

**Cadernos de Governança Corporativa**

# **Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente**



# **Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente**

**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**2011**

## ● ● ● ● Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma entidade sem-fins lucrativos, de atuação nacional e internacional, que tem como meta a busca pela excelência em Governança. Em sua atuação como centro de conhecimento no tema, o Instituto promove cursos, pesquisas, palestras, fóruns e congresso anual, entre outras atividades direcionadas à temática Governança Corporativa. Com sede em São Paulo, o IBGC atua regionalmente por meio de quatro Capítulos: Sul, Paraná, Rio e Minas. As ações integradas do Instituto são viabilizadas pela intensa participação de seus associados, além dos trabalhos da gestão e do Conselho de Administração.

Como resultados dessa união de esforços estão as publicações, tendo como primeiro e principal documento elaborado o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Balizador das práticas disseminadas pelo IBGC, o Código permeia todas as demais publicações: das séries Cadernos de Governança, Estudos de Casos, Experiências em Governança, Cartas Diretrizes a livros. O produto de sua programação pode ser acompanhado nas publicações periódicas do Instituto, como o IBGC em Foco, o Boletim Informativo, e no seu website, que reúne o maior conteúdo sobre o tema Governança Corporativa da América Latina.

### **Presidente do Conselho de Administração**

Gilberto Mifano

### **Vice-presidentes**

Alberto Whitaker e João Pinheiro Nogueira Batista

### **Conselheiros**

Carlos Biedermann, Carlos Eduardo Lessa Brandão, João Laudo de Camargo, Leonardo Viegas, Maria Cecília Rossi e Plínio Musetti

### **Comitê Executivo**

Guilherme Potenza, Matheus Rossi e Sidney Ito

### **Superintendência Geral**

Heloisa B. Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Para associar-se ao IBGC ligue para (11) 3043.7008.

É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem autorização formal do IBGC.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 10).

68p.

ISBN 978-85-99645-26-0

1. Governança corporativa. 2. Empresa de capital aberto. 3. Conselho de administração. 4. Sucessão. 5. Empresa familiar. I. Título.

CDD – 658.4

## ● ● ● ● Créditos

Este trabalho foi desenvolvido pela Comissão de Recursos Humanos do IBGC. Durante sua elaboração, este documento passou por processo intenso de discussão e audiência pública, tendo recebido diversas contribuições e sugestões.

## ● ● ● ● Agradecimentos

Agradecemos a todos os integrantes da Comissão de RH do IBGC, os quais, no processo de construção deste Guia de Orientação, não mediram esforços para trazer à luz uma síntese das práticas atuais e emergentes, utilizadas no Brasil e mundo afora, para o planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselhos de Administração e diretores-presidente. Agradecemos também a Ram Charan, pela autoria do Prefácio, bem como a todos os que contribuíram com o texto durante o período de Audiência Pública.

## ● ● ● ● Contribuições

Adriana Adler	Leandro Almeida
Adriane Almeida	Luiz Marcatti
Alberto Whitaker	Luiz Fernando Dalla Martha
Alfredo Castro	Manoel Rebello
Antonio Tupy	Marcos Silveira
Bernardo Wolfson	Mariana Dedini
Cláudio Luraschi	Moacir Salzstein
Cleber M. Tavares	Nadir Costa
Cyro Magalhães	Neusa Maria Bastos F. Santos
Francisco I. R. Ramirez	Paulo Person
Guilherme Dale	Paulo Roberto de Campos Valim
Gustavo Grebler	Raul Papaleo
Heloisa Bedicks	Ricardo Porto
Henri Vahdat	Sérgio Ferreira
Henrique Nardini	Sergio Foguel
Joaquim Rocha	Sidney Trassati
Josmar Bignotto	Silvano Szezecinski

## ● ● ● ● Coordenação

Comissão de RH: Josmar Bignotto  
Sub-Comissão de Planejamento de Sucessão: Adriana Adler  
Sub-Comissão de Avaliação: Neusa Maria Bastos F. Santos e Raul Papaleo  
Sub-Comissão de Remuneração: Alberto Whitaker e Francisco I. R. Ramirez  
Revisão Técnica e Estilística: Henri Vahdat

Para enviar sugestões e comentários, escreva para [comissoes@ibgc.org.br](mailto:comissoes@ibgc.org.br)  
ou acesse [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br) e no twitter [@ibgc\\_brasil](https://twitter.com/ibgc_brasil)

# Índice

<b>Prefácio por Ram Charan</b>	<b>6</b>
<b>Apresentação</b>	<b>7</b>
<b>Parte I: Planejamento de Sucessão</b>	<b>8</b>
<b>1. Importância</b>	<b>8</b>
1.1 Introdução	8
1.2 Impactos para a Sociedade	9
<b>2. Princípios</b>	<b>10</b>
2.1 Diferentes Estágios da Empresa e dos Sócios	10
2.2 Perfil Alinhado com a Estratégia do Negócio	10
2.3 Quando Iniciar o Processo de Sucessão?	11
2.4 Diálogo Aberto e Contínuo	11
2.5 Desenvolvimento das Pessoas – Papéis, Regras e Critérios	12
<b>3. O Papel do Conselho de Administração</b>	<b>12</b>
3.1 Responsabilidade pelo Processo de Desenvolvimento do Planejamento Sucessório	12
3.2 Desenvolvimento e Acordo sobre Critérios de Seleção	13
3.3 Conhecimento e Avaliação dos Candidatos	13
3.4 Dificuldades com o Planejamento de Sucessão	13
<b>4. Sucessão da Gestão Executiva</b>	<b>14</b>
4.1 Aspectos Gerais	14
4.2 Alinhamento com a Cultura da Empresa	15
4.3 O Processo Sucessório	15
4.4 Riscos do Processo	18
<b>5. Sucessão de Conselheiros de Administração</b>	<b>19</b>
5.1 Introdução e Princípios	19
5.2 O Perfil	21
5.3 Orientações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC	23
5.4 Processo de Nomeação e Escolha	24
5.5 Preparação e Integração de Novos Conselheiros	24
5.6 Educação Básica e Continuada	25

<b>6. Planejamento de Sucessão na Empresa de Controle Familiar</b>	<b>25</b>
6.1 Peculiaridades do Processo	26
6.2 Governança Corporativa e Conselho de Família	28
6.3 Resistência ao Planejamento Sucessório: Por Que é Tão Comum?	30
<b>7. Conclusão</b>	<b>31</b>
<b>Parte II: Avaliação</b>	<b>32</b>
1. Introdução	32
2. Processo de Avaliação	32
2.1 Objetivos, Razões e Barreiras ao Processo	32
2.2 Princípios e Diretrizes: O Que Se Deve Ter como Base para Avaliar o Conselho de Administração, os Conselheiros e o Diretor-Presidente	34
2.3 Quesitos de Avaliação	35
2.4 Instrumentos de Avaliação	36
2.5 Síntese	45
<b>Parte III: Remuneração</b>	<b>46</b>
1. Introdução	46
2. Princípios da Remuneração de Conselho de Administração e Diretoria-Executiva	47
3. Responsabilidades do Comitê de Pessoas	48
4. Estratégia de Remuneração Total	49
5. Definição do Mercado Competitivo	51
6. Definição do Posicionamento em Relação ao Mercado	52
7. Definição do Programa de Remuneração Variável Anual para Executivos	53
8. Definição do Programa de Incentivos de Longo Prazo	54
9. Definição do Pacote de Desligamento para Altos Executivos	55
10. Remuneração dos Conselheiros de Administração	56
11. Remuneração do Conselho Fiscal	56
12. Resumo da Instrução CVM nº480, de 7.12.2009	57
13. Pronunciamento Técnico CPC 05	59
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>62</b>

# Prefácio por Ram Charan

Na nova economia do conhecimento, capital humano, educação, inovação, tecnologia e empreendedorismo e não propriedades, recursos naturais, fábricas ou equipamentos constituem os ativos mais relevantes.

De acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), em países como Finlândia, Estados Unidos e Reino Unido, o investimento em ativos intangíveis já é 10% a 20% maior do que em ativos tangíveis, representando 10% a 14% do PIB desses países.

Muitas companhias administram seus ativos físicos e financeiros com rigor e sofisticação, o mesmo não acontecendo com o seu capital humano, uma fronteira ainda pouco explorada.

Sabemos, no entanto, que o valor de mercado de empresas líderes como Apple, P&G, GE, Microsoft, JP Morgan, dentre outros, é, várias vezes, maior que o seu valor contábil e isto se deve, em grande medida, às pessoas que dão vida as suas marcas, administram as operações, inovam produtos e serviços, vencem concorrências, conquistam e servem clientes e tomam decisões que afetam o resultado presente e o valor futuro da organização.

Para essas e um crescente número de empresas, pessoas vem em primeiro lugar, pela simples razão de que são elas que produzem valor e geram resultados.

Nesta perspectiva, considero muito bem-vindo este Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente, organizado pelo IBGC - indiscutivelmente, uma das principais referências da boa governança corporativa.

Com o apoio deste guia, organizações brasileiras, públicas ou privadas, dos mais variados tamanhos e setores econômicos, poderão melhorar suas práticas de gestão de pessoas – seja em nível de Conselho de Administração, seja no âmbito da gestão.

Os talentos estão no centro da economia do conhecimento e são a principal alavanca para o seu desenvolvimento. Portanto, somente as empresas que conquistarem os corações e mentes de sua força de trabalho serão capazes de criar valor no curto e longo prazos, somente as que investirem em pessoas terão uma performance sustentável.

# Apresentação

Convidada pelo IBGC para integrar a Comissão de Recursos Humanos, em função de tendências de mercado e de um vivo interesse da comunidade empresarial, uma equipe com mais de 30 profissionais, de diversos segmentos e especialidades, dedicou-se ao estudo de um dos temas mais relevantes à prática da boa governança – PESSOAS.

Com base nas premissas de valorização, desenvolvimento e diferenciação, essa Comissão investigou quais assuntos são atualmente prioritários e estratégicos à gestão de pessoas no contexto dos negócios. Foi assim que, fruto de debates, estudos e aprendizados, definiu, como foco, os temas Sucessão, Avaliação e Remuneração.

Esses assuntos têm ligação direta com a visão moderna de governança e representam fatores críticos para o sucesso, longevidade e redução de riscos das empresas. Por outro lado, devido a sua natureza intangível, suscitam diferentes opiniões e interpretações, o que cria um novo espaço de desafios e oportunidades para estudiosos e especialistas no tema.

Desejamos que este *Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente* sirva de incentivo ao constante aperfeiçoamento das práticas de alta gestão e das relações entre pessoas, empresas e sociedade.

# Parte I:

# Planejamento de Sucessão



## 1. Importância



### 1.1 Introdução

O avanço ininterrupto da tecnologia e a evolução dos modelos de negócios vêm criando mercados globais cada vez mais complexos. Nesse novo cenário, temos testemunhado companhias, de diferentes portes e setores de atividade, expandindo suas operações - seja através de processos orgânicos, fusões ou aquisições, abertura de capital, alianças estratégicas, entrada em novos mercados ou por meio de uma combinação desses fatores.

A expansão da economia mundial, dos mercados e da competição, por um lado, e o surgimento de novas exigências regulatórias, por outro, alteraram, de maneira profunda, o perfil profissional que passou a ser requerido pelas organizações, expondo, ao mesmo tempo, a falta de recursos qualificados para assumir as novas posições de liderança que estão sendo criadas. Embora, no passado, as organizações valorizassem mais ativos tangíveis – capital, propriedade, recursos naturais, máquinas e equipamentos - hoje, dependem, cada vez mais, de ativos intangíveis – capital intelectual, capacidade de inovação, qualidade da gestão, marcas, dentre outros. Não obstante, ainda são poucas as corporações que dispõem de programas estruturados para formar, internamente, as futuras lideranças que irão assegurar a longevidade dos negócios. Segundo estudos sobre questões de interesse do Conselho de Administração, uns dos temas nos quais conselheiros gostariam de investir mais tempo diz respeito, justamente, ao desenvolvimento de talentos e habilidades da organização.

O Conselho de Administração (CA) – principal órgão do sistema de governança - na sua missão de proteger e valorizar o patrimônio das organizações deve estruturar, conduzir e acompanhar o processo de sucessão do principal executivo (CEO<sup>1</sup>) e dos demais executivos-chave,

---

1. CEO – Chief Executive Officer. Neste Caderno são utilizados como sinônimos os termos diretor-presidente, presidente executivo, executivo principal, principal executivo e CEO.

---

bem como de seus próprios conselheiros. Independentemente de sua forma societária, e de ser companhia fechada ou aberta, toda organização deve ter um planejamento de sucessão. Em havendo um Comitê de Pessoas (ou Recursos Humanos), este poderá assessorar o Conselho de Administração a desempenhar essa responsabilidade.

Esse planejamento não deve ser visto como um evento, mas como um processo contínuo que prepara e orienta a mudança na liderança com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e a longevidade da organização.

O planejamento de sucessão, uma prática fundamental da moderna gestão, não deve existir isoladamente. Deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização e sustentar a maneira pela qual ela pretende evoluir para atingir suas metas de crescimento, rentabilidade e responsabilidade econômica, social e ambiental. Planejar a sucessão, portanto, implica a identificação, avaliação e desenvolvimento de talentos para se assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chave da organização, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas.

