

## COMISSÃO DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO – IBGC

### Papéis do Conselho de Administração e o Desenvolvimento da Cultura Organizacional

24 de julho de 2015

**Redator: Eduardo Gusso**

*Cada vez mais, consultores de negócios, acadêmicos e executivos estão chegando à conclusão de que a cultura é o principal motor do desempenho organizacional. Apesar da prevalência desse ponto de vista, há pouco consenso sobre o que é cultura organizacional ou o que ela implica. Você não pode vê-la, tocá-la ou medi-la, mas a cultura é invariavelmente mencionada para explicar por que algumas empresas se saem melhor do que outras.*

James O’Toole<sup>1</sup>

#### 1. OBJETIVO

O presente trabalho parte das premissas de que a estratégia e o desenvolvimento empresarial são profundamente influenciados pela cultura organizacional<sup>2</sup> e de que os conselhos de administração (CAs) têm o papel de compreender, promover ou reforçar e monitorar a evolução da cultura organizacional para viabilizar o sucesso empresarial. O desafio apresentado aos conselhos, diante dessa premissa, é articular sua contribuição de forma eficaz, respeitando os limites de seu papel, sempre tendo em vista a geração sustentável de valor para a companhia e seus *stakeholders*.

---

<sup>1</sup> James O’Toole, “Organizational Culture”, *Strategy + Business Magazine*, 2014.

<sup>2</sup> Para comprovar a evidência empírica dessa premissa, ver estudo do Boston Consulting Group, que, com base em extensa pesquisa, estabelece correlações entre desempenho empresarial e atributos organizacionais, entre eles a cultura. Boston Consulting Group, *Organizational Capabilities Matter*, jan. 2012, disponível em: <[http://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/english\\_report.pdf](http://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/english_report.pdf)>, acesso em: 19/05/2016.

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).

A resposta a esse desafio é complexa, pois não existe um modelo único de atuação. Cada caso requer abordagens adaptadas ao contexto organizacional, dimensão, amplitude geográfica de atuação, estrutura societária, estágio de desenvolvimento da empresa e maturidade da governança.

Em empresas com bons padrões de gestão, estratégia e desempenho robustos, nas quais a cultura é funcional e indutora do desenvolvimento, o trabalho do conselho é ajudar a preservar e reforçar sua evolução permanente. Naquelas em que a cultura organizacional apresenta características disfuncionais ou restritivas ao desenvolvimento empresarial, papel ampliado do conselho é ainda mais desafiador.

O foco deste trabalho é explorar os conceitos, princípios e práticas que orientam a atuação eficaz dos conselhos no desenvolvimento da cultura organizacional. O texto foi desenvolvido a partir de consultas com especialistas no tema, pesquisa bibliográfica, experiências vivenciadas e debates entre os membros da Comissão de Conselho de Administração do IBGC. A primeira parte contém a fundamentação conceitual de cultura organizacional. A segunda contextualiza o papel dos CAs no processo de desenvolvimento da cultura organizacional como indutor da execução da estratégia e desempenho empresarial. Na sequência, o texto traz uma seleção de oportunidades e instrumentos adotados por conselhos na transformação da cultura organizacional em momentos decisivos de companhias de capital aberto ou de controle familiar.

## 2. CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Edgar Schein, cultura organizacional é o:

[...] padrão de premissas básicas criadas, desenvolvidas ou intuídas pelos membros da organização, validadas pela prática no decorrer do tempo e que norteiam comportamentos e definem formas de ação. A essência da cultura organizacional são valores, crenças e certezas tácitas compartilhadas e tidas como verdades, à medida que a organização tem sucesso. Originalmente, na história das companhias, tais ideias estavam apenas na cabeça dos fundadores e líderes. Elas passaram a ser compartilhadas e admitidas à medida que os

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).

membros da organização perceberam que as crenças, valores e certezas dos fundadores levavam ao sucesso da empresa. Portanto, concluíam, devem ser corretas<sup>3</sup>.

Trata-se de um processo de aprendizado em conjunto que, de modo mais simplificado, se expressa “no nosso jeito de ser e fazer as coisas”.

A cultura organizacional exerce subliminarmente enorme influencia nas trajetórias empresariais, sejam elas exemplos de sucesso longo ou efêmero, de períodos de declínio, de *turnarounds*, de fusões bem ou malsucedidas e mesmo de venda ou extinção.

