

# Board Members Survey

LATAM 2021-2022



PageExecutive



Um agradecimento especial à IFC e ao IGCLA, bem como a todos os seus parceiros, por fazer parte deste estudo.

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	04
CONTEXTO .....	06
A COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS.....	07
AS REMUNERAÇÕES.....	09
COMO CHEGAM AO CONSELHO .....	12
A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NOS CONSELHOS.....	14
O QUE DIZEM OS CEO E OS CFO?.....	16
HABILIDADES PARA SER UM MEMBRO DO CONSELHO.....	18
CONCLUSÕES.....	20
NOSSA PRESENÇA GLOBAL.....	21

# INTRODUÇÃO



O estudo Board Members Survey Latam 2021-2022 contou com uma amostra de 1.174 conselheiros atuantes na América Latina, englobando Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, México, Panamá e Peru. Destes, 351 conselheiros são brasileiros, representando 30% da amostra. Os conselheiros têm como propósito contribuir para a construção de um ecossistema corporativo plural e com bases fortes para propiciar o desenvolvimento empresarial.

Fruto da parceria entre Page Executive, a rede de Institutos de Governança Corporativa da América Latina (IGCLA) e a International Finance Corporation (IFC), este estudo reflete a força da união dos institutos de governança corporativa e de toda esta rede, incluindo os mais diversos agentes e especialistas no tema, acadêmicos, empresas, organizações da sociedade civil e profissionais do mercado.

Em relação à metodologia da pesquisa, foi considerada toda a informação recebida, sem eliminar nenhuma resposta coletada da amostragem. Por essa razão, é possível que nem todas as médias sejam lineares e progressivas para não eliminar os extremos que possam impactar os resultados.

As informações sobre a formação e dinâmica dos membros do conselho presentes neste estudo ajudam na construção da governança das empresas latino-americanas. “A governança

corporativa evolui junto com as organizações e seus modelos de negócio. Nós, os think tanks, devemos analisar sempre esses movimentos para que possamos construir, com o mercado latino-americano, as melhores práticas a serem adotadas pelas empresas, sempre com o objetivo de criar uma melhor sociedade”, comenta Valeria Café, Diretora de Vocalização e Influência do IBGC.

Nesta edição, compartilhamos as referências de compensação financeira aos integrantes desses órgãos. Entre as descobertas feitas destaca-se que 31% dos postos dos Conselheiros são não-remunerados, especialmente nas empresas de menor porte e de capital fechado. A compensação variável por performance é praticada em 8% dos casos, enquanto 42% optam por um pagamento mensal fixo que não depende do número de reuniões. Apenas 1% são praticados honorários conversíveis em participação no capital da empresa e, nos 18% restantes, ocorre pagamento fixo por reunião.

“A falta do componente variável revela o quão complexo é desenhar esquemas de compensação que vinculem a remuneração do Conselho com o desempenho das empresas. Se formos analisar a compensação nas diferentes posições do Conselho, quem ocupa a presidência obtém uma compensação 25% superior, ou seja, é reconhecida a importância do cargo”, indica Alexander Guzmán, do Centro de Estudos em Governança Corporativa (CEGC) do CESA, membro da rede IGCLA.





Outra descoberta interessante é que 65% dos cargos ocupados nos Conselhos foram definidos ou por ter uma relação próxima com um dos acionistas ou através de networking, o que pode levar a certa falta de independência ou objetividade no processo de seleção.

“Em relação à equidade de gênero, a presença feminina, ainda que crescente, equivale a 24% dos postos dos Conselhos, um número maior que o de outros estudos na região, provavelmente porque neste estudo temos 85% de empresas de capital fechado”, menciona María Andrea Trujillo, codiretora do CEGC do CESA, na Colômbia.

Os dados obtidos neste estudo evidenciam as oportunidades de melhoria nas práticas de

governança em relação à seleção dos membros, salários e equidade de gênero. “Este estudo dá às empresas um parâmetro maior sobre o motivo pelo qual a contribuição e talento de cada membro do Conselho é diretamente proporcional à competitividade da empresa”, aponta Margarita Maldonado, Associate Manager de PageGroup Colômbia.

Esperamos que este estudo possa contribuir com os debates sobre diversidade e representatividade na alta liderança das organizações, ampliar os parâmetros de governança nos países latino-americanos e provocar no leitor a inquietação de saber o investimento financeiro em um Conselho na América Latina.



## CONTEXTO

Em uma era pós-pandemia, marcada pela necessidade de reativação econômica, aceleração da transformação digital e aumento no ativismo social que exige um novo papel das instituições, tem ficado mais evidente a atuação da liderança corporativa, incluindo seus Conselhos. Com a volátil realidade enfrentada pelas organizações no século 21, é necessário demonstrar como investidores, empresários e empreendedores podem mitigar a exposição ao risco através de melhores práticas ambientais, sociais e de governança corporativa pelas empresas.