Isto se aplica a sociedades de portes e tipos diferentes – familiares, privadas, públicas, mistas. Assim, planejar a sucessão é mais do que garantir uma transição coordenada na posição mais alta de uma organização. É, acima de tudo, preparar as pessoas mais indicadas para todas as funções-chave de uma empresa, inclusive para o seu Conselho de Administração.

## ● ● ● ● 1.2 Impactos para a Sociedade

A falta do planejamento de sucessão destrói valor das organizações, pondo em risco sua credibilidade perante o mercado e demais partes interessadas. Além disso, acionistas e Conselho de Administração correm o risco de ser julgados negligentes no exercício de suas funções e responsabilidades. Empresas são feitas de pessoas. Nessa perspectiva, a clareza com relação a quem vai continuar o negócio, de que forma e segundo qual filosofia, preocupa investidores, colaboradores, clientes e parceiros.

O planejamento da sucessão é, por conseguinte, importante porque torna clara a intenção dos acionistas com relação ao seu negócio, tendo em vista o conjunto de expectativas – tanto de dentro, quanto de fora da organização. Além disso, orienta o desenvolvimento de competências críticas para o negócio, define as métricas para acompanhar o desempenho dos gestores, mapeia deficiências, identifica potenciais sucessores e contribui para debelar a existência de feudos que tornam qualquer organização difícil de administrar.

Um processo de planejamento de sucessão objetivo, abrangente e contínuo, além de ser uma boa prática de governança corporativa, comunica, às diversas partes interessadas (*stakeholders*), a importância que a organização atribui à continuidade dos negócios. É através desse processo que a empresa promove uma coerência entre sua visão de futuro e a ação empresarial e transmite uma mensagem clara, para investidores e colaboradores, sobre o ciclo de continuidade da liderança.

Um dos riscos desse processo diz respeito a uma eventual descontinuidade desse ciclo, levando uma organização a buscar executivos do mercado. Quando há um planejamento inadequado de sucessão ou um desenvolvimento precário de lideranças, a consequência é uma escassez de bons candidatos internos e uma maior dependência do provimento externo de recursos. Profissionais de dentro da empresa conhecem melhor sua ideologia e valores. Contratar gestores do mercado, nessa perspectiva, cria um desafio adicional relacionado ao alinhamento com a cultura.

Quando, de forma não planejada, um dos principais gestores, dentre estes o diretor-presidente (*CEO*), deixa a empresa, esta saída impacta, em maior ou menor grau, a estratégia, as operações, a capacidade de geração e entrega de resultados ou a motivação da organização. É o planejamento de sucessão que assegura o desenvolvimento, a retenção e o provimento contínuo de um fluxo de líderes, preservando os valores e as competências essenciais da organização.

## 2. Princípios

### ● ● ● ● 2.1 Diferentes Estágios da Empresa e dos Sócios

No decorrer de seu desenvolvimento, as empresas passam por diferentes estágios evolutivos. A dinâmica do setor de atividade e a cultura corporativa constituem-se em desafios adicionais para a liderança. De toda forma, abordamos, a seguir, práticas de mercado que devem ser adaptadas de acordo com as necessidades de cada organização.

### ● ● ● ● 2.2 Perfil Alinhado com a Estratégia do Negócio

Os critérios de seleção de sucessores para todas as posições executivas e para conselhos devem estar alinhados à estratégia corporativa, a qual é definida a partir dos interesses e expectativas dos acionistas do negócio.

Esse trabalho requer consenso, na esfera do Conselho de Administração, com relação ao estágio que a empresa quer alcançar, no curto, médio e longo prazos, em termos de competências empresariais, investimentos, crescimento futuro, diversificação de negócios, participação de mercado, presença internacional, metas de rentabilidade e alianças estratégicas, dentre outros.

Em princípio, é mais fácil dar continuidade ao caminho iniciado por um presidente (*CEO*) de sucesso, e que está partindo, do que considerar mudanças de rumo para a companhia. Entretanto, Conselhos de Administração que procedem dessa forma, podem ficar reféns do passado, limitando substancialmente sua capacidade de criar valor futuro para a organização.

O processo de planejamento de sucessão precisa ser considerado como parte do planejamento estratégico da companhia, o qual deve não apenas prospectar cenários futuros e definir opções estratégicas, mas identificar também o tipo de liderança requerida para enfrentar os desafios emergentes. O planejamento de sucessão deve estar integrado aos objetivos estratégicos da empresa

e refletir a maneira como esta deve evoluir para alcançar suas metas de negócio. Isto pode significar, em alguns casos, que o estilo de liderança, habilidades e comportamentos requeridos no futuro sejam diferentes daqueles praticados na cultura atual.

## ● ● ● ● 2.3 Quando Iniciar o Processo de Sucessão?

A incapacidade de selecionar, apropriadamente, o principal executivo (*CEO*) da organização, bem como os demais executivos em posições-chave da mesma, pode gerar, para uma empresa, desvantagem competitiva durante muitos anos. Assim, uma vez determinados todos os critérios de seleção, o processo de busca desses executivos deve ter início. Como o recrutamento interno é, na maioria das vezes, a fonte preferível – pois permite aos Conselhos de Administração conhecerem mais profundamente o potencial, habilidades e traços de personalidade dos candidatos – constitui boa prática iniciar esse processo o mais cedo possível, revisando o plano periodicamente. Ao longo do processo de sucessão, o Conselho de Administração terá tempo para identificar um conjunto de sucessores potenciais, oferecer a eles oportunidades de desenvolvimento e observar seu desempenho. À medida que se aproximar a hora da decisão final, a lista deverá ser reduzida para dois ou três nomes. Se nenhum candidato interno atender aos requisitos, ainda restará a opção de soluções externas via contratação de empresas especializadas.

Conselhos de Administração devem rever, regularmente, o grau de compatibilização entre as qualificações demandadas pela organização e as competências do atual diretor-presidente, mesmo quando a sucessão não é iminente. O tema da sucessão deve ser discutido, em profundidade, pelo menos, uma vez ao ano, pelo Conselho de Administração.

## ● ● ● ● 2.4 Diálogo Aberto e Contínuo

Os conselheiros de administração devem exercer papel ativo e contínuo na avaliação de todos os potenciais candidatos e não apenas daquele que poderá ser o próximo executivo principal (*CEO*). Devem conversar com os possíveis sucessores e perguntar-lhes, por exemplo, o que está acontecendo em sua área funcional ou unidade de negócio, como veem os movimentos da concorrência ou, ainda, o que fariam se fossem o diretor-presidente. Devem conhecê-los, formalmente, por meio de apresentações ou reuniões com o Conselho e, informalmente, através de encontros sociais, e saber como cada qual está progredindo. Dessa forma, os membros do Conselho de Administração poderão formar suas próprias opiniões sobre os candidatos, ao invés de confiar unicamente no atual presidente. O diretor de Recursos Humanos, por sua vez, deve atualizar o Conselho quanto ao progresso do plano de sucessão e quanto às avaliações dos executivos em questão. Essas práticas melhoram a percepção e o relacionamento do Conselho de Administração com potenciais candidatos e diferenciam as esferas de controle e gestão.

## ● ● ● ● 2.5 Desenvolvimento das Pessoas – Papéis, Regras e Critérios

Para que se evitem surpresas, deve-se estabelecer e comunicar, de forma clara e transparente, as regras e critérios do processo de sucessão. Cabe ao Conselho de Administração transmitir essas orientações ao principal executivo. Dado que o planejamento de sucessão não mais se restringe à sucessão do principal executivo (*CEO*), mas contempla todas as posições-chave da empresa, o verdadeiro desafio está em se compatibilizar as necessidades mutantes da organização com as aspirações pessoais de seus gestores.

Os candidatos internos devem entender quais são os métodos usados para avaliar sucessores potenciais. Assim, podem gerenciar suas expectativas em conjunto com o Conselho.

Empresas que levam em conta a gestão do Capital Humano utilizam um processo cíclico e contínuo para identificação de novos líderes. Um amplo espectro de instrumentos de treinamento e desenvolvimento é utilizado para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos de maneira consistente com a direção estratégica do negócio. Análise de potencial, planejamento de carreira, avaliação de desempenho, *mentoring*<sup>2</sup>, *coaching*<sup>3</sup> e mobilidade são alguns dos elementos desse arsenal.

Em processos de sucessão bem estruturados, Conselhos de Administração definem regras claras e indicam, com grande especificidade e detalhamento, as competências esperadas para cada posição, evitando uma competição destrutiva entre potenciais candidatos. As necessidades futuras da organização são antecipadas, novos desafios e responsabilidades são atribuídos à liderança, de modo que potenciais sucessores possam se preparar para ocupar posições diretivas.

# 3. O Papel do Conselho de Administração

## ● ● ● ● 3.1 Responsabilidade pelo Processo de Desenvolvimento do Planejamento Sucessório

Há amplo consenso de que a responsabilidade pelo processo sucessório do principal executivo (*CEO*) e das demais posições-chave da organização é do Conselho de Administração, sendo essa uma de suas maiores e mais importantes contribuições. Portanto, todos os membros do Conselho de Administração devem participar do processo, independentemente da criação de um comitê para este fim específico<sup>4</sup>.

2. *Mentoring: Orientação e preparo de profissional por um tutor que possui maior vivência e conhecimento em determinada área funcional e/ou na empresa.*

3. *Coaching: Suporte para alcançar resultados de relevância, com base em objetivos estabelecidos pelo profissional. Foca habilidades comportamentais e/ou funcionais e as ações necessárias para se atingir esses objetivos.*

4. *Vide item 2.31 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição, disponível em <http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>*

Adicionalmente, há concordância de que a participação do diretor-presidente, quando possível, é sempre recomendável, sendo parte de suas atribuições a preparação e avaliação de potenciais sucessores. Essa participação, no entanto, tem um caráter consultivo e não decisório, uma vez que a decisão final pela escolha do sucessor é prerrogativa do Conselho de Administração.

### ● ● ● ● 3.2 Desenvolvimento e Acordo sobre Critérios de Seleção

Os critérios para seleção do novo diretor-presidente, bem como dos demais executivos em posições-chave da companhia, devem ser determinados, detalhados e aprovados, de preferência, por unanimidade, pelo Conselho de Administração, iniciando-se pela definição do perfil do candidato ideal. Processos de seleção malsucedidos, normalmente, são conduzidos sem o devido rigor. Nesses, o Conselho acaba adotando um número excessivo de critérios de busca ou, ainda, recruta com base em qualificações genéricas. Sem uma participação ativa e a concordância do Conselho de Administração em torno das qualidades essenciais dos futuros gestores, fica praticamente impossível chegar-se a um acordo sobre o melhor candidato à sucessão.

### ● ● ● ● 3.3 Conhecimento e Avaliação dos Candidatos

Parte do desafio da escolha do melhor sucessor consiste em se levantar as informações necessárias a uma boa avaliação dos candidatos. Participar de reuniões ou de conversas, sem a presença formal do diretor-presidente, porém com o conhecimento deste, pode proporcionar aos conselheiros uma visão mais abrangente sobre os valores, crenças, competências, perspectivas, forma de liderar e grau de articulação dos possíveis sucessores. Restringir o contato com potenciais sucessores apenas a apresentações no Conselho pode limitar a percepção, levando os conselheiros a referendar nomes sobre os quais não tenham exercido uma análise crítica. Uma outra boa prática é a convivência em reuniões de planejamento do tipo *off-site*, nas quais, além de apresentações, há também espaço para integração e observação. O Comitê de Recursos Humanos<sup>5</sup> se encarregará da coordenação das práticas de avaliação dos executivos, subsidiando o Conselho de Administração com informações e recomendações. Uma contribuição adicional também poderá vir de processos internos de avaliação de desempenho e competências comportamentais que incluam subordinados e pares. Finalmente, o trabalho também poderá ser facilitado por consultores externos, os quais asseguram profissionalismo e transparência ao processo.

### ● ● ● ● 3.4 Dificuldades com o Planejamento de Sucessão

Conselhos de Administração, com frequência, enfrentam dificuldades no planejamento da sucessão. Isso ocorre, em parte, porque no âmago desse processo encontram-se questões ligadas à transferência de poder, personalidade, ego e mortalidade. Outros fatores que podem desafiar os

---

5. Vide item 2.31 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

---

Conselhos são:

- A inexistência de uma dinâmica eficiente dentro do Conselho de Administração;
- A falta de um processo de planejamento de sucessão bem definido;
- A escassez de talentos internos para ocupar cargos de liderança;
- A falta de habilidade para avaliar, objetivamente, potenciais candidatos.

Conselhos de Administração devem se conscientizar de que poucas coisas importam mais, para uma empresa, do que ter os líderes certos nas posições certas - hoje e no futuro. O imperativo do talento não requer que os conselheiros se tornem administradores de talento. Demanda, isto sim, que os Conselhos de Administração assegurem a existência de um processo adequado de gestão de talentos na organização e que tenham o conhecimento necessário sobre as principais lideranças.

## 4. Sucessão da Gestão Executiva

### ● ● ● ● 4.1 Aspectos Gerais

Muito embora a importância do Conselho de Administração venha crescendo nos últimos anos, com destaque para o papel do presidente do Conselho, ainda assim, não se pode minimizar a relevância que a sucessão do principal executivo (*CEO*) tem para a empresa como um todo. Ao contrário, a prática vem demonstrando que o período de transição do diretor-presidente tem o potencial de transformar a vida de muitos envolvidos no processo – o sucessor, o sucedido, os preteridos, além de, naturalmente, afetar o desempenho da empresa, de muitas formas, e, por vezes, por vários anos, através do impacto que causa em todas as partes interessadas (*stakeholders*).