Não existe cultura organizacional melhor ou pior no sentido absoluto, assim como para uma determinada organização não existe necessariamente uma cultura única e monolítica, mas o *backbone* cultural que compreende um conjunto de subculturas características das diferentes áreas, divisões, países ou regiões de atuação<sup>4</sup>.

*A questão é saber se a cultura é funcional e indutora da estratégia, da competitividade e do crescimento sustentado ou se é disfuncional e inibidora do desenvolvimento da empresa.*

Conforme demonstrado no esquema abaixo, a cultura organizacional se forma e se manifesta em três diferentes níveis de profundidade e complexidade: artefatos visíveis, crenças compartilhadas e premissas básicas da liderança. Compreender, decifrar e influenciar no desenvolvimento da cultura de uma dada organização exige o entendimento e a atuação sistêmica nesses três níveis.

---

<sup>3</sup> Edgar Schein, *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*, Rio de Janeiro, José Olympio, 2001.

<sup>4</sup> Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, Londres, McGraw-Hill, 1991.

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).



Fonte: Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2. ed., São Francisco (CA), Jossey Bass, 1989.

Embora a maior parte das ações de desenvolvimento empresarial se dê no âmbito dos artefatos e dos valores, promover mudanças culturais consistentes e duradouras muitas vezes implica acessar os níveis mais profundos das premissas da liderança, o que, em geral, é trabalho de especialistas em desenvolvimento organizacional, internos ou externos à empresa. Atuar somente nos níveis dos artefatos e valores pode ser insuficiente. É usual adotar pesquisas de clima ou questionários estruturados para diagnósticos de cultura organizacional, mas, segundo Schein:

[...] questionários quase sempre tratam de valores referentes aos relacionamentos de trabalho, e clima organizacional não é cultura. Perguntar às pessoas sobre fenômenos compartilhados é um método ineficaz e possivelmente inválido. Nenhuma pessoa tem acesso fácil às premissas básicas compartilhadas, desse modo, a ideia de usar um

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).

questionário se baseia em uma lógica incorreta. Os questionários têm sua importância quando se trata de identificar se os valores espousados estão sendo respeitados ou não<sup>5</sup>.

Consultorias experientes em desenvolvimento organizacional utilizam questionários estruturados para *assessment* e diagnóstico da saúde, robustez e consistência de dimensões organizacionais como alinhamento estratégico, ambiente, liderança, comprometimento, execução e capacidade de inovação, que são muito eficazes para retratar a realidade e despertar a consciência da gestão executiva. Ainda segundo Schein:

[...] para operar as mudanças que se desejam, deve-se trabalhar com grupos de executivos, gestores e colaboradores em sessões de estudos de caso, para trazer à tona as premissas vigentes, estabelecer correlações entre as premissas e as práticas gerenciais disfuncionais e determinar porque os valores explicitados não estão sendo respeitados e praticados<sup>6</sup>.

Nos processos de mudança, tão frequentes e necessários ao desenvolvimento das empresas, nota-se de maneira contundente a importância e o poder da cultura organizacional. Nesses momentos, é bastante comum o conselho deparar-se com dilemas clássicos do desenvolvimento empresarial, como estes:

- Por que determinadas empresas são tão lentas para traduzir as ideias em ações ou levantam tantas barreiras à inovação?
- Por que algumas empresas de sucesso, com cultura forte e cristalizada, têm dificuldade de antever e reagir tempestivamente às ameaças do mercado?
- Por que os gestores de empresas familiares em que os sócios exercem funções executivas são, quase sempre, valorizados mais pela lealdade aos fundadores do que pela iniciativa e proatividade?

---

<sup>5</sup> Edgar Schein, *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*, op. cit.

<sup>6</sup> *Idem, ibidem.*

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).

Certamente, são questões de fundo no ambiente empresarial e, em geral, derivadas das premissas da liderança, quer sejam estas estabelecidas por fundadores, acionistas ou executivos profissionais e que foram sendo cristalizadas ao longo do tempo. Não são raros os casos em que a direção executiva falha ao não reconhecer, acessar e lidar com suas próprias certezas e modelos mentais cristalizados, causando, muitas vezes, uma espécie de “paralisia organizacional”<sup>7</sup>. Nessas circunstâncias, mais do que nunca, os conselhos podem questionar tais paradigmas instalados na organização, derivados das premissas básicas da liderança e tomadas como verdades inquestionáveis.

