

COMISSÃO DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Processos Decisórios do Conselho de Administração

Abril de 2016

Redatores: Nelson Raso e Susana Jabra

1. OBJETIVOS, PREMISSAS E DEFINIÇÃO

O objetivo inicial deste trabalho, realizado no âmbito da Comissão de Conselho de Administração do IBGC é discutir e propor Boas Práticas de Governança Corporativa aplicáveis aos **Processos Decisórios** do Conselho de Administração (CA) das organizações.

Decidiu-se abordar o Processo Decisório do ponto de vista processual sem tratar aspectos humanos decorrentes dos vários vieses que podem ocorrer, na prática, em função do comportamento dos Conselheiros. Esta decisão foi proposital para que se pudesse ter um Processo Decisório aderente às melhores práticas sobre o tema, sem sofrer influências comportamentais.

Neste enfoque, o Processo Decisório do CA pode ser definido como a tomada de decisões, de forma colegiada (por consenso ou não), sobre temas Fixos/Recorrentes ou Específicos, de sua competência (conforme Legislação, Estatuto Social ou Regimento), através de uma maneira pré-definida que contemple prazos, responsáveis, informações e esclarecimentos necessários, que permitam decisões de qualidade.

O Processo Decisório vai desde o entendimento e análise da situação, definição do problema ou oportunidade, passa pela análise e discussão de alternativas e escolha da que melhor atende as necessidades da empresa, bem como a adequada comunicação, definição de responsabilidades e acompanhamento de sua implementação.

No item 4 são apresentados os principais vieses comportamentais que precisam ser administrados, pelo Presidente do Conselho (PCA), para assegurar decisões de qualidade para a empresa seguindo as boas práticas de liderança que o PCA deve adotar, como citado no item 3.3.

Para que o Processo Decisório seja efetivo, é importante que o CA tenha outras características, que permitam que ele atinja um desempenho de Alto Nível, o que é contextualizado no item 2.

2. CONTEXTO

Os **Processos Decisórios** do CA contribuem para elevar a qualidade da Governança e agregam valor às organizações, pois boas decisões, na forma e conteúdo, contribuem para a sua longevidade e são um dos componentes de um **CA de Alto Desempenho**.

O que é um CA de Alto Desempenho?

Um CA de Alto Desempenho é aquele que promove discussões ricas e produtivas, análises estruturadas, sem a centralização das discussões por apenas alguns membros, dividindo e agregando o conhecimento de maneira uniforme entre todos, tomando decisões de qualidade para a empresa e, sempre que possível, por consenso.

Mas, na realidade, o resultado geral que muitos vivenciam no dia a dia de seus Conselhos, conforme Alexandre Di Miceli da Silveira, no artigo - Mais cabeças pensam melhor- da Revista Capital Aberto (março e abril 2013), é: *“discussões pobres e improdutivas, análises desestruturadas, alguns membros centralizando as decisões, timidez ou intimidação por parte de outros, tendência a seguir a opinião daquele percebido como líder, ou com maior expertise no assunto, etc.”*

Principais Componentes de um CA de Alto Desempenho

Para que um CA tome decisões colegiadas de melhor qualidade e eficazes e, para se evitar ou mitigar os problemas acima, identifica-se como fundamental:

- **Composição:** A adequada Composição do CA, com Conselheiros capacitados, com disponibilidade de tempo, integrados, em permanente desenvolvimento, que se complementem em termos de Conhecimentos, Experiências e Habilidades (considerando também a diversidade cultural, de gênero e etária), necessárias para o ciclo de vida e

estratégia da organização, atuando sempre com autonomia e fortalecendo as decisões colegiadas;