Idade, mudanças no ambiente macroeconômico, resultados abaixo das expectativas, mobilidade interna, questões de saúde e até escândalos financeiros, são alguns dos motivos que levam à substituição ou sucessão de um diretor-presidente. Ao que tudo indica, essas razões vêm se intensificado nos últimos anos, tendo em vista a redução do tempo médio de permanência dos executivos nessa posição, conforme apontam estudos sobre o assunto<sup>6</sup>.

#### 4.1.1 Tipos de Planejamento de Sucessão

Um aspecto relevante, em todo e qualquer planejamento sucessório, diz respeito à previsibilidade. Na verdade, é o que distingue um planejamento sucessório de um plano de contingência.

O dia-a-dia das empresas, no entanto, é muito mais imprevisível do que se gostaria. Uma doença inesperada, um falecimento prematuro, um convite de trabalho de outra empresa ou

---

6. Estudo elaborado pela consultoria Booz Allen Hamilton referente ao período 2000/2009. O documento mostra um decréscimo, na última década, no tempo médio de permanência do CEO nas empresas - de 8,1 anos para 6,3 anos.

---

concorrente, uma mudança brusca nas condições de mercado exigindo novo perfil profissional, problemas de desempenho - são apenas alguns dos eventos confrontados, diante dos quais as organizações precisam reagir.

Um plano de contingência não é senão um planejamento sucessório adaptado para se fazer frente a uma situação inesperada ou emergencial. Mais uma vez, o que os diferencia é o momento em que a contingência ocorre. Ela poderá acontecer em uma etapa avançada do planejamento sucessório e ser apropriadamente resolvida ou se deflagrar antes mesmo de o planejamento haver sido formulado.

Nessa perspectiva, são comumente identificados três tipos de planejamento de sucessão e, em geral, Conselhos de Administração tendem a executar melhor os dois primeiros. O primeiro tipo é chamado “nome no envelope” – nome que o Conselho de Administração tem na mesa, pronto para entrar em ação, caso o diretor-presidente peça demissão, fique incapacitado ou venha a falecer repentinamente. O segundo é chamado “aposentadoria programada” - situação esta na qual o principal executivo (*CEO*) comunica sua data de desligamento, permitindo ao Conselho de Administração iniciar um processo ordenado de seleção de um sucessor. Finalmente, o terceiro tipo, e mais carregado de incertezas, é o que lida com situações de deterioração. Conselhos de Administração, normalmente, mostram-se menos capazes de lidar com a sucessão quando, após alguns meses, percebem que precisam proceder à mudança do diretor-presidente, mais cedo do que o planejado, por motivo de desempenho nos negócios aquém do esperado.

## ● ● ● ● 4.2 Alinhamento com a Cultura da Empresa

Cada empresa é única devido a sua estratégia, modelos de operação e gestão, cultura e pessoas que a compõem. Dessa forma, Conselhos de Administração devem pensar, cuidadosamente, no conceito de “apto”, quando recrutam gestores do mercado, seja para a posição de diretor-presidente, seja para outro cargo executivo.

Ao buscar um alto executivo de fora da empresa, o Conselho de Administração deve procurar por profissionais que sejam compatíveis, em certa medida, com a cultura, crenças e valores da organização. O executivo poderá até ter um estilo gerencial diferente, mas precisará compartilhar dos mesmos valores centrais.

Um gestor proveniente do mercado pode criar conflitos ao tentar impor práticas que a companhia rejeita. Por outro lado, há empresas que precisam de uma transformação cultural e de executivos que “quebrem vidraças”. Nesses casos, Conselhos de Administração devem estar preparados para auxiliar o novo presidente na realização de mudanças difíceis. Alguns Conselhos fazem isto muito bem – declaram, publicamente, que esperam mudanças radicais e, ao fazê-lo, ajudam a minimizar críticas.

## ● ● ● ● 4.3 O Processo Sucessório

Planejamento de sucessão é o processo pelo qual se busca identificar e desenvolver um ou mais candidatos que apresentem os conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes, necessários e suficientes, não apenas para suceder o atual titular de uma determinada posição, mas para garantir

a execução da estratégia, no médio e longo prazos, de forma a que sejam atingidos os resultados esperados, assegurando-se, com isso, a longevidade da organização.

Nunca é demais enfatizar o aspecto de temporalidade do planejamento sucessório do diretor-presidente de uma organização, o qual implica permitir que projeções do negócio, com suas ameaças e oportunidades, influam na definição do perfil ideal para a sucessão e, conseqüentemente, na avaliação de candidatos potenciais.

Um planejamento sucessório bem desenvolvido e, por essa razão, com maiores chances de sucesso, deve abranger três etapas distintas, mas, claramente, interligadas:

### 4.3.1 O Antes

Essa etapa inicia com a primeira conversa entre o Conselho de Administração e o atual diretor-presidente a respeito da sucessão deste. Essa conversa não é importante, apenas, como ponto de partida do processo. Pode, mais do que isto, ser uma oportunidade para o Conselho de Administração avaliar quão sensível é o principal executivo (*CEO*) com relação a esse assunto, quais são suas idéias e expectativas, e como garantir seu comprometimento com o processo como um todo.

Quando ela ocorre? Idealmente, alguns anos antes do momento previsto para a saída do executivo a ser sucedido. Nessa fase pré-sucessória, deve-se definir, detalhada e precisamente, o perfil do candidato ideal à sucessão - incluindo experiência, competências, conhecimentos, traços de personalidade, estilo de liderança, dentre outros. Naturalmente, este perfil deverá estar em harmonia com a visão, de médio e longo prazos, do Conselho de Administração e do próprio diretor-presidente, para o negócio e para a organização.

Pode ocorrer, e normalmente se verifica, já existir uma primeira lista de candidatos em potencial, elaborada pelo Comitê de Pessoas (ou pela Diretoria de RH naquelas companhias em que este não exista), com base nos critérios definidos para o processo pelo Conselho de Administração. Isto acontece, porque a preferência, na maioria das vezes, recai sobre um sucessor da própria empresa.

A possibilidade de uma solução externa só é considerada após se ter certeza da inexistência de candidatos internos, ou se houver a necessidade de se implementar um plano de contingência, por uma das razões já discutidas anteriormente.

Nesse caso, a solução pode passar pela necessidade de contratação de uma empresa de recrutamento e seleção de executivos, ainda que haja uma lista de candidatos externos, fruto do plano de contingência.

Uma tendência global que vem sendo analisada e discutida, por estudos sobre a matéria, é a de Conselhos de Administração fazerem uma espécie de teste e treino das lideranças, dentro da própria companhia - o que poderia incluir os diretores de vendas (*CSO*<sup>7</sup>), de operações (*COO*<sup>8</sup>), finanças (*CFO*<sup>9</sup>) ou outros de estatura semelhante - antes de se entregar, a estes, o comando da organização.

7. *CSO* – Chief Sales Officer

8. *COO* – Chief Operations Officer

9. *CFO* – Chief Financial Officer

Nesse contexto, os executivos estariam expostos a desafios, em áreas distintas daquelas de seu conhecimento, tendo a oportunidade de aprender com a própria experiência. Está provado que as duas formas mais eficientes de se potencializar o aprendizado e o amadurecimento de um profissional são atribuir-lhe, por um lado, desafios a serem superados ou, por outro, crises a serem enfrentadas. Uma terceira forma, ainda, consistiria em atribuir-lhe, responsabilidades em uma unidade organizacional menor, dando-lhe maior autonomia para ação.

Essa última alternativa pode também ser aplicada a executivos contratados do mercado. Nesse caso, eles são, primeiramente, inseridos na operação da companhia e, só após um período adequado, são promovidos à posição de executivo principal (*CEO*) ou a outro cargo de liderança de primeira linha na hierarquia da empresa.

Essas práticas não apenas permitem ao Conselho de Administração testar o desempenho do profissional em questão, como possibilitam também ao próprio profissional melhor se aculturar com as peculiaridades da empresa e do negócio.

### 4.3.2 O Durante

Candidatos potenciais internos são indicados, normalmente, pelo próprio diretor-presidente ou pelo Comitê de RH do Conselho, com a participação do executivo sênior de RH. A recomendação desses candidatos deve ser justificada e corroborada pelo perfil pré-definido pelo Conselho de Administração.

A avaliação dos candidatos potenciais é feita pelos membros do Conselho de Administração, através de entrevistas pessoais ou conjuntas. Essa avaliação deve ser a mais extensiva possível e deve incluir, além das ferramentas habituais de avaliação, outros meios tais como a interação direta do Conselho de Administração com os candidatos, visitas ao seu ambiente de trabalho, visitas acompanhadas a clientes, obtenção de referências pessoais e financeiras, até a atribuição a projetos especiais, de modo a permitir uma avaliação mais ampla do desempenho dos candidatos pelo Conselho.

Muitas vezes, uma promoção intermediária pode ser adequada, como parte do processo de avaliação de candidatos que gozam da preferência da maioria do Conselho de Administração. Em outros casos, um cargo ou projeto que permita uma movimentação lateral poderá ser o meio para se ampliar o conhecimento dos candidatos sobre os diferentes negócios e áreas funcionais da empresa.

Dessa avaliação dos candidatos surgem, naturalmente, necessidades específicas de treinamento e desenvolvimento que poderão ser endereçadas através de capacitação formal, bem como através de *mentoring* e *coaching*. Tanto o treinamento, quanto o acompanhamento do progresso dos candidatos, são parte importante do processo sucessório.

Nessa etapa, já é importante ao Conselho de Administração avaliar as consequências de uma escolha em relação às demais, do ponto de vista de impacto para os negócios, permanência dos candidatos preteridos na organização, reação das demais partes interessadas (*stakeholders*), impactos dentro da própria organização e assim por diante. Essa é uma questão sensível que exige ações específicas, normalmente, desenvolvidas na 3ª etapa do processo sucessório.

A segunda etapa do processo sucessório se encerra com a escolha do sucessor.

### 4.3.3 O Depois

A terceira e última fase do processo sucessório preocupa-se com as conseqüências da escolha do sucessor, tanto para a empresa quanto para as demais partes interessadas.

O diretor-presidente sucedido também deve ser objeto de cuidados e atenções especiais, após sua saída. Em alguns casos, ele é convidado a permanecer na empresa por determinado período de tempo, numa posição consultiva para o novo executivo principal (*CEO*). Entretanto, há controvérsias se essa prática é realmente eficaz ou se acaba criando divisão de poder.

Cabe ao Conselho de Administração, de qualquer forma, definir o novo mandato, os objetivos, as expectativas de desempenho, os indicadores de performance e acompanhar o novo presidente, dando-lhe condições políticas e materiais para avançar na nova função com segurança.

O *coaching* é uma prática salutar e pode ajudar, efetivamente, o novo presidente executivo nos seus primeiros movimentos e ações dentro da empresa. Recomenda-se que o *coach* seja um profissional experiente e que não tenha vínculos com a organização, seus conselheiros ou executivos. À parte disso, é importante que o novo presidente receba, periodicamente, um *feedback* do Conselho de Administração para melhorar, de forma continuada, o seu desempenho.

Quanto aos preteridos, se o processo for transparente, a aceitação por parte deles é bem mais tranquila. Quando este não for o caso, o melhor a se fazer é um respeitoso acordo de saída.

## ● ● ● ● 4.4 Riscos do Processo

O planejamento de sucessão do diretor-presidente é uma das atividades para as quais a maior parte das empresas não encontra tempo até que seja tarde demais. Não cuidar do planejamento de sucessão de sua liderança e do desenvolvimento de talentos, contudo, pode levar uma empresa a enfrentar as conseqüências desta decisão no meio de uma crise.

Por outro lado, não basta ter um plano de sucessão do principal executivo (*CEO*) bem delineado se, após a escolha do sucessor, se negligenciar sua adaptação à nova posição ou se deixar de dar atenção e suporte aos candidatos preteridos, que acabam por deixar a empresa levando experiência e informações importantes, não raro, para os concorrentes que se apressam em contratá-los.

Os prejuízos que advêm de uma sucessão de presidente mal conduzida podem ser grandes e duradouros e ter um impacto significativo na imagem corporativa.

A seguir, são elencadas algumas falhas cometidas por Conselhos de Administração que acabam levando processos sucessórios de presidentes ao fracasso:

- Realizar um planejamento sucessório superficial, procurando atender mais a exigências do mercado do que às reais necessidades da empresa;
- Delegar autoridade excessiva a consultores especializados, não comprometendo o Conselho de Administração, e o próprio presidente em exercício, com o processo sucessório;

- Definir um perfil, para o novo executivo principal (*CEO*), dissociado das realidades interna e externa da companhia e de seus planos de negócio, de médio e longo prazos;
- Avaliar, equivocadamente, o real interesse e motivações dos candidatos à sucessão;
- Desconsiderar opções externas, com receio de que esta medida possa ser interpretada como uma falha do processo interno de sucessão;
- Deixar de avaliar o impacto, da escolha de um determinado candidato, sobre a empresa e demais partes interessadas (*stakeholders*);
- Negligenciar a retenção dos candidatos preteridos, perdendo-os para o mercado – situação essa especialmente séria, em se tratando de profissionais-chave para a organização;
- Faltar com apoio e suporte ao novo presidente, principalmente nos primeiros dois anos de sua gestão.