“O capitalismo dos grupos de interesse (stakeholder capitalism) assume maior preponderância que o tradicional capitalismo em benefício único dos acionistas (shareholders value). É necessária uma nova lógica para os tempos atuais. A diversidade e equidade de gênero nos Conselhos, a administração e o conhecimento sobre ESG, a visão estratégica sobre os aspectos tecnológicos (inteligência artificial, redes sociais, risco cibernético, internet das coisas etc.) fazem com que seja necessário que as corporações latino-americanas tenham Conselhos renovados e conscientes”, comenta Francisco Javier Prada, Corporate

Governance Officer da IFC. Neste sentido, é válido abrir espaço para a revisão das estratégias corporativas, visto que em outros mercados os conselheiros são remunerados de acordo com o cumprimento dos fatores ESG.

O entendimento do Conselho como instância de assessoria, não somente como um órgão de supervisão ou representação do proprietário, é ainda pouco praticado. Nota-se uma tendência de seleção de conselheiros por bases relacionais e menos em processos estruturados de avaliação com mediação externa. Isso faz com que necessidades e oportunidades de melhoria não sejam identificadas adequadamente. Diante dos desafios impostos pela nova realidade pós-pandemia, um dos aspectos cruciais do processo de escolha de um conselheiro são as soft skills, tão ou mais importantes do que a experiência e reputação do candidato para atuar em cenários voláteis.

Nesse sentido, este estudo apresentará algumas realidades dos Conselhos na América Latina em relação a seus processos de seleção, remuneração e avaliação, propiciando insights para evoluir suas práticas visando a competitividade e sustentabilidade dos negócios.

# A COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS



As estruturas corporativas são importantes dentro do ecossistema empresarial, porque a forma como são constituídas pode determinar a viabilidade de atingir os objetivos do negócio. Em uma empresa, a tomada das decisões estratégicas fica a cargo dos acionistas ou donos da empresa, dos membros do Conselho e seus conselheiros a depender da natureza da atuação, seja de um conselho consultivo ou de administração.

O Conselho orienta a alta liderança, supervisiona o desdobramento da estratégia realizada pelo executivo principal e sua equipe, além de garantir o ambiente de controle para o manejo adequado da empresa. O Conselho pode pedir pela substituição do CEO da empresa se assim considerar necessário e, dependendo do marco regulatório em cada país, decidir sobre novas emissões de ações, processos de fusões e aquisições, aprovação de orçamentos anuais, entre outros. O Conselho não tem poder absoluto e algumas decisões que afetam a corporação requerem votação dos acionistas, mas seu papel central no sistema de governança corporativa é inegável.

As descobertas sobre a composição dos Conselhos na América Latina são classificadas por setor, idade, experiência, posição e diversidade de gênero. A pesquisa incluiu conselheiros de diversos setores:

-  Mineração
-  Imobiliário
-  Serviços
-  Industrial
-  Bens de consumo
-  Construção
-  Bancos e Serviços Financeiros
-  Educação
-  Varejo
-  Agrícola e pecuária
-  Saúde e Indústria
-  Consultoria e Serviços
-  Automotivo
-  Tecnologia e Serviços
-  Logística e Transporte
-  Energia
-  Alimentos
-  Empresas sem fins lucrativos
-  Hotelaria e Turismo



A idade dos membros do Conselho que atualmente se encontram ativos oferece um panorama interessante sobre como são estruturados esses Conselhos. De acordo com a pesquisa, 37% dos participantes têm entre 51 e 60 anos de idade, enquanto 26% se encontram entre 41 e 50 anos. Os dados obtidos mostram que a população entre 61 a 70 anos é de 23%. Os membros que contam com mais de 31 anos, mas menos de 40, representam 9%, seguidos daqueles que têm mais de 70 anos, com 4%. Finalmente, os membros com menos de 30 anos representam somente 1%.

O estudo indica que os membros do Conselho, em sua maioria, são mais seniores e experientes. Isto porque o estudo mostrou que 34% dos membros desses Conselhos possuem mais de 10 anos de atuação como conselheiros no mercado corporativo. 28% deles têm uma trajetória que compreende de 5 e 10 anos, enquanto 18% têm entre 3 e 5 anos de experiência. 20% têm menos de 3 anos de experiência nesse papel. De acordo com esta informação, a maior porcentagem dos membros do Conselho conta com um nível de experiência que permite tomar decisões orientadas a resultados do negócio baseadas em experiências anteriores.

Com a carreira de conselheiro em alta e o crescimento das áreas de governança, vêm surgindo cada vez mais formações voltadas à governança corporativa.