### 3. CONTEXTO

Os conselhos, em geral, dedicam-se predominantemente as questões concretas dos negócios, como estratégia, resultados e riscos. As dimensões intangíveis, apesar de sua reconhecida importância, acabam ficando em segundo plano.

Diante desse quadro, vale destacar que os papéis e responsabilidades dos conselhos de administração eficazes, segundo Ram Charam, devem contemplar de forma equilibrada, as dimensões tangíveis e intangíveis das organizações<sup>8</sup>, quais sejam:

#### Tangíveis

- Definição das diretrizes empresariais: estrutura de capital, política de dividendos, escolha da estratégia e monitoramento dos planos e projetos estratégicos.
- Monitoramento do desempenho e resultados financeiros da empresa.
- Mapeamento, monitoramento e mitigação de riscos.

<sup>7</sup> Peter Senge, *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*, Rio de Janeiro, Best Seller, 2010.

<sup>8</sup> Ram Charam, *Governança Corporativa que Produz Resultados*, São Paulo, Editora Campus, 2005.

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).

**Intangíveis**

- Desenvolvimento do capital humano: seleção, remuneração, avaliação, orientação do CEO, alinhamento, sintonia e desempenho da direção executiva, capacitação, desenvolvimento de competências e planejamento de sucessão das funções chave da organização.
- Desenvolvimento do capital organizacional: liderança, cultura organizacional, princípios de gestão, coerência entre valores e práticas, conduta ética, estrutura organizacional, imagem e reputação da empresa.
- Administração dos interesses da companhia, dos acionistas majoritários e minoritários, promovendo o equilíbrio com os demais *stakeholders*.
- Gerenciamento da eficácia do conselho: análise da sintonia entre CA e direção executiva e intraconselho, avaliação das reuniões privadas e executivas, dos comitês, do conselho e dos conselheiros, além de gestão das iniciativas para melhorar sua eficácia.

Considerando que organizações são organismos vivos, os focos de atuação do conselho, embora agrupados e classificados de modo distinto, são indissociáveis e tangenciam elementos da cultura organizacional num ecossistema dinâmico de interação permanente.

A geração sustentável de valor, essência do sucesso empresarial, assenta-se em propósitos (visão, missão, valores e princípios), estratégia (modelo de negócio, posicionamento, sustentabilidade e inovação), capacitações (know-how e competências disseminadas na organização) e execução (liderança, disciplina e excelência operacional).

A consistência, a robustez e o alinhamento entre esses quatro elementos é a essência do papel da direção executiva das empresas, que, por sua vez, no exercício longo da liderança, torna-se o vértice da cultura organizacional.

Portanto, escolher, avaliar, orientar e planejar a sucessão do CEO e da direção executiva são atribuições indelegáveis dos conselhos de administração. Influenciar e orientar o CEO e a direção executiva a refletir e ampliar sua consciência quanto ao seu desempenho e alinhamento com os propósitos empresariais integram o rol de atribuições dos conselhos. Esses papéis podem ser exercidos pelo presidente do

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).

conselho, pelo colegiado, por comitês do conselho ou por um conselheiro designado para liderar essa atividade – o que se demonstrar circunstancialmente mais adequado.

Os conselhos de administração eficazes exercem papéis privilegiados de agentes influenciadores de mudança, ainda que indiretos, na flexibilização de paradigmas e na ressignificação de modelos mentais que bloqueiam a estratégia e o desenvolvimento empresarial. Assim como os demais temas centrais da governança, os elementos do capital organizacional, mesmo que com outra denominação, só serão tratados de modo eficaz no conselho com a agenda, competência, tempo, convivência, confiança e instrumentos adequados.

#### 4. BOAS PRÁTICAS

Dado o contexto de atuação dos conselhos, derivam algumas questões de fundo: Como o conselho pode entender a cultura organizacional e avaliar seu impacto no desenvolvimento da empresa? É papel do conselho influenciar na evolução da cultura organizacional? Como contribuir? Como monitorar?