## 5. Sucessão de Conselheiros de Administração

### ● ● ● ● 5.1 Introdução e Princípios

Se a importância da sucessão na gestão é fundamental e, mesmo assim, uma minoria de empresas a observa, dentro do próprio Conselho de Administração essa prática é, ainda, menos presente. Sua importância, nesse caso, está atrelada à mensagem que esse fórum transmite. O tom do Conselho define o tom da gestão da empresa como um todo. Consequentemente, o nível de seriedade e profissionalismo com o qual esse órgão - o mais importante do sistema de governança – trata suas próprias questões de sucessão, acaba refletindo e incentivando ações semelhantes nas outras esferas da organização.

Por sua crescente importância para a boa governança, a sucessão planejada de conselheiros vem exigindo maior preparo por parte das empresas e de seus Conselhos. Um Conselho de Administração bem estruturado tem mais chances de acompanhar e apoiar o amadurecimento da sociedade. Possuir um processo planejado de sucessão de conselheiros, nessa perspectiva, assegura uma transição suave e permite ao Conselho permanecer focado nas suas atribuições estratégicas e na pauta de decisões. A sucessão dentro do Conselho significa buscar melhorias no desempenho, através de um olhar objetivo, transparente, disciplinado e construtivo. “Que tipo de Conselho se quer? Para quê?” são algumas das perguntas que nortearão o processo de sucessão dentro dos Conselhos de Administração.

Dentre as atribuições do Conselho de Administração destacam-se as seguintes responsabilidades<sup>10</sup>:

- Proteger e valorizar a organização;
- Otimizar o retorno do investimento no longo prazo;
- Buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (*shareholders* e demais *stakeholders*);
- Zelar pelos valores e propósitos da organização;
- Traçar suas diretrizes estratégicas;
- Prevenir e administrar situações de conflito de interesses;
- Administrar divergências de opinião;
- Apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, riscos e pessoas;
- Prestar contas aos sócios, incluindo um parecer sobre o relatório da Administração e as demonstrações financeiras, além de propor, para deliberação da assembleia, a remuneração anual dos administradores;
- Contratar, avaliar, remunerar, supervisionar e dispensar o diretor-presidente e demais executivos;
- Conduzir o processo sucessório de conselheiros e executivos;
- Dar suporte ao presidente executivo.

Além desses, um outro papel que um Conselho de Administração pode desempenhar é o de treinar um presidente que tem grandes chances de assumir o papel de conselheiro, especialmente em empresas familiares ou com bloco de controle definido.

As principais iniciativas que um Conselho de Administração deve tomar, para conduzir o processo de sucessão de conselheiros, são:

- Definir um padrão de qualificação para conselheiros;
- Determinar seu escopo de atribuições – o estatuto social ou o regimento interno do Conselho de Administração podem detalhar essa questão;
- Especificar a remuneração dos conselheiros;
- Definir critérios e conduzir uma avaliação anual dos conselheiros.

Em geral, Conselhos de Administração devem dispor de um conjunto de documentos que descreva o propósito, papéis, responsabilidades e atribuições do órgão, bem como as qualificações esperadas de cada um de seus atuais e futuros conselheiros.

---

10. Vide item 2.3 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

---

## ● ● ● ● 5.2 O Perfil

Cabe às organizações - à luz da missão, visão, crenças e valores, cultura e objetivos de curto e longo prazos do empreendimento - definir o perfil dos membros desse Conselho. A fim de que o interesse da organização sempre prevaleça, é preciso que o processo de escolha esteja livre de conflitos de interesse e se baseie em critérios técnicos e objetivos, levando em consideração a mescla de experiências, qualificações e estilos profissionais e pessoais necessários. O acerto na definição desse perfil prevenirá a empresa da contratação de conselheiros despreparados para os desafios corporativos ou com um desempenho aquém do esperado. Quando da indicação de conselheiros, os sócios devem levar em consideração o perfil determinado.

Candidatos a conselheiro, a rigor, precisam estar intimamente familiarizados com os negócios da empresa e com os problemas específicos por ela enfrentados ou ter a capacidade para conhecê-los por meio da leitura e entendimento de seus relatórios. Com um processo de sucessão estruturado, é possível dar, às diversas partes interessadas (*stakeholders*), maior segurança tanto na busca quanto na escolha de conselheiros para perpetuação da organização.

Quanto à qualificação de conselheiros de administração<sup>11</sup>, estes devem, no mínimo, possuir:

- Alinhamento com os valores da organização e seu Código de Conduta;
- Capacidade de defender seu ponto de vista, a partir de julgamento próprio;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação.

Adicionalmente, é recomendável que possuam:

- Visão estratégica;
- Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- Capacidade de trabalho em equipe;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Noções de legislação societária;
- Percepção do perfil de risco da organização;
- Experiência e expertise técnica em uma ou mais áreas de interesse da organização.

O conselheiro deve, ainda, estar isento de conflito de interesse fundamental (não administrável, não pontual ou situacional, que seja ou se espere que seja permanente) e sempre atento aos assuntos da organização, além de entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do Conselho.

Quanto à independência, ela poderá se diferenciar de empresa para empresa; mas, em linhas gerais, o conselheiro deve seguir os mesmos padrões, primando pela ausência de conflito de interesses e demonstrando foco no interesse corporativo.

---

11. Vide item 2.5 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

---

Junte-se, adicionalmente, a isso que o candidato a conselheiro deverá ter, em grande parte, as seguintes atuação e experiências<sup>12</sup>:

- Atividade profissional como executivo de primeiro escalão de empresas;
- Atividade acadêmica com reconhecida contribuição para a sociedade e atividade empresarial;
- Experiência e vivência em governança corporativa, através de participação ou apoio a outros Conselhos;
- Participação em entidades específicas de governança que promovam discussões e treinamentos sobre o tema;
- Participação, como voluntário, em Conselhos de empresas sem fins lucrativos para conquistar experiência;
- Certificações de conselheiro que abordem todos os aspectos da governança, especialmente os ligados às finanças corporativas.

### 5.2.1 Sobreposição de Papéis

Quando o assunto são os papéis de diretor-presidente (*CEO*) e presidente do Conselho (*Chairman*), as boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC têm uma posição muito clara e transparente. Recomenda-se o não acúmulo dessas duas funções pela mesma pessoa, de modo a se evitar a concentração de poder em prejuízo de uma supervisão adequada da gestão das empresas<sup>13</sup>. Segundo essa mesma diretriz, as atribuições de presidente do Conselho são diferentes e complementares àquelas do diretor-presidente, sendo recomendável que o presidente executivo participe, regularmente, das reuniões do Conselho de Administração como convidado.

Por conta da importância e complementariedade das posições de diretor-presidente (*CEO*) e presidente do Conselho (*Chairman*), a separação dessas funções é relevante para as empresas, pois evita que a saída de um executivo provoque, ocasionalmente, a vacância em duas posições-chave da organização.

### 5.2.2 O Papel do Presidente do Conselho

Dentre as responsabilidades do *Chairman*, a principal é garantir a eficácia do Conselho e o

e em tempo hábil, para o exercício de seus mandatos. A sucessão dentro do Conselho de Administração deve ser prioridade desde o início do mandato do presidente do Conselho e fazer parte das discussões sobre planejamento estratégico e avaliação anual.

Ele deve, ainda, encorajar constantemente os conselheiros a irem além de seus deveres e responsabilidades formais, reforçando o seu papel de guardiães da governança.

## ● ● ● ● 5.3 Orientações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

### 5.3.1 Número de Conselheiros, Prazo e Idade Limite<sup>14</sup>

O número de conselheiros deve variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês. O recomendado é de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) conselheiros.

#### Quanto ao prazo de mandato:

O prazo do mandato do conselheiro não deve ser superior a 2 (dois) anos. A reeleição é desejável para se construir um Conselho experiente e produtivo, mas não deve ocorrer de forma automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembleia Geral.

A renovação de mandato de um conselheiro deve levar em consideração os resultados da avaliação anual. Os critérios para a renovação devem estar expressos no Estatuto/Contrato Social da organização ou no Regimento Interno do Conselho. Este deve ser preciso sobre o número tolerado de ausências nas reuniões, antes que o conselheiro perca seu mandato.

Para evitar a vitaliciedade, o estatuto pode fixar um número máximo de anos de serviço contínuo no Conselho.

#### Quanto à idade limite:

Preenchidos os requisitos descritos nos itens 2.4 e 2.5<sup>15</sup>, a idade torna-se um fator de peso relativo. A efetiva contribuição do conselheiro para o Conselho, a organização e os sócios é o que deve prevalecer.

### 5.3.2 Composição, Conselheiros Internos, Externos e Independentes<sup>16</sup>

A composição do Conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a organização e o ambiente em que ela atua. Dentre eles, pode-se destacar: objetivos, estágio/grau de maturidade da organização e expectativas em relação à atuação do Conselho. O conceito de representação de qualquer das partes interessadas não é adequado para a composição do Conselho,

14. Vide itens 2.6, 2.7 e 2.14 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

15. Referências relativas ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª Edição.

16. Vide itens 2.4 e 2.15 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

uma vez que o conselheiro tem seus deveres relacionados à organização e, conseqüentemente, a todas as partes interessadas. Não está, portanto, vinculado a nenhuma delas.

Ao compor o Conselho, a organização deve considerar a criação de um ambiente que permita a livre expressão dos conselheiros. Em qualquer caso, deve-se buscar diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições.

Há 3 (três) classes de conselheiros:

- **Independentes:** (vide 2.16<sup>17</sup>)
- **Externos:** conselheiros que não têm vínculo atual com a organização, mas não são independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou funcionários do grupo controlador e seus parentes próximos, etc.;
- **Internos:** conselheiros que são diretores ou funcionários da organização.

## ● ● ● ● 5.4 Processo de Nomeação e Escolha

A qualificação e os critérios para a escolha de conselheiros devem estar explicitados nos Estatutos da empresa ou em suas políticas de governança. Normalmente, essa responsabilidade pertence a um comitê de governança ou Recursos Humanos, que pode receber indicações de acionistas, auxiliados por consultorias especializadas.

O tamanho do Conselho de Administração, bem como a destituição ou nomeação de novos conselheiros, são definidos nas reuniões anuais de acionistas, exceto naqueles casos em que ocorrem sessões extraordinárias para a destituição de conselheiros por vias judiciais.

A boa prática recomenda que a escolha e sucessão de conselheiros atendam a dois requisitos básicos: reconhecida qualificação e independência. Entenda-se como reconhecida qualificação o mais alto grau de ética profissional e pessoal, valores, integridade e comprometimento com os interesses de longo prazo dos acionistas e com a longevidade da empresa.

## ● ● ● ● 5.5 Preparação e Integração de Novos Conselheiros

O processo e a formalização da posse de um novo conselheiro são relevantes no contexto da governança corporativa, uma vez que este será responsável – individual e solidariamente com a empresa – por atos que venha a praticar ou por sua omissão e pelos prejuízos decorrentes dos mesmos. Isso implica um alto grau de responsabilidade corporativa com impactos econômico-financeiros para a empresa e patrimoniais para o conselheiro. O ato da investidura de um novo conselheiro, por conseguinte, deve ser um processo planejado, estruturado e revisado periodicamente.

---

17. Referência relativa ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª Edição.

---

Um bom plano de preparação e integração de novos conselheiros deve proporcionar uma imersão nos valores e crenças, missão, visão e cultura da empresa. Além disso, o conselheiro deve também pesquisar a respeito do setor de atuação da empresa e seus concorrentes, visitar suas instalações e interagir com os demais membros do Conselho de Administração, de modo a alinhar expectativas e obter o melhor entendimento da estratégia e decisões de que irá participar.

## ● ● ● ● 5.6 Educação Básica e Continuada<sup>18</sup>

O peso da responsabilidade de um conselheiro e seu compromisso com a prestação de contas (*accountability*) perante os acionistas e demais partes interessadas reforçam a importância de sua preparação para o bom exercício da função. Seja através de programas da empresa, ou por iniciativa própria, é fortemente recomendável que um conselheiro, recém-empossado e sem experiência em governança corporativa, se submeta a cursos e certificações nacionais e internacionais. Dessa forma, ele estará engajado em um processo de desenvolvimento constante das competências e experiências práticas demandadas de um conselheiro.

# 6. Planejamento de Sucessão na Empresa de Controle Familiar

Em linhas gerais, as etapas de um processo profissional de planejamento de sucessão se aplicam, igualmente, à empresa familiar. No entanto, a prática tem demonstrado que preparar e escolher um sucessor dentro da família, para assumir uma posição de comando na empresa, é uma tarefa mais subjetiva e delicada do que parece, uma vez que, geralmente:

- Demanda paciência, tempo e dedicação – processo longo e complexo;
- Provoca reflexões e constrangimento sobre a avaliação da competência dos familiares e sentimento de finitude e limitação ao sucedido;
- Envolve expectativas e percepções diferentes entre gerações;
- Envolve patrimônio e dinheiro - assuntos, muitas vezes, considerados tabus dentro da família.

Assim, para que o processo de sucessão faça sentido e cumpra sua função, torna-se necessário que a família empresária analise e responda, primeiramente, questões como:

- Há interesse, por parte da família, em continuar nos negócios, inclusive no controle?

---

18. Vide item 2.17 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

---

- Até que ponto é vantajoso aos familiares continuarem presentes na sociedade?
- Os acionistas atuais, ou os herdeiros, têm competência para conduzir o(s) negócio(s)?
- Como a empresa se sairá com a próxima geração, a geração seguinte e assim por diante?