Na Page Executive, temos um processo de avaliação detalhado para checar se um executivo tem perfil para atuar em um Conselho. O processo se inicia no entendimento profundo do perfil necessário para ocupar a cadeira de conselheiro de uma empresa. "Precisamos entender primeiro se o Conselho

já está formado e, neste caso, buscamos um profissional com conhecimentos específicos, ou se a empresa está buscando o primeiro conselheiro, que deverá ser alguém ainda mais experiente para orientar uma família de acionistas a estruturar todo o processo de governança e a formação de conselho", explica Paulo Dias, Partner na Page Executive Brasil.

Normalmente, o processo de seleção pode ser mais rápido que outras posições C-level. Isso porque um conselheiro pode ocupar cadeiras em empresas diferentes ao mesmo tempo, desde que não haja conflito de interesse. O processo completo leva, em média, 2 meses, incluindo a etapa final em que o conselheiro precisa conhecer a fundo os números da empresa e potenciais riscos envolvidos. Há ainda diferenças no processo de seleção de um Conselheiro Administrativo, geralmente para empresas de capital aberto, e de um Conselheiro Consultivo, que não é responsável pela empresa, mas pode ser muito útil em processos de mudança e profissionalização de empresas.

34% dos membros do Conselho são executivos externos, ou seja, que não pertencem à administração da empresa, mas podem ter alguma relação com os acionistas. Já 32% são conselheiros independentes, ou seja, que não possuem nenhuma relação com os acionistas e foram contratados do mercado para integrar o conselho e atuar com base nos padrões de governança corporativa. Somente 18% dos membros do Conselho são internos, ou seja, que desempenham algum cargo na companhia, como CEOs e CFOs por exemplo.





# AS REMUNERAÇÕES



**Para conhecer a forma de remuneração dos conselheiros, o estudo contemplou as seguintes categorias: Não remunerados, Honorário fixo, Honorário fixo e variável, Honorários conversíveis em participação e Honorário por assistência a sessões. Os valores são calculados em dólares e de forma anual para padronizar as moedas dos países.**

## NÃO REMUNERADOS

Essa categoria envolve Conselheiros Internos, como CEOs e CFOs, que participam do Conselho como parte das funções dos seus papéis executivos. No total de respondentes a nível LATAM, 31% são não-remunerados e, destes, 20% são internos. No

entanto, os conselheiros não-remunerados no Brasil são em menor número quando feita comparação ao restante dos países latinos. Dos conselheiros brasileiros, somente 17% são não-remunerados e 12% deles são internos. Dos conselheiros que não recebem remuneração, 67% são homens. Esse retrato também pode estar associado ao fato de que a participação das mulheres nos Conselhos é menor que a dos homens.

78% das empresas abordadas na pesquisa que não remuneraram os membros do Conselho têm faturamento inferior a 50 milhões de dólares por ano. 11% faturam entre 50 e 150 milhões de dólares anuais, 5% têm faturamento anual de 150 a 250 milhões de dólares por ano e somente 6% faturam

mais de 250 milhões de dólares por ano. 96% das empresas pesquisadas que não remuneram seus conselheiros não se encontram listadas na Bolsa de Valores. Em termos de indústrias, aquelas que mais recorrem a essa modalidade são as de serviços digitais, educação e sem fins lucrativos.

“É cada vez mais frequente ver acionistas, empreendedores e empresários entendendo o papel do conselho para a governança, estratégia e estruturação da empresa no longo prazo. Em empresas de menor porte, é comum observar conselheiros atuando sem remuneração como uma primeira oportunidade ao executivo de participar de um conselho. Nessa linha, investidores-anjo e acionistas minoritários não controladores também participam sem remuneração, agregando seus conhecimentos, uma vez que têm interesse que a empresa prospere”, comenta Humberto Wahrhaftig, Diretor do PageGroup Brasil.

## HONORÁRIO FIXO

Os setores com maior participação neste tipo de honorário são:

-  Banco e Serviços Financeiros
-  Tecnologia e Serviços Digitais
-  Bens de Consumo
-  Industrial
-  Energia

35% das empresas que adotam o pagamento fixo correspondem àquelas que faturam até 50 milhões de dólares por ano; 22% faturam entre 50 e 150 milhões de dólares por ano; 13% faturam entre 150 e 250 milhões de dólares por ano e, por fim, 30% com faturamento superior a 250 milhões de dólares por ano. 80% das empresas que pagam honorários fixos não se encontram listadas na Bolsa.

Os anos de experiência dos membros do Conselho também são diretamente proporcionais à remuneração que recebem a cada ano. Um membro do Conselho com menos de um ano de experiência recebe um pagamento fixo equivalente a 23.146 dólares. Já um membro com mais de 10 anos de experiência como conselheiro obtém 33.959 dólares, em média. Assim como acontece com as demais posições de trabalho, à medida que aumentam os anos de experiência, sobe a remuneração anual.

## HONORÁRIO FIXO E VARIÁVEL

44% das empresas que pagam honorários fixos e variáveis faturam menos que 50 milhões de dólares por ano. 27% correspondem às empresas que faturam entre 50 e 150 milhões de dólares por ano, 17% entre 150 a 250 milhões de dólares por ano e 12% reportam mais que 250 milhões de dólares por ano. Das empresas pesquisadas que pagam por honorário fixo e variável, apenas 22% são listadas na bolsa.