- **Organização:** Um Modelo de Governança com Papeis e Responsabilidades dos Órgãos e Agentes da Governança, claramente definidas e adequadas ao estágio de governança da organização, tais como, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitês de Apoio do CA, Diretoria Executiva, Auditoria Interna e Externa;
- **Dinâmica:** O Funcionamento adequado do Conselho, em termos de número de reuniões, tempo dedicado e preparação dos Conselheiros, estudando previamente os temas, fazendo perguntas relevantes e debatendo pontos importantes para as decisões, de maneira franca e produtiva;
- **Agenda:** A priorização dos temas estratégicos e importantes para o presente e o futuro da organização, tais como: Estratégia, Pessoas, Riscos, Investimentos, Estrutura Financeira, Inovação, Sustentabilidade e outros específicos para cada organização;
- **Informações:** Conselheiros informados de forma prévia, em tempohábil, e com informações adequadas (no nível exato, nem a mais nem a menos) sobre os temas a serem debatidos e decididos, e os impactos no Curto, Médio e Longo Prazo. A formação de Comitês de Assessoramento ao CA deve ser considerada para o aprofundamento de temas relevantes, cuja complexidade extrapole o nível de conhecimento da maioria dos Conselheiros;
- **Liderança:** Deve ser exercida pelo Presidente do Conselho, de forma madura, com organização e disciplina, permitindo e estimulando o debate e integrando os Conselheiros no processo decisório e,
- **Avaliação:** Deve, em princípio, ser anual gerar um Programa de Desenvolvimento para os Conselheiros individualmente, para o Conselho como equipe, e conseqüentemente para a organização.

3. BOAS PRÁTICAS PARA ADEQUADA INFORMAÇÃO AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

A preparação dos Conselheiros para a tomada de decisões, quer daquelas referentes a temas fixos/recorrentes, quer daquelas que se referem a temas específicos requer um preparo adequado dos Administradores, não só relacionado ao seu conhecimento técnico mas também à

* 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.

3.1- Conselheiros Informados – Temas Fixos ou Recorrentes

Temas Fixos ou Recorrentes são aqueles do dia a dia da organização, para os quais os Administradores (Conselheiros e Diretores), como regra geral, processam as informações recebidas para a deliberação, que são suficientes, para a decisão de maneira satisfatória. Eventuais pareceres externos podem ser necessários, mas para pontos específicos e especializados da decisão.

Como boas práticas para tratamento dos Temas Fixos ou Recorrentes recomenda-se:

- Agenda e documentação claras, objetivas e completas, distribuídas em tempo hábil, com Processo Decisório definido;
- Propostas de Deliberação estruturadas, bem definidas: premissas, decisões propostas, responsáveis, prazos, métricas de acompanhamento e análises de retorno sobre o investimento e riscos inerentes, quando aplicável;
- Obtenção de pareceres externos e revisão de decisões passadas, se necessário;
- Secretaria de Governança apoiando a coordenação da Reunião do Conselho de Administração (RCA): Agenda, Documentação, Atas, Portal de Governança, promovendo o alinhamento entre o PCA e o CEO e integrando a Diretoria, os Comitês e os demais Agentes;
- Disponibilidade de tempo para esclarecimentos antes e para debate durante a RCA;
- Comitês de Assessoramento ao CA, ou Conselheiros Relatores (responsáveis pelo desenvolvimento de temas específicos) com atuação efetiva na análise técnica prévia dos temas e elaboração de recomendação ao CA, dando qualidade e velocidade às decisões, e acompanhamento das decisões tomadas.

3.2- Conselheiros Informados – Temas Específicos

4
* 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.

Temas Específicos são aqueles que não pertencem ao dia a dia da organização e ao conhecimento empresarial disponível de todos os Administradores (Conselheiros e Diretores).

Precisam ser complementados para que as decisões possam ser tomadas de maneira segura e eficaz. Estão incluídos nestes temas aqueles com provável impacto no desempenho da organização e os que promovem sua evolução ou mudanças:

Como boas práticas para tratamento dos Temas Específicos recomenda-se:

- Consciência e alinhamento dos Conselheiros sobre a necessidade de evolução no conhecimento sobre o tema e sua importância para a organização;
- Definição de um Comitê ou um Conselheiro Relator responsável pela análise, desenvolvimento e coordenação da apresentação do Tema ao CA;
- Definição e implementação, sempre sob a liderança do Comitê ou do Conselheiro Relator, de um programa para capacitação dos Conselheiros sobre o Tema: material escrito, consultor/Assessor (importância da escolha do Palestrante/Consultor), conhecer outras organizações, visita a feiras e congressos importantes para o negócio;
- Envolvimento, alinhamento, comprometimento do CEO e da Diretoria Executiva;
- Elaboração de proposição sobre o Tema, pelo Comitê ou Conselheiro Relator;
- Discussão sobre o Tema, adotando-se técnicas de debate, discussão e perguntas certas, sempre sob a liderança do PCA.