Lidar e decidir sobre tais questões são o ponto de partida do planejamento de sucessão familiar, pois as respostas a esses questionamentos definem a forma como o processo será estruturado. Dependendo da decisão dos controladores, é possível, inclusive, considerar a alternativa de saída dos negócios – seja por meio da venda a outros membros da família, a terceiros, ou aos atuais gestores da empresa (*management buy-out*).

O planejamento de sucessão serve como uma importante ferramenta para a identificação e desenvolvimento de sucessores, familiares ou não, que poderão dar continuidade à missão e aos valores do empreendimento.

Quanto mais estruturada e preparada a família, mais favoráveis se mostram as condições para se discutir e decidir tais assuntos e maior é o envolvimento e participação dos sócios-familiares na convergência entre os interesses da família e os da empresa.

## ● ● ● ● 6.1 Peculiaridades do Processo

Quando o assunto é sucessão familiar, não devem existir regras rígidas ou imutáveis. Cada família configura uma situação própria. Mais do que receitas prontas, o que é preciso é considerar os aspectos intangíveis - as características específicas, a história e os laços familiares. A seguir, são apresentados alguns aspectos que tornam a sucessão familiar um processo único:

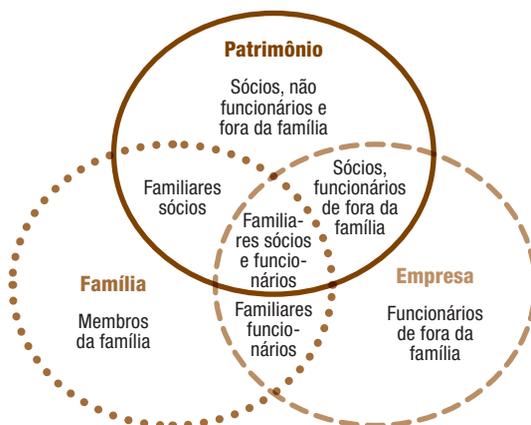
- O planejamento de sucessão é um processo coletivo e demanda comprometimento e consenso de toda(s) a(s) família(s), sócios ou herdeiros, líderes ou não;
- Para preservar o patrimônio (tangível e intangível), a família deve se antecipar aos problemas, principalmente relacionados à continuidade da empresa, e agir antes que os conflitos internos se iniciem;
- O modelo de sociedade de uma geração nem sempre é transferível para a próxima. Confiança e respeito são conquistados, não se herdam;
- A rentabilidade dos negócios não cresce na mesma proporção da família – não há espaço para todos na empresa. O planejamento sucessório, aliado ao projeto de vida de cada familiar, torna-se essencial para a independência financeira e subsistência das gerações futuras.

### 6.1.1 A Sucessão Envolve 3 Sistemas

Na empresa familiar, os sistemas família, patrimônio e empresa são integrados e interligados por membros que possuem características e expectativas distintas.

Cada sistema tem motivadores e interesses próprios. Na Empresa, o foco está em

**Figura 1 – Sistema de três círculos da empresa familiar**



Fonte: Tagiuni & Davis, 1982

competência, meritocracia e resultados; na família, as regras se baseiam em critérios emocionais, como predileção ou afinidade. Se, na família, por exemplo, vivem-se problemas mal resolvidos ou de difícil resolução, esses poderão impedir importantes decisões, colocando em risco a própria empresa. Assim, quanto mais sobrepostos estiverem os sistemas, maior o risco de que a relação entre esses seja conflituosa. O desafio da família empresária consiste em conhecer e gerir os interesses de cada esfera, de modo a minimizar a influência e as interferências negativas da família nos negócios e vice-versa.

Conflitos pessoais e familiares variam conforme as gerações – do fundador, dos filhos, dos netos, dos primos, etc.– e os ciclos de vida - infância, adolescência, juventude, maioridade, vida adulta e aposentadoria. Conhecer e compreender as características, o momento e as expectativas de cada geração, é premissa importante para a preservação do bem-estar familiar e da saúde da empresa.

Desta forma, a profissionalização dos três sistemas - através da adoção de estruturas adequadas de governança corporativa e da segregação dos assuntos em fóruns distintos de discussão – contribui, sobremaneira, para se evitar o abuso de poder, a sobreposição dos interesses pessoais aos societários e, conseqüentemente, os atritos internos. A forma e a qualidade do relacionamento dentro da família irão determinar, em certa extensão, os tipos de cultura e impactos na empresa.

### 6.1.2 A Sucessão Ocorre Entre e Intra-Gerações

Como a maioria dos negócios não cresce na mesma proporção das famílias, quanto maior o número de seus integrantes, tanto maior será a necessidade de profissionalização da gestão e da relação entre os sócios. Além disso, mais sofisticada se torna a estrutura societária, a começar pelos modelos e acordos societários. Tais instrumentos são importantes norteadores na definição de:

- Quais integrantes da família têm vocação para conduzir a empresa no futuro;
- Que parentes, incluindo cônjuges e agregados, podem trabalhar na empresa;
- Quais serão as regras de saída para os que não estiverem alinhados com os objetivos e necessidades do empreendimento.

### 6.1.3 A Necessidade de Legitimidade do Sucessor

Sucessão é transferência de poder. Mas, um poder transferido formalmente, que não se apoie na competência e na liderança, não se sustenta. A legitimidade de um sucessor, seja para a família, seja para as demais partes interessadas, deve se fundamentar em competências técnicas, habilidades de liderança e em princípios e valores. Todos - família, acionistas não familiares, Conselho de Administração, diretores e colaboradores – por outro lado, contribuem de alguma forma, para a construção de relações de confiança e respeito que serão necessárias ao próximo líder para o exercício de seu novo papel.

## ● ● ● ● 6.2 Governança Corporativa e Conselho de Família

Os princípios e instrumentos de governança corporativa se aplicam à finalidade da sucessão na empresa familiar, na medida em que servem como norteadores e facilitadores do processo, ajudando a regular e disciplinar as relações entre família e empresa.

### 6.2.1 O Conselho de Família

O Conselho de Família é um dos principais instrumentos para este propósito. Organizações familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família, o qual consiste em um fórum criado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas de seus membros com relação aos negócios.

Constituem responsabilidades do Conselho de Família<sup>19</sup>:

- Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- Preservar os valores familiares - história, cultura e visão compartilhada;
- Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- Criar mecanismos (ex. fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
- Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Os objetivos do Conselho de Família não devem ser confundidos com os do Conselho de Administração, os quais são voltados para a empresa. Quanto a questões ligadas à sucessão, no

---

19. Vide item 1.9 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

---

Conselho de Família devem ser discutidos e definidos princípios e critérios para o cultivo e escolha de futuras lideranças, à luz das necessidades da empresa. Após definir a participação da família no desenvolvimento dos negócios, o Conselho de Família deve comunicar essa visão ao Conselho de Administração. A partir desse momento, o Conselho de Família poderá dar continuidade ao processo sucessório, de forma independente e sem surpresas.

Cabe ao Conselho de Família apoiar os herdeiros em aspectos vocacionais, na conscientização de seu futuro papel como acionista e no desenvolvimento das competências requeridas pelo negócio. Poderá incentivar, também, projetos próprios ou novos empreendimentos dos herdeiros, apoiando a criação de novos caminhos.

Finalmente, é recomendável que o Conselho de Família delibere, conjuntamente, sobre questões relacionadas ao futuro da empresa, com o intuito de avaliar riscos e antecipar consequências:

- Em não havendo candidato familiar, existe abertura, por parte da família, para a contratação de um profissional de mercado? Em caso afirmativo, como assegurar seu alinhamento à cultura da empresa?
- Estão família e empresa preparadas para lidar com possíveis disputas entre candidatos - familiares ou não?
- Em havendo a escolha por um profissional não pertencente à família, como será o tratamento ao(s) candidato(s) preterido(s)?

Quanto mais claras e resolvidas estiverem essas questões no núcleo familiar e quanto maior o apoio que obtiverem de conselheiros e executivos, mais facilmente poderão os sócios-familiares se afastar das operações do dia-a-dia. Mais bem estruturadas, também, se tornam as relações entre os três níveis de poder: acionistas, conselhos e gestores, pois os pontos-de-vista convergirão para o melhor interesse dos negócios.

Membros de uma família podem ocupar posições nas seguintes estruturas: Conselho de Família, Conselho de Administração, Conselho Fiscal ou Gestão Executiva. Independentemente de seu papel, contudo, a profissionalização é sempre necessária, devendo a preparação dos herdeiros iniciar, o mais cedo possível - seja para garantir uma melhor qualificação, seja para demonstrar às gerações mais jovens e aos funcionários da empresa que, para ser sócio, não basta ser herdeiro. Será preciso competência e conhecimento dos negócios.

Muitas famílias, no intuito de desenvolver seus herdeiros longe dos vícios da própria empresa – como regalias de “filho de dono” e pressão de “ser herdeiro” - têm adotado, como critério de ingresso de herdeiros em seus negócios, experiência profissional em outras empresas, do país ou do exterior, por um período mínimo de 3 (três) anos, além de pós-graduação e especialização em instituições renomadas.

É, também, no Conselho de Família que importantes documentos reguladores das relações familiares são discutidos, elaborados e assinados:

- **Código de Conduta da Sociedade ou Protocolo Familiar:** documento que consolida

os valores e princípios éticos e o legado da família, e orienta a conduta moral, no intuito de preservar as relações societárias;

- **Acordo de Acionistas:** documento que define as regras morais e legais da sociedade, separando as esferas patrimônio, família e empresa. Dele, fazem parte:
  - Regras para entrada, saída, promoção e remuneração de familiares na empresa;
  - Regras sobre a administração e o usufruto do patrimônio familiar;
  - Política de dividendos;
  - Critérios de aposentadoria;
  - Mecanismos de prevenção patrimonial contra pulverização e a descapitalização da sociedade. Um bom acordo de acionistas<sup>20</sup> protege a família empresária de uma possível oferta hostil, aumentando suas chances de continuar no controle societário, preservando seus sistemas – família, patrimônio e empresa(s) - de processos judiciais desgastantes e desnecessários, bem como prevenindo o ingresso indesejado de membros, sem laços consanguíneos, como muitas vezes acontece nos casos de transferência de patrimônio por motivo de falecimento, dissolução de casamento, direito de guarda de filhos menores e testamento;
  - Disposições sobre o exercício do direito de voto nas assembleias gerais.

Nas empresas de menor porte, cuja estrutura é menos complexa, a Assembleia de Sócios<sup>21</sup> pode fazer o papel do Conselho de Família.

## ● ● ● ● 6.3 Resistência ao Planejamento Sucessório: Por Que é Tão Comum?

Muitas vezes, na “passagem do bastão”, o fundador de um empreendimento tem dificuldade de conduzir a transição, enquanto vivo e ativo nos negócios, cedendo o controle de forma profissional e cordata à próxima geração. Em outras situações, o fundador está motivado e ciente de sua missão, porém não encontra sucessores preparados, ou mesmo interessados, para a função.

De fato, muitos obstáculos surgem, ao longo de uma sucessão familiar, provenientes dos atores nela envolvidos - o fundador, a família, os colaboradores, clientes e demais partes interessadas:

- O Fundador - na maioria das vezes, é o maior obstáculo a um planejamento sucessório profissional, tendo em vista o forte desejo de continuar à frente ou no controle de seu empreendimento. Seus medos e ansiedades derivam, em grande parte:

---

20. Vide item 1.3 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª Edição.

21. Órgão de maior poder da sociedade limitada. Segundo o novo Código Civil, no caso de sociedade com mais de 10 sócios, as deliberações deverão ser tomadas, obrigatoriamente, através de assembleia. Quando a sociedade possuir 10 sócios ou menos, as deliberações deverão ser tomadas através de reunião. A convocação e instalação da assembleia dos sócios da sociedade limitada, assim como os procedimentos relativos aos trabalhos durante a sua realização são bastante semelhantes à assembleia geral das sociedades por ações.

---

- Da idéia de morte ou incapacidade;
- Da relutância em deixar o poder. A transferência da autoridade pode significar um sacrifício imenso, uma vez que, na maioria dos casos, o empreendedor dedicou grande parte de sua vida à empresa;
- Da tarefa de ter que escolher um sucessor entre os filhos. Em geral, os princípios que regem os negócios demandam escolhas baseadas em competência. Os valores familiares, no entanto, podem prevalecer;
- Da provável perda de identidade e medo da aposentadoria. Fundadores, normalmente, se identificam fortemente com o negócio, justificando seu lugar no mundo, a partir da relação com a empresa. Nessa perspectiva, a saída do cargo pode provocar desmotivação ou, mesmo, a perda do sentido da vida;
- Da resistência ao planejamento. Fundadores tendem a ser mais realizadores do que planejadores;
- Da desconfiança: Empreendedores, geralmente, têm a sensação de que ninguém pode liderar o negócio tão bem quanto eles próprios.
- A Família: contribui para a criação de barreiras, quando:
  - Normas culturais familiares desencorajam discussões, entre seus membros, sobre futuro, questões financeiras e morte, dentre outros;
  - Cônjuges, receosos da perda de sua posição na organização, passam a resistir a mudanças.
- Colaboradores: aqueles que têm uma relação próxima com o fundador podem enxergar, na nova liderança, uma ameaça ao seu *status quo*.
- Clientes: um novo personagem, no cenário, pode pôr em risco a qualidade da relação entre as partes.