## IMPACTO POR ANOS DE EXPERIÊNCIA

A remuneração dos membros do Conselho por honorário fixo e variável mudam conforme o tempo de experiência do profissional como conselheiro. No entanto, por ser uma atividade com menos informações divulgadas e sistematizadas do que as demais posições corporativas, nota-se um reflexo nos níveis salariais. Alguns membros atuam por hora, enquanto outros têm um pagamento por honorários muito diverso. As empresas mais maduras em governança corporativa podem ofertar estruturas de remuneração bastante competitivas. Como nem sempre as empresas recorrem a avaliação externa de um parceiro especializado em recrutamento e seleção, os parâmetros e margens salariais podem variar muito.



### IMPACTO POR SETOR

A volatilidade dos mercados e as condições econômicas de cada setor influenciam diretamente nos resultados da empresa e, conseqüentemente, nos honorários do Conselho. As remunerações mais altas foram praticadas pelo setor industrial, financeiro, de energia e mineração. Em contrapartida, os honorários mais baixos foram reportados pela indústria da construção, agricultura, hotelaria e consultoria e serviços. 64% das empresas que praticam honorário variável utilizam o Ebitda ou fluxo operacional para o pagamento por performance. As que optam por esse tipo de honorário são aquelas que faturam mais de 250 milhões de dólares por ano.

### HONORÁRIO POR PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES

Nesta pesquisa, podemos observar que 80% das empresas que reportam honorários por assistência a sessões não são listadas na Bolsa de Valores,

enquanto apenas 20% emitem valores no mercado de capitais. Dentro desse tipo de honorário de assistência a sessões, a pesquisa mostra que 38% das empresas faturam menos de 50 milhões de dólares ao ano, 28% entre faturam entre 50 e 150 milhões de dólares ao ano, 12% entre 150 e 250 milhões de dólares ao ano e 22% têm lucros superiores a 250 milhões de dólares ao ano.

### HONORÁRIOS CONVERSÍVEIS EM PARTICIPAÇÃO

70% das empresas dessa pesquisa que oferecem honorários conversíveis em participação enviam suas demonstrações financeiras à Bolsa de Valores. Os outros 30% não se encontram listadas na Bolsa. 64% das empresas que adotam essa modalidade de remuneração faturam até 50 milhões de dólares ao ano. 18% têm lucros de 50 a 150 milhões de dólares ao ano, bem como as que reportam lucros de mais de 250 milhões de dólares ao ano.





# COMO CHEGAM AO CONSELHO



Ainda que o caminho para se tornar membro de um Conselho de administração varie conforme a empresa, nota-se uma tendência pela relação com os acionistas ou por meio de networking. De acordo com o estudo, a relação por networking com os acionistas representa 26% e 39% respectivamente. Somente 7% dos membros do Conselho foram selecionados por um headhunter. Outros 6% chegaram a fazer parte do Conselho devido a um processo de reorganização empresarial e 11% asseguram ter um vínculo ou ser próximo de outros membros do Conselho. Nota-se, portanto, um desafio importante nos processos de seleção dos Conselhos visando mais objetividade e profissionalização, como a adoção de um contrato de trabalho como os demais executivos da empresa possuem.

O networking é uma boa forma de apresentar um candidato a uma oportunidade, mas que não descarta a necessidade de um processo de avaliação de competências, conhecimentos e alinhamento com a organização. Um headhunter especializado conhece o mercado de forma

muito mais ampla e tem condições para mediar a seleção de forma isenta e objetiva, visando o melhor resultado tanto para a empresa quanto para o profissional. O caminho das indicações tende a fomentar vieses dentro do Conselho, fazendo com que a tomada de decisão dos membros não seja imparcial.

“Não estamos dizendo que o networking não seja uma boa estratégia, mas aumenta o risco de vieses.. A participação de um avaliador externo, que não tenha nenhum interesse oculto, aumenta a objetividade”, aconselha Margarita Maldonado, Associate Manager do PageGroup Colômbia.

Um processo de seleção conduzido por um headhunter contribui, por exemplo, com a equidade de gênero, colocando candidatos homens e mulheres sob as mesmas condições de avaliação por competências. O processo de seleção de um membro do Conselho é similar ao realizado para identificar um CEO. No PageGroup, fazemos um trabalho extenso nos processos de seleção para ocupar um cargo na governança corporativa, nos aproximando dos futuros potenciais candidatos para ocupar outras posições, uma vez que os processos são conduzidos de maneira sigilosa, ou seja, não há divulgação da vaga.