3.3- Liderança do PCA – Boas Práticas

Do prisma da Liderança do PCA nas RCAs, são boas Práticas a serem perseguidas, visando obter a melhor contribuição possível de cada Conselheiro e do Conselho como um todo:

- Promover a integração dos Conselheiros que demonstrem não conhecer suficientemente o negócio;
- Estimular o trabalho em equipe e a participação de todos os Conselheiros para que contribuam além de suas especialidades, assegurando tempo individual, para cada Conselheiro, nas RCAs

- Assegurar clima de transparência, confiança e respeito entre os Conselheiros;
- Deixar as discussões sobre divergências de ideias fluírem, com disciplina, atenção à pauta
- e sem perder o foco estratégico, gerenciando discordâncias de forma construtiva;
- Identificar convergências no posicionamento dos Conselheiros, promovendo o debate para construir as decisões e melhorar sua qualidade;
- Avaliar a decisão de forma minuciosa, inclusive provocando alternativas diferentes e analisando suas consequências;
- Buscar a decisão por consenso, que é a tomada por todos os Conselheiros, efetivamente convencidos de que é a melhor para a empresa, após análise aprofundada de todas as informações que possam influenciá-la. Mais importante do que a decisão por consenso, no entanto, é a decisão com qualidade;
- Interagir com o CEO na elaboração da pauta, definição da responsabilidade pela implementação da decisão tomada, sua comunicação adequada e o monitoramento de sua execução na periodicidade convencionada, e
- Avaliar a RCA ao seu final e, caso necessário, incorporar as melhores práticas nas reuniões seguintes.

4. VIESES COMPORTAMENTAIS DOS CONSELHEIROS A SEREM ADMINISTRADOS PELO PCA

Neste documento, partiu-se do princípio de que os Conselheiros são competentes em termos de conhecimentos, experiências e habilidades, de que estão adequadamente integrados e informados para a tomada de decisões e que a composição do CA é diversificada e complementar;

Ainda assim, alguns vieses comportamentais podem ocorrer e precisam ser administrados pelo PCA, com o objetivo de tirar o máximo proveito da contribuição dos Conselheiros, visando decisões de qualidade para a organização. Isso deve ser alcançado por meio das boas práticas adotadas na liderança do PCA nas RCAs.

Podem ser citados alguns vieses comportamentais dos Conselheiros:

- Construtivo e agregador x autoritário e individualista;

- Ativo, questionador e testa todas as decisões x decide em função da maioria, dos Líderes ou do PCA;
- Seguro x inseguro nas opiniões;
- Otimista x pessimista na análise dos temas;
- Foco nos problemas x nas oportunidades,
- Visão de curto x longo prazo; e
- Origem cultural x formação profissional

Cabe ao PCA e a cada Conselheiro, individualmente, avaliar se algum viés tem dificultado o desempenho do Conselho.

5. CONCLUSÃO

Componente central e principal do Sistema de Governança das organizações, o Conselho de Administração evoluiu muito nos últimos anos, contribuindo para o desenvolvimento da Governança Corporativa;

Tem sido muito debatida a composição do CA, sua diversidade, a importância dos Conselheiros Independentes e dos Comitês de Assessoramento. Mas só a composição ideal do CA pode não ser suficiente para agregar valor à organização e assegurar seu alto desempenho; Outros componentes de um CA de Alto Desempenho vêm sendo discutidos como forma de dar continuidade à evolução da Governança Corporativa e, por consequência das organizações;

Neste contexto, ganha importância a existência de um Processo Decisório definido e a disponibilidade das informações adequadas, possibilitando que o CA promova decisões com qualidade, contribuindo para a melhoria de seu desempenho;

A qualidade dos debates do CA exige informações corretas, seja para os Temas Fixos ou Recorrentes como para os Temas Específicos, o que pressupõe uma avaliação crítica do que é necessário para uma decisão. Sem isso, o que teremos serão discussões pobres, improdutivas e de má qualidade.

A liderança do PCA, através das boas práticas, também é fundamental para administrar os vieses comportamentais dos Conselheiros e propiciar o adequado processo decisório do CA.