## 7. CONCLUSÃO

O planejamento de sucessão é um importante processo de gestão que serve a vários propósitos:

- a) identifica e desenvolve sucessores, em linha com a estratégia compactuada entre sócios e o Conselho de Administração;
- b) é o caminho para dar continuidade à missão e aos valores do empreendimento;
- c) demonstra transparência e um cuidado com o mercado – fornecedores, clientes, acionistas minoritários, sócios, e membros da família controladora, quando existirem;
- d) prepara líderes com base em critérios claros, promovendo o crescimento de indivíduos e organizações.

# Parte II: Avaliação



## 1. Introdução

A 4ª Edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC claramente recomenda a avaliação formal e anual do Conselho de Administração, como órgão colegiado, dos conselheiros, individualmente, e da Diretoria-Executiva, notadamente, o presidente. Essas avaliações devem ser conduzidas pelo Conselho de Administração, sob a liderança do presidente do Conselho<sup>22</sup>.

De um modo geral, pode-se observar que o processo formal de avaliação, enquanto importante elemento de governança, vem se disseminando no universo corporativo. Independentemente do porte da empresa, de sua estrutura de capital, do segmento e de seu mercado de atuação - nacional ou internacional - a prática periódica da avaliação de Conselhos e conselheiros tende a ser incorporada à cultura organizacional.

## 2. Processo de Avaliação

### ● ● ● ● 2.1 Objetivos, Razões e Barreiras ao Processo

Em um processo de avaliação de desempenho, como objetivo geral, procura-se rever e analisar a contribuição individual ou do grupo para o alcance dos objetivos estabelecidos, tendo em vista influenciar resultados futuros mais eficientes e eficazes para o negócio.

---

22. Vide item 2.18 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

---

Como objetivo específico, nesse caso, busca-se avaliar a contribuição do Conselho, enquanto órgão colegiado, dos conselheiros, individualmente, e da Diretoria-Executiva, no papel de seu diretor-presidente, visando melhoria e renovação contínuas.

Outros objetivos relevantes do processo de avaliação são:

- Assegurar que o Conselho desempenhe seus papéis fundamentais de direcionamento da estratégia corporativa e de supervisão de seu desempenho;
- Melhorar o alinhamento do perfil do Conselho com a estratégia corporativa;
- Aperfeiçoar os processos, fluxo de informações e a interface do Conselho de Administração com a diretoria executiva e órgãos de controle;
- Melhorar o suporte oferecido ao diretor-presidente;
- Melhorar o processo de atração e renovação de conselheiros e da Diretoria-Executiva;
- Melhorar a credibilidade do Conselho, por meio da divulgação das informações relativas ao seu desempenho para acionistas e sociedade;
- Avaliar a adequação das ações do diretor-presidente à execução do direcionamento estratégico da empresa;
- Subsidiar o processo de remuneração variável do Conselho de Administração, caso exista.

Há inúmeras razões que podem ser elencadas para justificar um processo de avaliação de Conselhos, de conselheiros e da Diretoria-Executiva:

- a) Permite sinalizar como o indivíduo ou o grupo estão desempenhando, sugerindo a necessidade de se rever conhecimentos, habilidades ou comportamentos;
- b) Dá respostas a forças externas de controle, a exemplo de investidores institucionais e agências de *rating* corporativo;
- c) Dá respostas a pressões internas, que demandam o reconhecimento e a melhoria de pontos fracos;
- d) Pode suscitar mudanças necessárias em relação ao perfil do Conselho e da Diretoria-Executiva;
- e) Promove maior alinhamento entre o Conselho de Administração e a Diretoria-Executiva frente aos objetivos a serem alcançados;
- f) Melhora a eficiência do Conselho de Administração, observando seu funcionamento: agenda, dinâmica interna, administração de tempo e temas;
- g) Ajuda no desenvolvimento do próprio processo de avaliação, através da crítica e aprimoramentos constantes do sistema adotado;
- h) Contribui para certificar se as competências dos conselheiros estão acompanhando as mudanças do negócio e do ciclo de vida organizacional;
- i) Embasa o processo de eleição do Conselho, indicando aos acionistas se este deve ser mantido ou substituído.

Há algumas barreiras a serem enfrentadas na adoção de práticas de avaliação. Entre outras, podem ser destacadas:

- i. Falta de clareza sobre o que é de fato uma avaliação de conselho e como esta é totalmente diferente da avaliação de executivos;
- ii. A resistência por parte de alguns acionistas de aceitar a avaliação de conselheiros por eles convidados;
- iii. Vaidade ou insegurança por parte de alguns conselheiros;
- iv. Questionamentos a respeito dos critérios estabelecidos para a avaliação;
- v. Constrangimento dos avaliadores devido à proximidade de relacionamentos pessoais.

Há pontos, ainda, que podem fragilizar o processo, principalmente quando a avaliação é percebida como:

- Injusta ou tendenciosa;
- Inócua e não adicionadora de valor, melhoria ou inovação;
- Fonte de conflito, devido a interesses de grupos políticos;
- Um procedimento burocrático para cumprimento de uma formalidade;
- Um instrumento utilizado por avaliadores e avaliados despreparados;
- Uma ferramenta apoiada em métricas inadequadas.

A participação ativa do Conselho de Administração na construção do sistema de avaliação é uma das formas de reduzir, ou mesmo eliminar, as resistências a esse processo. Nesse sentido, recomenda-se que a avaliação da Diretoria Executiva, elaborada pelo diretor-presidente, seja validada pelo Conselho de Administração.

A definição dos objetivos da avaliação e o estabelecimento de critérios - claros e perfeitamente articulados com a missão, visão, valores, estratégia e cultura da empresa - é outra medida que ajuda a minimizar barreiras e aumentar a aceitação do processo por parte dos envolvidos.

## ● ● ● ● 2.2 Princípios e Diretrizes: O Que Se Deve Ter como Base para Avaliar o Conselho de Administração, os Conselheiros e o Diretor-Presidente

O princípio básico é avaliar se o Conselho de Administração, os Conselheiros e a Diretoria-Executiva, notadamente, o seu diretor-presidente, cumprem as funções e responsabilidades aceitas como suas e pré-definidas na legislação, estatuto ou contrato social, e em regimentos internos.

A determinação dos itens a serem considerados na avaliação depende do setor de atividade, do momento da empresa e da cultura existente na organização em relação ao processo e seus propósitos. O Conselho deve ser avaliado em relação a critérios definidos pelos acionistas e aprovados pelo Conselho. São fundamentais também a transparência e o entendimento do processo por todos aqueles que estarão envolvidos com a avaliação<sup>23</sup>.

23. Vide itens 2.18 e 2.19 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição

## 2.2.1 Avaliação do Conselho e do conselheiro

Uma avaliação formal do desempenho do Conselho, e de cada um dos conselheiros, deve ser feita anualmente. Sua sistemática precisa estar adaptada à situação de cada organização. É importante que a avaliação seja respaldada por processos formais, com escopo de atuação e qualificação bem definidos.

A condução da avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho e a participação de especialistas externos pode contribuir para a objetividade do processo. A avaliação individual – particularmente nos aspectos de frequência, assiduidade e envolvimento/participação nas reuniões (incluindo seu nível de dispersão durante a reunião, pela realização de atividades não relacionadas) – é fundamental para a indicação à reeleição dos conselheiros. Recomenda-se que o processo e os resultados da avaliação sejam discutidos com o presidente do Conselho e, posteriormente, sejam divulgados aos sócios por meio de um item específico no relatório da Administração.

## 2.2.2 Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria-Executiva

O Conselho de Administração deve estabelecer as metas de desempenho do diretor-presidente, no início do exercício social, e realizar, anualmente, uma avaliação formal desse profissional. Cabe ao diretor-presidente avaliar o desempenho de sua equipe<sup>24</sup> e estabelecer um programa de treinamento e desenvolvimento. O resultado da avaliação dos executivos deve ser comunicado ao Conselho, com a proposição de permanência ou não nos respectivos cargos. De seu lado, o Conselho de Administração deve analisar e aprovar a recomendação do diretor-presidente, tanto no que se refere às metas acordadas quanto a sua avaliação.

Nas avaliações do Conselho de Administração e do Diretor-Presidente, o Conselho poderá contar com o auxílio de um Comitê de Pessoas ou RH, se houver.

## ● ● ● ● 2.3 Quesitos de Avaliação

Para o desenvolvimento do processo de avaliação, é importante levar em conta:

- a) Tipo de avaliação:
  - Avaliação externa: realizada por consultor ou empresa de consultoria;
  - Avaliação interna: realizada por órgãos do Conselho de Administração, como o Comitê de Recursos Humanos;
  - Avaliação combinada: realizada pela empresa com o apoio de consultoria externa.
- b) Unidade de análise
  - Conselho de Administração, como colegiado;
  - Conselheiros, individualmente;
  - Diretoria-Executiva, notadamente, o seu diretor-presidente.

---

24. Vide item 3.8 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

- c) Formas de avaliação
  - Avaliação 180° ou 360°;
  - Auto-avaliação: exame individual da própria contribuição;
  - Avaliação por pares.
- d) Técnicas de coleta de dados
  - Entrevista (análise qualitativa);
  - Questionário com perguntas fechadas (análise quantitativa);
  - Questionário com perguntas fechadas e abertas;
  - Combinação de duas ou mais técnicas

## ● ● ● ● 2.4 Instrumentos de Avaliação

A seguir, são apresentados exemplos de dimensões e questões que podem ser contempladas no processo de avaliação de Conselho de Administração e conselheiros, individualmente, e de diretor-presidente de uma organização.

### 2.4.1 Formulário de Avaliação de Conselho e Conselheiros de Administração

#### I – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E RISCOS CORPORATIVOS

1. Todos os conselheiros conhecem e entendem a missão, visão, valores, estratégia e planos de negócios da organização?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
  
2. O Conselho de Administração supervisiona, de forma adequada, o plano estratégico e o orçamento, durante o ano, monitorando o progresso do que foi planejado versus o realizado?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica

3. Os conselheiros estão focados nas questões estratégicas dos negócios da companhia, suas subsidiárias e controladas, priorizando, junto à Diretoria-Executiva, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados? Além disso, acompanham as ações da Diretoria-Executiva?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
  
4. O Conselho de Administração acompanha os processos de controles internos e verifica se eles são adequados para identificar e monitorar os riscos e proteger os ativos, garantindo a acurácia e qualidade das informações enviadas pela Diretoria?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
  
5. O Conselho de Administração acompanha, e discute regularmente, com a Diretoria-Executiva a gestão dos riscos corporativos e a exposição a riscos que podem impactar os resultados e a longevidade da organização ou destruir valor para os acionistas?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
  
6. O Conselho de Administração contribui para a adequação da política de dividendos ao planejamento estratégico e orçamento de capital da companhia?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica

## II – DINÂMICA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DOS CONSELHEIROS

7. Há diversidade no Conselho de Administração, levando-se em conta idade, gênero, escolaridade e experiência de seus membros (estratégia, finanças, riscos, gestão de pessoas, tecnologia, sustentabilidade, etc.)?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
  
8. O Conselho de Administração interage de forma adequada com os acionistas?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
  
9. O Conselho de Administração tem um Regimento Interno e o segue em todas as atividades?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
  
10. O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais a companhia tenha aderido, tais como Código de Conduta, Princípios de Sustentabilidade, etc.?
  - Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica

11. O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria-Executiva e aos responsáveis pela Governança Corporativa, suas necessidades de informações? Recebe as informações solicitadas em tempo hábil, e de forma completa, incluindo a análise de empresas de referência e tendências dos negócios?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
12. As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com frequência adequada?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
13. O Conselho de Administração tem uma agenda estabelecida, com antecedência, contemplando temas estratégicos prioritários, relatórios financeiros, planos de investimentos, programas de recursos humanos e planos de produtos/serviços?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
14. As reuniões do Conselho de Administração são estruturadas de forma a estimular a participação de todos os membros, de maneira construtiva, com espaço para discordância, questionamentos críticos e aproveitamento adequado do tempo?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica

15. Nas reuniões do Conselho de Administração existe tempo suficiente para discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre o tempo de apresentação e debate?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
16. Os conselheiros preparam-se, adequadamente, para as reuniões e têm participação efetiva durante as apresentações e debates, fazendo perguntas adequadas e pertinentes à Diretoria-Executiva?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
17. Os conselheiros acompanham o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos e participam dos debates, agregando valor às decisões?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
18. Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica

19. O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
20. O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos as suas necessidades (Estratégia, RH, Auditoria, Finanças, Sustentabilidade, etc.)?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
21. O Conselho de Administração mantém reuniões separadas com os auditores externos?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
22. O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e realiza um trabalho adequado na avaliação do diretor-presidente?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica

23. O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e estabelece as diretrizes para a sucessão do diretor-presidente?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica

### III – DESEMPENHO INDIVIDUAL

24. Você considera que o seu preparo pessoal, grau de dedicação e disponibilidade de tempo para o desempenho de suas responsabilidades são adequados?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
25. Sua postura predominante, nas reuniões do Conselho, tem sido ativa e construtiva, de modo a agregar valor às discussões?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
26. Você contribui para a elaboração e cumprimento da agenda da reunião, evitando propor a inclusão de assuntos extraordinários na ordem do dia dessas reuniões?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica

27. Tendo em vista a importância de seu aperfeiçoamento contínuo no papel de conselheiro, você tem procurado participar de cursos de atualização ou certificação?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
28. Quando você tem conflitos, de interesse pessoal, na matéria colocada em votação, sua postura é a de declarar-se impedido?
- Não / há necessidade significativa de melhoria
  - Algumas vezes / Há espaço para melhoria
  - Na maioria das vezes/ Adequado
  - Sim/ Excelente
  - Desconheço / Não se aplica
29. Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?