Para descobrir o talento adequado para um Conselho, é vital entender funções, papéis, riscos, temáticas e competências que um membro do Conselho deve ter, tanto técnicas quanto comportamentais. Em essência, é um processo de mapeamento de mercado para identificar quem são e onde estão os melhores perfis, não somente pelas habilidades e grau de expertise, mas pelo seu alinhamento de propósito e valores com a organização.

“É preciso avaliar a experiência e qual o real impacto que esse Conselheiro trará a empresa contratante. Além das entrevistas, a checagem de referências com as demais empresas que este profissional foi ou é conselheiro é fundamental para avaliarmos se ele será capaz de desempenhar o papel esperado pelos acionistas da nossa empresa cliente”, explica Paulo Dias, Partner na Page Executive Brasil.

Olhando para a figura do CEO, há uma tendência de que seu próximo passo de carreira seja se tornar conselheiro ou mesmo de atuar paralelamente em um Conselho ainda ocupando a posição de CEO. “Profissionais que estão na posição de CEO costumam se manter muito ativos profissionalmente e atentos ao que está acontecendo ao seu redor. Temos percebido cada vez mais a participação de CEOs em conselhos, o que exige ao executivo uma mudança de postura. O desafio está em deixar o papel de liderar para definir estratégia sem estar no dia a dia. Mesmo sendo um excelente executivo com grandes responsabilidades e conquistas como CEO, o profissional pode não conseguir o mesmo desempenho como conselheiro”, comenta Humberto Wahrhaftig, Diretor do PageGroup Brasil.

Há muitos CEOs que acreditam que podem ser um membro do Conselho, e não necessariamente é assim. Requer-se um processo de transição entre ser um diretor de empresa e um membro do Conselho, pois o último é um assessor e o primeiro é um executor da estratégia. Esse é um dos erros mais frequentes cometidos na hora de formar o Conselho.



# A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NOS CONSELHOS



Há uma grande oportunidade de revisão dos processos de seleção de conselheiros no que se refere à diversidade e equidade de gênero. Em nosso estudo, somente 20% das empresas participantes têm entre 40% e 50% de mulheres nos seus Conselhos. Em 76% delas, as mulheres ocupam menos de 30%. E, no total, somente 4% dos Conselhos têm participação de mulheres maior que 50%.

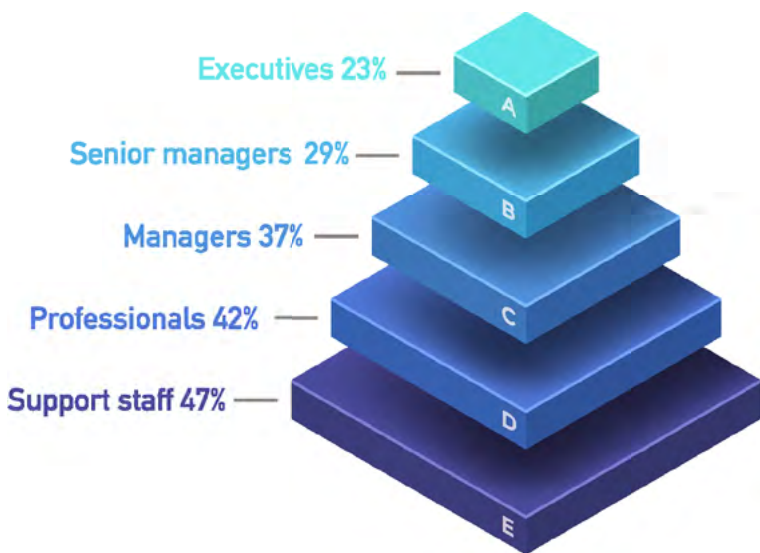
**Nossa pesquisa revela que o setor de Bancos & Serviços Financeiros possui mais mulheres fazendo parte dos Conselhos, com uma representação de 23%. Tecnologia, Serviços Digitais, Indústria Farmacêutica, Energia, Educação e Empresas sem fins lucrativos possuem entre 7% e 8% de participação feminina em seus Conselhos. Os setores de Varejo, Construção, Agrícola e Pecuária são os que reportam a menor porcentagem. Apesar disso, estas duas últimas indústrias são as que mais pagam às mulheres do Conselho por honorário fixo.**

A maioria das profissionais do Conselho atuam como conselheiras independentes ou externas, ou seja, sem terem tido um plano de carreira dentro da empresa. Esse dado corrobora o gap de gênero nas taxas de emprego e a baixa presença de mulheres no pipeline de liderança, que dificulta a sucessão para posições C-level. As demais mulheres apontadas em nossa pesquisa ocupam a Presidência do Conselho, a Secretaria do Conselho, o Comitê de Nomeações ou de Governança Corporativa.

“Temos um conhecimento extremamente amplo do mercado, o que nos permite encontrar conselheiros com vários perfis diferentes. Os outros players que conduzem processos de Conselheiro no mercado brasileiro ou não possuem consultores especialistas ou são acostumados ao processo tradicional, acionando sempre os mesmos conselheiros que já conhecem para ocupar as novas cadeiras. Em resumo, a Page Executive pode contribuir com o processo de formação de um Conselho mais diverso”, comenta Paulo Dias, Partner na Page Executive Brasil.



**PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL PELA REPRESENTATIVIDADE FEMININA:**



Fonte: *Let's get real about equality: when women thrive 2020 global report*, Mercer, 2020.

26% das respondentes têm experiência como conselheiras superior a 10 anos. 23% delas possuem uma trajetória de 5 a 10 anos, e, também na mesma proporção, há mulheres com

uma trajetória de 1 a 3 anos. 22% delas contam com experiência de 3 a 5 anos e somente 6% têm menos de um ano atuando como conselheiras na sua indústria.

Dentro da pesquisa, 17% das mulheres trabalham em empresas listadas na Bolsa de Valores, enquanto 83% trabalham em empresas não listadas. Quanto ao faturamento das corporações das quais as mulheres participam, quase metade pertence ao Conselho de empresas que faturam menos de 50 milhões de dólares por ano, enquanto 24% trabalham em empresas com receitas superiores a 250 milhões de dólares por ano. Estes dados podem indicar uma presença maior de barreiras em empresas de grande porte.

A diversidade de gênero nos Conselhos é capaz de levar a melhores resultados para o negócio, uma vez que a tomada de decisão é mais plural, objetiva e analítica sob diferentes perspectivas. Para as empresas, nunca foi tão urgente contar com equipes diversas de trabalho e basear a tomada das suas decisões em modelos de inclusão.



# O QUE DIZEM OS CEOS E OS CFOS?



Para conhecer a perspectiva dos CEOs e dos CFOs sobre o Conselho, realizamos uma pesquisa com mais de 200 líderes de companhias de setores diversos da América Latina. 24% são do Chile, 21% do México, 18% da Colômbia, 15% do Brasil, 10% da Argentina, 8% do Peru, 2% do Panamá e os outros 2% de outros países. Os setores aos quais pertencem as empresas são: Automotivo, Alimentos, Educação, Hotelaria e Turismo, Mineração, Bens de Consumo, Construção, Varejo, Logística e Transporte, Agrícola e Pecuária, Consultoria e Serviços, Industrial, Energia, Banco e Serviços Financeiros e Tecnologia.

O estudo revela que 67% dos líderes pesquisados pertencem ao Conselho da empresa na qual

trabalham. Quanto ao número de membros nos Conselhos, observou-se que a quantidade de membros depende do tamanho da empresa, do tipo de organização, estratégia e momento vivido. Na pesquisa, 50% dos Conselhos são formados por cinco ou menos pessoas, 16% por nove ou mais membros e, em 34% dos casos, os Conselhos têm entre seis e oito pessoas.

## POR TIPO DE REMUNERAÇÃO

Sobre o tipo de honorário oferecido pela empresa à qual pertencem, os CEOs e CFOs revelaram que 40% oferecem aos membros do Conselho um pagamento por honorário fixo, 27% não são remunerados, 17% são remunerados pela assistência em sessões, 15% recebem pagamento fixo e 1% recebe honorários conversíveis. O estudo também listou o tipo de honorário conforme o faturamento das empresas pesquisadas conforme tabela a seguir.



### TIPO DE HONORÁRIO DE ACORDO COM O TAMANHO DE EMPRESA

Tipo de honorário	Menos de 50 milhões de USD	Entre 50 e 150 milhões de USD	Entre 150 e 250 milhões de USD	Mais de 250 milhões de USD
Não remunerado	31%	25%	28%	20%
Honorário fixo	31%	39%	52%	55%
Honorário fixo e variável	19%	14%	4%	14%
Honorário por assistência a sessões	19%	23%	16%	9%
Honorário conversível em participação no capital da empresa	1%	0%	0%	2%



# HABILIDADES PARA SER UM MEMBRO DO CONSELHO



## COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

As habilidades que os membros do Conselho precisam ter hoje em dia não são mais as mesmas de antes. Em um contexto incerto e com grandes desafios de recuperação econômica devido aos desdobramentos da pandemia do COVID-19, os Conselhos precisam cada vez mais de líderes com visão estratégica e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças.

Espera-se que esses profissionais tenham pensamento inovador para apresentar soluções criativas diante de uma grande variável de situações e cenários. É desejável também que não hesitem em tomar decisões de negócio e consigam se comunicar de forma eficaz e assertiva, além de saber como realizar o networking em um ambiente de respeito e confiança para construir pontes. É preciso também que sejam orientados a resultados, com capacidade de influência e, principalmente, resiliência.

67% dos participantes da pesquisa considera que o planejamento estratégico é uma das competências mais importantes, enquanto 42% acreditam que o pensamento inovador e a tomada de decisões são mais relevantes para poder exercer um cargo em um Conselho.

## COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Os CFOs, em particular, esperam uma série de competências técnicas dos membros do Conselho. Muitas vezes, essas competências

técnicas servem para desempenhar funções específicas dentro da empresa e que foram adquiridas por meio da formação, capacitação ou treinamento, além da vivência do negócio em questão. A lista inclui conhecimentos específicos sobre finanças com credenciais acadêmicas, como um mestrado em negócios ou MBA, pós-graduações, certificações e cursos, além de cases de sucesso desenvolvidos em sua vida profissional.

77% dos pesquisados consideram o conhecimento do negócio como uma das habilidades técnicas mais importantes, seguido de 63% que indicam o conhecimento em Finanças. Os respondentes citam também o domínio em questões ambientais, sociais e de governança corporativa. Na direção dos preceitos ESG, empresas que conseguirem incorporar a responsabilidade social, ambiental e corporativa no seu DNA serão mais confiáveis aos olhos dos seus stakeholders.

Dentre as habilidades técnicas que são requeridas para estar no Conselho, também são mencionados: conhecimento em tecnologia, gestão de riscos, políticas de diversidade, relações públicas, recursos humanos, geopolítica e compliance. Ao comparar a perspectiva de um CEO ou CFO com a de um membro do Conselho, encontramos similaridade quanto ao nível de importância de cada uma delas. A diferença nas proporções se dá conforme a perspectiva entre homens e mulheres:



Habilidades flexíveis	Homens	Mulheres
Planejamento estratégico	69%	59%
Pensamento inovador	41%	44%
Tomada de decisões	41%	38%
Comunicação efetiva	33%	55%

As habilidades mencionadas no estudo são extremamente necessárias e, além delas, os membros do Conselho devem ir além, levando em conta as quatro esferas de atuação: prestação de contas (que tem a ver com a legislação de cada país), a relação com os stakeholders, a estratégia e o plano de sucessão. Também há a formação de políticas ESG e a criação da visão e valores que dão vida à cultura organizacional. É também atribuição do Conselho a supervisão do controle interno e gerencial, dos relatórios de auditoria interna e externa, da administração, dos riscos e da transformação digital como um fator de impacto na organização.

“Às vezes, as empresas não são tão conscientes disso, pois no dia a dia não vêem além do evidente e o risco está onde menos imaginam. O Conselho é quem deve ter conhecimento do todo para que possa tomar decisões de forma consciente”, comenta Maldonado.

Cada membro deve saber qual é a sua etapa de desenvolvimento dentro do Conselho conforme o momento da organização. Isso não se aplica somente para as sucessões, mas para a intervenção do Conselho em certas situações. Os Conselhos não devem ser uma entidade que está em outro nível, observando e dando opiniões, mas sim se envolver com sua organização e contribuir de diferentes formas sem necessariamente assumir a administração.

Os membros do Conselho são reunidos com base nas necessidades das organizações. A intenção é que cada membro contribua com valor, que não confronte pelo simples fato de confrontar, que apresente um plano de ação alternativo, que considere os momentos culturais da organização e saiba trabalhar em equipe. Ao mesmo tempo em que os Conselhos tendem a ser muito orientados aos resultados, é preciso ter abertura e sensibilidade para empoderar outros a favor da organização.

É fato que os Conselhos precisam de perfis completamente diferentes, com muito mais diversidade, mas o ideal é que haja essa variedade de perfis com um bom domínio de habilidades comportamentais e técnicas na liderança da empresa como um todo e na construção das equipes, não somente no Conselho.



# CONCLUSÕES



Este estudo mostrou que há avanços na estrutura de governança e, ao mesmo tempo, há uma grande oportunidade de aperfeiçoamento da atuação prática e técnica de uma governança corporativa. Que há um gap de gênero nas empresas da América Latina e que existem muitas possibilidades para a realização de ações afirmativas voltadas para diversidade. Fica evidente a relevância do mapeamento do momento atual de cada empresa e da constituição de um Programa de Governança Corporativa que contemple medidas mais objetivas para a seleção e avaliação dos membros do Conselho. Ainda que o networking tenha um alto valor no mercado de trabalho e seja importante para todo profissional cultivar relações, fica apontada a necessidade de atuação de um mediador isento para romper barreiras e desfazer os vieses na formação da governança corporativa.

Sob processos de seleção mais profissionalizados, Conselhos poderiam ter uma contribuição e um desempenho ainda maiores. A nova realidade econômica, social e do trabalho demanda que

as empresas constituam seus Conselhos com líderes diversos, com profundo conhecimento do negócio e, principalmente, com habilidades comportamentais e conhecimentos de ESG para liderar de forma consciente para o presente e com propósito para o futuro.