O aparente paradoxo entre o distanciamento, baixa exposição e convivência no dia a dia da empresa, coerente com o princípio básico de governança de *“nose in, hands out”*, e a necessidade de contribuir com o desenvolvimento da cultura organizacional pode ser o principal trunfo dos conselhos nesse trabalho. Exercitando sua percepção treinada, na leitura isenta, equidistante e sem pré-julgamentos, os conselheiros podem agir de forma decisiva para despertar, influenciar e induzir as mudanças necessárias.

A premissa é pautar a relação e contatos com fundadores, controladores, sócios, CEO e direção executiva num ambiente positivo de diálogo e construção da confiança, sem prejuízo do rigor dos questionamentos e exigências do monitoramento e controle.

Na ausência dessa premissa e ao se limitar a periodicidade, duração e pauta das reuniões do conselho, quando caracterizadas pelo formalismo, embora substantivas



e ricas em informações e indicadores, provavelmente não haverá espaço nem ambiente para tratar do intangível, ou o lado “sombra” da organização<sup>9</sup>.

A construção e preservação de relações de confiança entre o conselho e a direção executiva deve se basear na transparência e no alinhamento de propósitos. Relações tensas, antagonismos e divergências de interesses prejudicam a transparência e impedem o tratamento de questões sensíveis, típicas do lado “sombra” da organização.

Há inúmeras oportunidades no convívio próximo com os principais envolvidos no processo de decisão empresarial, para o exercício dessa percepção e influência. Para isso é preciso organizar e aproveitar o espaço nas reuniões regulares do conselho, nos comitês, nas visitas estruturadas a instalações e clientes ou ainda em reportes de consultorias, apresentações funcionais sobre gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

A agenda anual de atividades do conselho deve prever momentos, no mínimo trimestrais, para tratar dos elementos do capital organizacional. A pauta deve prever temas como estrutura e cultura organizacional, liderança, princípios de gestão, coerência entre valores e práticas, conduta ética, imagem e reputação da empresa. São temas que têm lugar e devem ser aprofundados no âmbito dos comitês de gente e gestão, de estratégia ou de governança, e devidamente reportados ao conselho.

Outro aspecto importante a ser levado em conta é a composição do conselho. Coerente com o princípio de complementariedade de competências, os conselhos devem contar com alguns membros experientes em estratégia, liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Existem inúmeras oportunidades para que o presidente do conselho, comitês, colegiado ou conselheiro líder designado exerçam papéis na influência e monitoramento do desenvolvimento da liderança e cultura organizacional, como:

- Definição dos objetivos anuais e plurianuais, alinhados com o pacote de remuneração fixa e variável.
- Avaliação anual de desempenho do CEO e da direção executiva.
- *Feedback*, orientações e aconselhamento do CEO.

---

<sup>9</sup> Betânia Tanure, “É Hora de Capturar de Vez o Lado Sol da Flexibilidade”, *Valor Econômico*, 28/11/2013.

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).

- Convencimento e influência para a necessidade de consultoria de *coaching* para o CEO e/ou para os diretores executivos.
- Convencimento da direção sobre a necessidade de contratação de consultorias em estratégia, gestão ou desenvolvimento organizacional.
- Revisão dos modelos de gestão e de remuneração dos executivos.
- Planejamento de sucessão dos cargos chave da organização, incluída a direção executiva.
- Desligamento ou aposentadoria do atual CEO, processo de sucessão interna ou externa com escolha de perfil profissional capaz de atender tanto as demandas estratégicas e desafios da organização, como da cultura organizacional.
- Integração, *coach* e monitoramento do novo CEO.
- Diagnósticos da coerência das práticas dos valores e princípios gerenciais da organização através de pesquisa de clima organizacional, satisfação dos clientes, comprometimento e gestão da ambiência.
- Reporte sobre a avaliação de desempenho dos gestores das funções-chave, coerência com as práticas dos valores e comportamentos desejados e das promoções internas.
- Valorização da contribuição e incentivo para o exercício pleno dos papéis do gestor de pessoas e desenvolvimento organizacional.
- Apreciação sob a eficácia dos programas de *trainees* e gestão de talentos.
- Decisão de *turnaround* de uma divisão, unidade de negócio ou planta industrial.
- Administração dos impactos de movimentos de desinvestimento, fusão ou aquisição de empresas.
- Momento exclusivo do conselho para alinhamento interno entre os conselheiros independentes e os externos.