---

---

---

---

---

30. Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?

---

---

---

---

---

## 2.4.2 Formulário de Avaliação de Diretor-Presidente

### I – ESTRATÉGIA

1. A estratégia de negócios da empresa é consistente?
2. A organização está alinhada com o rumo da estratégia?
3. As estratégias corporativa e das unidades de negócio estão sendo bem executadas?
4. Com que eficácia o diretor-presidente tem identificado e antecipado ameaças reais provenientes do ambiente de negócios?

### II – LIDERANÇA

5. O diretor-presidente consegue motivar e energizar a organização?
6. A cultura da empresa reforça sua missão, visão, crenças e valores?
7. O diretor-presidente tem conduzido o processo de mudança da empresa de modo adequado?

### III – GESTÃO DE PESSOAS

8. O diretor-presidente está instalando pessoas certas no lugar certo?
9. O diretor-presidente mantém bom relacionamento com seus diretores (ou subordinados diretos)? Estes funcionam bem como equipe?
10. Há uma reserva de profissionais qualificados para sucessão e para respaldar as metas de crescimento?
11. O diretor-presidente mantém o Conselho de Administração informado acerca de sucessores potenciais?
12. O diretor-presidente está desenvolvendo líderes com potencial e competências necessárias para sucedê-lo?

### IV – INDICADORES DE RESULTADO

13. A empresa apresentou bom desempenho e conseguiu manter sua competitividade nos últimos 12 meses?
14. Vendas, lucro, produtividade, utilização de ativos, qualidade e satisfação do cliente estão avançando na direção certa?
15. Há indicações de que a empresa manterá seu bom desempenho nos próximos 3 anos?

### V – RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS EXTERNOS

16. Como é a relação do diretor-presidente com clientes, fornecedores, parceiros de negócio, governos e demais partes interessadas?
17. O diretor-presidente influencia ou exerce liderança em seu(s) setor(es) de atividade?

## ● ● ● ● 2.5 Síntese

Recomenda-se que as avaliações do Conselho, como órgão colegiado, dos conselheiros, individualmente, e do diretor-presidente sejam coordenadas pelo próprio Conselho sendo suas etapas lideradas pelo presidente do Conselho.

Mesmo em Conselhos com mandato de dois anos, ou mais, recomenda-se que as avaliações sejam procedidas anualmente.

O uso de questionário para avaliação de Conselhos de Administração, ou para auto-avaliação de conselheiros, tem sido uma prática observada. O instrumento é respondido, individualmente, e as respostas são encaminhadas ao presidente do Conselho, que deve ser o responsável pelo processo de avaliação, com apoio de assessoria interna ou consultoria externa. Dependendo da cultura organizacional, o presidente do Conselho poderá conduzir o processo por meio de entrevistas, junto a cada conselheiro, discutindo a avaliação do Conselho, a avaliação individual e dos pares, bem como a avaliação do diretor-presidente.

Os resultados da avaliação do Conselho, como órgão colegiado, são tabulados e apresentados na primeira reunião de Conselho, subsequente às avaliações, para discussão e tomada de ações, bem como para determinação de uma agenda comum para o Conselho. Dessa agenda poderão constar ações voltadas à melhoria do funcionamento do Conselho de Administração, bem como ações de *coaching*, capacitação ou melhor preparação dos conselheiros para as reuniões. Essa reunião poderá ser também uma oportunidade para se discutir a avaliação do diretor-presidente. Necessariamente, a cada processo de avaliação, deverá seguir um programa de treinamento e desenvolvimento para o grupo e, eventualmente, para cada um dos conselheiros e diretor-presidente.

Os resultados das avaliações individuais dos conselheiros e do diretor-presidente são mantidos, com confidencialidade, pelo presidente do Conselho para recomendar ações de melhoria e desenvolvimento individual. A avaliação pode também servir de indicativo para reeleição de conselheiros, individualmente, a critério do presidente do Conselho e, eventualmente, dos acionistas.

# Parte III:

# Remuneração



## 1. Introdução

A remuneração executiva de uma empresa representa um custo relevante e, portanto, não é incomum que este seja um tema de interesse tanto para a direção executiva quanto para o Conselho de Administração. Por vezes, o foco de análise pende para a contenção e redução de tais custos e se perde o necessário equilíbrio entre a gestão dos custos e a importância de se ter uma gestão de remuneração eficaz. Uma política de remuneração bem estruturada, para os principais executivos de uma empresa, pode ser um importante instrumento para a competitividade e sustentabilidade empresarial.

Como é sabido, o principal desafio ao se definir uma estratégia e uma política de remuneração executiva está em se assegurar o alinhamento entre essas e a estratégia global de negócios da empresa. Esta é, possivelmente, uma das atribuições mais críticas do Comitê de Pessoas do Conselho de Administração. Ela se inicia pela determinação dos objetivos estratégicos que se quer alcançar com a política de remuneração executiva e das vinculações entre esta e o planejamento estratégico empresarial. Tais vinculações permitirão, mais adiante, estabelecer, para toda a direção executiva da empresa e para cada um de seus membros, os objetivos, condutas e ações necessários para que a empresa alcance suas metas.

Contudo, razões de mercado impõem aos responsáveis pela formulação de políticas – Conselho de Administração / Comitê de Pessoas – complexidades no momento de eleger entre as diversas alternativas e formas de remuneração e de posicionamento competitivo. Nem sempre, replicar aquilo que os concorrentes já fazem representa o melhor caminho. Especialmente, se a empresa não tem muito claro aquilo que quer e necessita remunerar para ter êxito em sua estratégia de negócios. Assim, orienta-se que as empresas busquem escapar, tanto quanto possível, à sedução da cega imitação e considerem a sua política de remuneração executiva uma ferramenta para o êxito empresarial.

Sistemas tradicionais de remuneração não contemplam a visão de futuro e a orientação estratégica da organização. Visam, essencialmente, dotar a empresa de um instrumento de administração de salários. A organização moderna, por outro lado, busca nos sistemas de apoio, dentre os quais o de remuneração, os meios para promover a convergência dos esforços corporativos para objetivos comuns.

## 2. Princípios da Remuneração de Conselho de Administração e Diretoria-Executiva

A filosofia de remuneração total da empresa e as práticas de remuneração para as posições de Conselheiros de Administração e Diretores Executivos (Administradores, Diretores Eleitos e/ ou Estatutários) devem ser elaboradas e propostas pelo Comitê de Pessoas – por vezes, também, denominado Comitê de Recursos Humanos, Comitê de Remuneração ou Comitê de Governança – e aprovadas pelo Conselho de Administração<sup>25</sup>.

A remuneração de Conselheiros e Diretores Executivos deve ser comunicada, ao mercado, de forma tão aberta e detalhada quanto possível, informando-se, inclusive, a filosofia de remuneração total da empresa, o processo de definição da remuneração, o mercado competitivo considerado e os valores praticados de remuneração fixa e variável, de curto e longo prazos.

Na Assembleia Geral Ordinária (AGO) da companhia devem ser apresentadas informações sobre o uso da verba global, aprovada no ano anterior (valor orçado e valor efetivamente realizado), bem como a proposta de remuneração para o exercício social seguinte, discriminando-se, por órgão (Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal), o montante de remuneração fixa e variável, os benefícios e incentivos concedidos.

A remuneração praticada pela empresa deve motivar e direcionar os Conselheiros de Administração e Diretores Executivos na busca dos resultados definidos pelos acionistas. Além disso, a remuneração deve levar em conta as práticas de mercado, de modo a ser competitiva para o segmento de atuação da empresa e respeitar os diferentes tipos de cultura organizacional.

A remuneração de Diretores Executivos deve ser definida e administrada dentro do conceito de remuneração total e não como um conjunto de elementos separados: salário fixo, bônus, incentivos de longo prazo e benefícios. O mesmo conceito também se aplica a Conselheiros de Administração. Para esses, remuneração total incorpora a remuneração mensal fixa, podendo incluir também incentivos de longo prazo.

---

25. Vide itens 2.24 e 3.9 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª Edição.

---

## 3. Responsabilidades do Comitê de Pessoas

As principais responsabilidades do Comitê de Pessoas<sup>26</sup>, com relação ao tema remuneração, são:

- Elaborar e propor ao Conselho de Administração a filosofia e a estratégia de remuneração total da empresa, levando em conta as diretrizes de negócios, os valores e a cultura da empresa;
- Analisar o mercado competitivo<sup>27</sup> da empresa e recomendar, ao Conselho de Administração, as empresas que deverão compor esse mercado, para efeito de pesquisas de remuneração que fornecerão dados mercadológicos necessários à determinação do grau de competitividade da remuneração praticada pela empresa;
- Analisar o posicionamento da remuneração total em relação ao mercado competitivo proposto pelo Comitê Executivo da empresa propondo, se for o caso, ajustes para aprovação pelo Conselho de Administração;
- Analisar o desenho e impacto dos programas de remuneração variável de longo prazo/ incentivos de longo prazo propondo, se for o caso, ajustes para aprovação pelo Conselho de Administração;
- Avaliar cada programa de remuneração e, se for o caso, propor ajustes tendo em vista o alinhamento dos interesses dos administradores e profissionais da organização com os dos acionistas;
- Analisar os mecanismos de remuneração de Conselheiros de Administração e propor, ao Presidente do Conselho de Administração, valores para o exercício;
- Definir e propor, ao Conselho de Administração, as condições e os elementos que irão compor os pacotes de desligamento para altos executivos;
- Zelar pelas práticas e sistemas de remuneração da empresa com vistas a evitar distorções que resultem em perda de competitividade e/ou riscos para a empresa.

---

26. Vide item 2.31 do Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC, 4ª edição.

27. Conjunto de empresas com as quais uma dada organização deseja se comparar para efeito de práticas de remuneração, podendo incluir: concorrentes diretos e indiretos, empresas líderes de mercado - em decorrência de boas práticas de governança, gestão de pessoas ou remuneração - melhores empresas para se trabalhar, market makers e empresas com as quais a organização concorre na busca por profissionais.

---

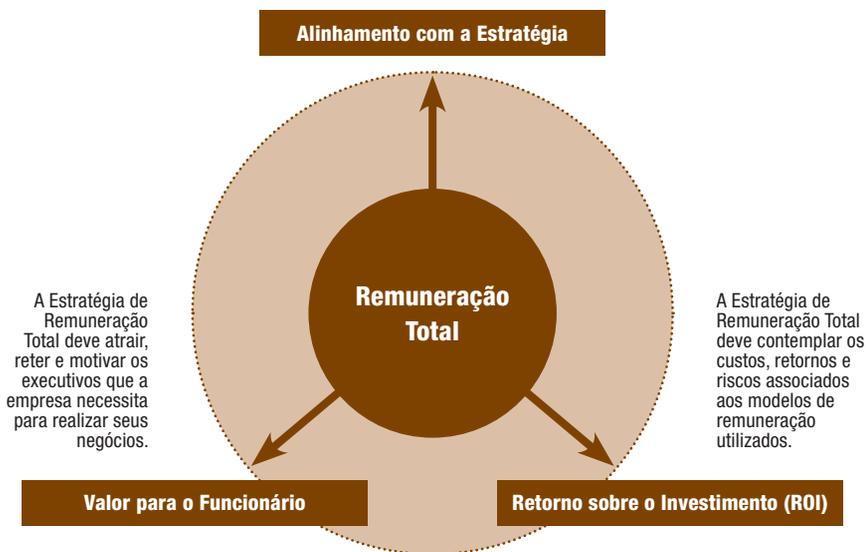
## 4. Estratégia de Remuneração Total

O Comitê de Pessoas tem, como uma de suas principais responsabilidades, a proposição da filosofia de remuneração a ser adotada pela empresa e, conseqüentemente, de sua estratégia de remuneração total. Esta última deve conter os princípios básicos que nortearão o desenvolvimento dos instrumentos de remuneração e da gestão de pessoas.

A correta definição de uma filosofia de remuneração pressupõe encontrar o perfeito equilíbrio entre a estratégia da empresa, a valorização dos executivos, a competitividade mercadológica e os custos associados.

**Figura 2 – Remuneração total**

A Estratégia de Remuneração Total deve direcionar os executivos à conquista dos objetivos da organização.



Fonte: Comissão de Recursos Humanos do IBGC

O objetivo de uma estratégia eficaz de remuneração total é alcançar um equilíbrio entre remuneração fixa, benefícios e remuneração variável, de curto e de longo prazos, visando:

- Assegurar o alinhamento dos instrumentos de remuneração aos objetivos estratégicos da empresa;
- Balancear o grau de risco envolvido na remuneração – equilíbrio entre remuneração fixa e remuneração variável.

Dentro do escopo de atuação do Comitê de Pessoas está, também, a gestão de elementos de reconhecimento e recompensa, de caráter não-monetário. Tais elementos devem, em conjunto com os fatores monetários, ser objeto de atenção da empresa para garantir um ambiente favorável que permita o crescimento sustentável dos negócios e viabilizar a atração e retenção de talentos, decorrente de uma política de remuneração total equilibrada e competitiva.