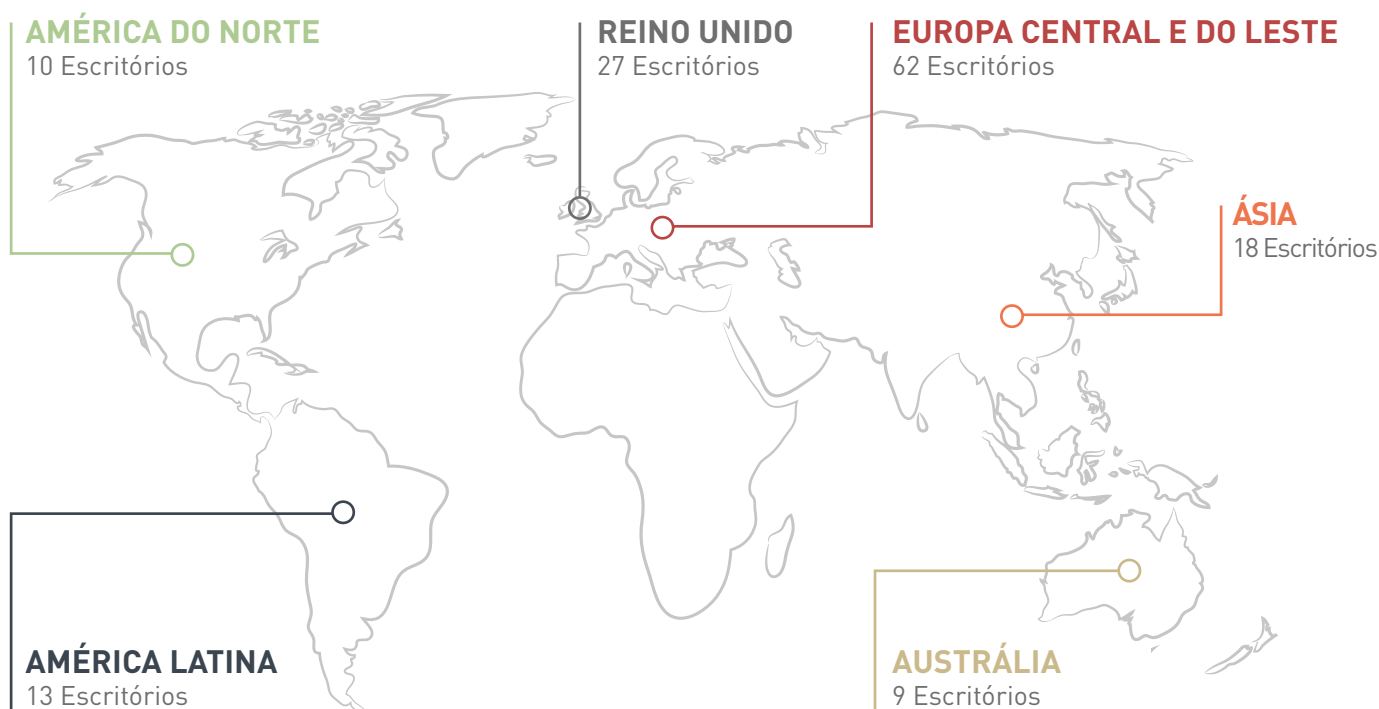
As formas de remuneração dos honorários em modalidades e valores também merecem um olhar apurado para traçar planos de compensação que sejam justos em remuneração ao profissional e respondam ao desempenho das próprias empresas.

Cada vez que a empresa faz seu planejamento estratégico, deve pensar se a formação do seu Conselho está condizente e apta a responder e fazer essa estratégia acontecer. Ainda que não haja um parâmetro de quanto tempo um membro deve permanecer no Conselho, recomenda-se que ocorra uma rotação em um tempo determinado a fim de garantir a própria atualização do Conselho. Quando se tem uma política de governança corporativa mais madura e estável, todos os envolvidos deixam de atuar por interesse próprio e conseguem agregar um alto valor para toda a cadeia de valor.



# NOSSA PRESENÇA GLOBAL

Consultores experientes e dedicados no mundo inteiro



**ARGENTINA**  
Diego Sibbald  
Principal  
+56 9 42567571  
diegosibbald@pageexecutive.com

**BRASIL**  
Ricardo Basaglia  
Managing Director  
+55 11 45056193  
ricardobasaglia@michaelpage.com.br

**COLÔMBIA**  
Paola Marín Pulgarín  
Partner  
+57 17436736  
paolapulgarin@pageexecutive.com

**CHILE**  
Ainara Ormazábal  
Senior Partner (Regional)  
+56 2 25853212  
ainaraormazabal@pageexecutive.com

**MÉXICO (Cuidad de México)**  
João Nunes  
Managing Director  
+52 5552845777  
joaonunes@pageexecutive.com

**MÉXICO (Monterrey)**  
Javier Torre  
Director  
+52 81 41620910  
javiertorre@michaelpage.com.mx

**PERU**  
Rodrigo Escudero  
Partner  
+51 17125814  
rodrigoescudero@pageexecutive.com



PageExecutive

Part of PageGroup