Como se vê, existe uma larga avenida de oportunidades para a introdução de discussões e iniciativas voltadas ao desenvolvimento da cultura organizacional no âmbito dos conselhos de administração. Mais do que oportunidades, o correto seria

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).

dizer que o que existe é a necessidade de os conselhos tomarem para si essa responsabilidade. Há inúmeros casos recentes e públicos de influência dos conselhos na estratégia, estilo de liderança e cultura organizacional com o objetivo de gerar valor para a companhia.

Alguns desses exemplos são considerados casos de sucesso, como na aquisição de tradicional cervejaria americana de controle familiar, por uma congênera europeia. O processo de transformação cultural que se sucedeu sob a liderança de executivos brasileiros, pragmáticos e orientados para resultados, provocou uma sensível transformação organizacional, quebrando paradigmas e impulsionando o retorno para a companhia e seus *stakeholders*.

Vale também registrar os fracassos. Uma grande empresa do setor siderúrgico, privatizada no início dos anos 1990, conservou o espírito corporativista estatal até a entrada de novo CEO. Este, ao tentar promover mudanças radicais na gestão da empresa entre 2008 e 2010, sem muita diplomacia e com um conselho sem o necessário alinhamento societário, foi rejeitado e expelido pela cultura organizacional predominante.

Outro exemplo emblemático é a transformação cultural em curso de uma grande empresa do setor de alimentos. Neste caso, o processo envolve a sequência completa da cadeia de influências desde os acionistas minoritários na reconfiguração do conselho e este, no redirecionamento da estratégia e mudança de uma cultura tipicamente agroindustrial para outra orientada para o mercado, e de exportadora de *commodities* para uma configuração multinacional de plantas industriais focadas em produtos com maior valor agregado, impulsionada por mudanças relevantes em praticamente todos os cargos-chave da alta direção.

A esses casos juntam-se os inúmeros processos de fusões e aquisições de empresas de capital fechado e outras centenas de empresas familiares que, por consciência ou necessidade, estão em processo de transformação. Ainda que sejam não listadas, têm como foco principal a sucessão, profissionalização, aperfeiçoamento do modelo de gestão, estrutura financeira adequada e crescimento, o que geralmente passa pela revisão estratégica e renovação da cultura organizacional, desafiando os Conselhos Consultivos ou de Administração no

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).

exercício dos seus papéis com a eficácia prometida pelas boas práticas de governança.

## 5. CONCLUSÕES

As empresas, mesmo as longevas, ao longo de sua história, passam por fases em que é necessário promover mudanças ou reforçar aspectos culturais para enfrentar desafios de crescimento e competitividade.

Nesse processo, a cultura organizacional tem impacto poderoso. Ela é complexa e profunda. Acreditar que se pode manipular e tratar as mudanças organizacionais de modo simplista, como um fenômeno superficial, é uma aposta arriscada. Se o nível mais profundo das premissas básicas e verdades tácitas da liderança não for trabalhado adequadamente, as transformações organizacionais poderão ter caráter efêmero ou transitório. A cultura organizacional é estável. Os membros de uma organização se prendem às certezas culturais porque a cultura dá sentido à vida e a torna previsível. Os seres humanos não gostam de situações caóticas e imprevisíveis; e reagem fortemente para estabilizá-las, seja reforçando culturas funcionais ou mantendo características inibidoras e disfuncionais<sup>10</sup>.

Nesse contexto, os conselhos de administração têm papel fundamental, pois podem e devem influenciar o desenvolvimento da cultura organizacional da companhia. Trata-se de uma tarefa complexa, pois não existem modelos prontos de atuação. Cada conselho deve acessar os elementos da cultura organizacional através dos sinais visíveis e concretos do desempenho e resultados, e nos intangíveis dos comportamentos e valores, e a partir desse conhecimento, elaborar uma estratégia própria de atuação.

Apesar da dificuldade inerente, os conselhos de administração têm inúmeras oportunidades e dispõem de instrumentos variados para cumprir esse papel, dada sua isenção, independência, sabedoria e proximidade com os fundadores, controladores e executivos.

---

<sup>10</sup> Edgar Schein, *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*, *op. cit.*

\* Este documento reflete a opinião da Comissão de Conselho de Administração do IBGC, e não necessariamente a do instituto. Para dúvidas, críticas ou sugestões sobre este texto, entre em contato com [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br).