
5. Monitoramento da saúde financeira, desempenho e risco da empresa.
  - O Conselho precisa olhar adiante e antecipar os riscos, gerindo a saúde financeira da empresa e garantindo sua perpetuação.
6. Avaliar o Conselho de Administração como um todo e seus membros individualmente.