**Figura 3 – Estratégia de remuneração**

Fonte: Comissão de Recursos Humanos do IBGC

O desafio implícito no desenvolvimento de uma estratégia eficiente de remuneração total é construir um modelo equilibrado - balanceando objetivos, muitas vezes, conflitantes, das partes interessadas:

**Figura 4 – Remuneração estratégica**

Fonte: Comissão de Recursos Humanos do IBGC

O Comitê de Pessoas deve garantir que existam respostas claras para, pelo menos 5 (cinco) questões críticas vinculadas à estratégia de remuneração total:

1. O grau de risco inserido nos programas de remuneração está alinhado com a cultura, valores e estratégia corporativa da organização?
2. O pacote de remuneração total está definido de forma homogênea, equilibrada e em linha com o grau de risco definido como ideal?
3. A empresa conta com mecanismos eficientes de avaliação da contribuição, tanto individual quanto coletiva?
4. Os indicadores de resultado dos programas de incentivo são sólidos e consistentes e estão, realmente, de acordo com o plano de negócios? Esses indicadores direcionam os colaboradores para a busca dos resultados estratégicos definidos pelos acionistas?
5. A remuneração dos executivos está fundamentada em critérios claros de desempenho e ancorada em práticas de mercado?

## 5. Definição do Mercado Competitivo

Em se tratando da remuneração da diretoria executiva, é fundamental selecionar criteriosamente o mercado competitivo de remuneração. Os critérios mais comumente utilizados para este propósito são:

Portanto, para uma avaliação do nível de competitividade da remuneração total e de cada um de seus componentes, o mercado competitivo definido assume um papel de grande importância. Com isso, mesmo para empresas que tenham modelos de negócios diferentes, outra origem de capital, tamanho, etc., será possível ter-se uma boa base comparativa. A verdade é que, no ambiente de negócios de nossos dias, onde estratégias, estruturas e mercados estão em constante mutação, é fundamental posicionar-se de forma a assegurar à empresa uma estratégia de remuneração total que inclua competidores, além dos concorrentes diretos.

Um aspecto relevante sobre esse tema, em algumas organizações ou setores menos

# 6. Definição do Posicionamento em Relação ao Mercado

Parte fundamental da definição da estratégia de remuneração total está associada à correta definição do ponto de posicionamento em relação ao mercado. A maioria das empresas posiciona seu referencial de remuneração na média/mediana do mercado de comparação. Algumas se posicionam no 3º quartil de mercado. Outras, se posicionam mais acuradamente:

- Acima do mercado, para posições ou indivíduos-chave;
- Na média/ mediana de mercado, para posições onde há oferta abundante de talentos;
- Abaixo do mercado para posições de entrada, onde a atratividade e a reputação da empresa asseguram a atração de bons candidatos a um custo mais baixo.

Esta definição, contudo, deve ser sempre precedida de uma análise detalhada do cenário atual de cada empresa e dos elementos que influenciam tal decisão, conforme o quadro abaixo:

**Figura 6 – Cenários de remuneração em relação à empresa**

	Abundante	Adequado	Limitado	Raro
1. Oferta de Talentos	↑	↑	↑	↑
2. Expectativas de Desempenho	Baixo	Médio	Elevado	Excepcionalmente Elevado
3. Produtividade x Mercado	Baixo	Médio	Acima da Média	Muito Acima
4. Mobilidade do Empregado	Baixo	Modesto	Alguns Casos	Casos Frequentes
5. Estrutura da Equipe	Excessivo	Adequado	Leve	Extremamente Leve
6. Instabilidade de Mercado	Pouco ou Nenhum	Moderada	Elevada	Muito Elevada
7. Reputação da Empresa	↓	↓	↓	↓
	Excelência	Respeitável	Desconhecido	Desfavorável
	40º Percentil	50º Percentil	60º Percentil	75º Percentil

Fonte: Watson Wyatt

## 7. Definição do Programa de Remuneração Variável Anual para Executivos

Figura 7 – Processo de avaliação e remuneração de executivos



Fonte: Comissão de Recursos Humanos do IBGC

O Conselho de Administração deve se envolver, diretamente, na definição das premissas que nortearão o programa de remuneração variável para executivos, garantindo que:

- Os objetivos e motivações estejam claros;
- O programa seja simples, bem balanceado, realista, factível e desafiador;
- O programa, efetivamente, estabeleça condições para alinhar o ganho dos executivos com a estratégia de negócios definida pelo Conselho de Administração;
- Os ganhos potenciais dos executivos estejam alinhados com as premissas estratégicas de remuneração total e sejam competitivos em relação ao mercado.

É também função do Conselho de Administração a aprovação final dos indicadores de resultado que serão utilizados no programa de remuneração variável para executivos. O quadro, abaixo, apresenta os indicadores mais utilizados no mercado brasileiro:

**Gráfico 1 – Indicadores de resultados mais utilizados**

Fonte: Watson Wyatt

## 8. Definição do Programa de Incentivos de Longo Prazo

Incentivos de longo prazo são programas de remuneração variável que visam assegurar, além do alcance dos resultados projetados pela companhia, o alinhamento, a permanência e o comprometimento dos executivos com alto nível de desempenho, no médio e longo prazos. Os incentivos de longo prazo têm, normalmente, ciclos de 3 (três) a 5 (cinco) anos e são usualmente aplicados, apenas, para executivos de primeira linha, muito embora possam ser estendidos para todos os níveis.

Os 3 (três) tipos principais de programas de incentivos de longo prazo são:

- *Stock Options* (com uso de ações reais);
- *Phantom Stocks* ou *Phantom Shares* (ações fantasmas ou quotas);
- Bônus de Longo Prazo (baseado no alcance de metas preestabelecidas).

São muitas as razões que levam as empresas a desenvolver um programa de incentivos de longo prazo. Dentre essas, destacam-se:

- Recompensar e partilhar a criação de valor;
- Alinhar interesses de executivos e acionistas;
- Promover uma visão de longo prazo na gestão da empresa;
- Direcionar os executivos para a visão de perpetuação do negócio;
- Possibilitar aos executivos uma saudável acumulação de capital;
- Possibilitar a retenção de pessoas estratégicas;
- Reduzir a ênfase na remuneração fixa;
- Ser competitivo com o mercado.

Uma vez aprovada a criação de um programa de incentivos de longo prazo, deve-se cuidar para que a escolha do tipo de programa esteja totalmente em linha com as principais motivações da empresa – seja para busca de resultados estratégicos de longo prazo, seja para retenção de executivos.

Na maioria das vezes, essas duas motivações estão presentes, ao mesmo tempo, embora com intensidades diferentes:

- Nas empresas cuja motivação principal é a busca por resultados de longo prazo, o desenho do programa deve conter gatilhos e indicadores que condicionem o pagamento da premiação ao alcance de metas definidas;
- Em empresas cuja motivação principal é a retenção de executivos, o desenho do programa deve conter mecanismos de diferimento da premiação, ao longo do tempo, motivando o executivo a permanecer na empresa para fazer jus ao prêmio.

As questões que, tipicamente, devem ser respondidas no desenho de um programa de incentivos de longo prazo são:

- Tipo de ação a ser distribuída (ON, PN);
- Definição da origem das ações (mercado, tesouraria ou nova emissão);
- Diluição (% do capital a ser distribuído a longo prazo);
- Critérios para definição do número de ações por grupo profissional elegível;
- Preço de exercício (valor inicial das ações);
- Critério de correção do preço de exercício;
- Prazo de vigência das opções ou termo da opção (usualmente, 10 anos);
- Carência para exercício das opções/ prazo de exercício do direito (*vesting period*);
- Restrição adicional de venda, após o exercício das opções;
- Forma de pagamento da compra das ações (à vista ou financiado);
- Obrigatoriedade de exercício das opções;
- Obrigatoriedade de recompra das ações, por parte da empresa.

## 9. Definição do Pacote de Desligamento para Altos Executivos

Pacotes de desligamento para altos executivos são utilizados nos casos de término de vínculo contratual, em razão de baixo desempenho, fusões, aquisições ou reestruturações, dentre outros. Esta é uma prática muito comum, em países como Estados Unidos e Inglaterra, mas ainda pouco frequente no Brasil.

Usualmente, esses pacotes são compostos por:

- Uma compensação em dinheiro – normalmente, 1 a 2 salários por ano trabalhado;
- Extensão do plano de saúde e seguro de vida – normalmente, por 6 a 12 meses;
- Contratação de serviços especializados de recolocação de executivos (*outplacement*).

## 10. Remuneração dos Conselheiros de Administração

Conselheiros de Administração devem ser adequadamente remunerados, considerando-se o mercado, as qualificações, o seu nível de contribuição, o valor agregado à organização e os riscos da atividade. Contudo, as estruturas de remuneração para membros do Conselho de Administração devem ser diferentes daquelas utilizadas para a gestão, dada a natureza distinta dessas duas instâncias da organização e o fato de que o Conselho de Administração tem um mandato com prazo determinado.

As organizações devem ter um procedimento, formal e transparente, de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios para conselheiros de administração. Devem levar em conta os custos e riscos envolvidos nesses programas e o eventual impacto na participação acionária dos sócios.

Os valores e a política de remuneração dos conselheiros devem ser propostos pelo Conselho de Administração e encaminhados para aprovação da Assembleia de acionistas / sócios.

Conselheiros de administração e diretores executivos não devem estar envolvidos em qualquer deliberação que abranja sua própria remuneração, evitando-se assim conflitos de interesse.

A remuneração dos conselheiros deve ser divulgada, individualmente, ou, ao menos, em um bloco separado do da gestão<sup>28</sup>.

## 11. Remuneração do Conselho Fiscal

De acordo com a Lei de Sociedades Anônimas (Lei 6.404, de 15 de Dezembro de 1976), capítulo XIII, artigo 162:

§ 3º A remuneração dos membros do Conselho Fiscal - além do reembolso, obrigatório, das despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho da função - será fixada pela assembleia-geral que os eleger, e não poderá ser inferior, para cada membro em exercício, a dez por cento da que, em média, for atribuída a cada diretor, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros.

---

28. Vide item 2.24 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4ª edição.

---

O Código Civil (Lei 10.406, de 10 de Janeiro de 2002), por sua vez, em seu capítulo IV, seção IV, declara que:

Art. 1.068. A remuneração dos membros do conselho fiscal será fixada, anualmente, pela assembléia dos sócios que os eleger<sup>29</sup>.

Complementarmente, o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC*, em sua 4ª Edição, publicada em 2009, afirma:

5.8 Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a qualificação necessária ao exercício da função. Fazem jus ao reembolso de quaisquer despesas relativas ao desempenho da função. Não deve haver remuneração variável para Conselho Fiscal. O montante deve ser fixado em função da remuneração total atribuída aos executivos, incluindo valores recebidos por estes através de diferentes empresas de um mesmo grupo. A remuneração dos conselheiros fiscais deve ser divulgada individualmente ou, pelo menos, em bloco separado da remuneração dos administradores. Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros, a organização deve justificar essa opção de maneira ampla, completa e transparente.

## 12. Resumo da Instrução CVM Nº480, de 7.12.2009

A Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) divulgou, em 7/12/2009, a Instrução CVM nº 480 que estabelece as regras de registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados, bem como o regime informacional a que tais emissores estão sujeitos.

A Instrução CVM nº 480/09, que entrou em vigor em 1º de janeiro de 2010, substitui a Instrução CVM nº 202, de 6/12/1993, e é aplicável a todos os emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados no Brasil, inclusive os estrangeiros, com exceção apenas dos fundos de investimento, clubes de investimento e alguns outros expressamente mencionados na norma, que permanecem sujeitos à regulamentação específica da CVM.

A Instrução adota um modelo em que as informações referentes ao emissor são reunidas em um único documento, atualizado regularmente, denominado Formulário de Referência. Este novo documento melhora substancialmente tanto a quantidade quanto a qualidade das informações colocadas à disposição dos investidores e do mercado periodicamente, trazendo as regras brasileiras a padrões muito próximos daqueles recomendados pelas instituições internacionais especializadas em mercado de valores mobiliários. Merecem destaque as seções sobre transações com partes relacionadas, comentários dos diretores, riscos de mercado, assembleias gerais e administração, e remuneração dos administradores.

---

29. Vide item 5.8 do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC*, 4ª edição.

---

Ao abordar o tema da remuneração de administradores (anexo 13), a nova instrução trata de:

- 13.1 Política e prática de remuneração para conselho de administração, diretoria estatutária e não estatutária, conselho fiscal, comitês estatutários e comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração;
- 13.2 e 13.3 Remunerações fixas e variáveis reconhecidas no resultado dos 3 (três) últimos exercícios sociais e a prevista para o exercício social corrente para conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal;
- 13.4 Plano de remuneração baseado em ações no último exercício social e previsto para o exercício social corrente para conselho de administração e diretoria estatutária;
- 13.5 Quantidade de ações ou cotas direta ou indiretamente detidas, no Brasil ou no exterior, e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos pelo emissor, seus controladores diretos ou indiretos, sociedades controladas ou sob controle comum para conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal;
- 13.6 Remuneração baseada em ações reconhecida no resultado dos 3 (três) últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente para conselho de administração e diretoria estatutária;
- 13.7 Opções em aberto ao final do último exercício social para conselho de administração e diretoria estatutária;
- 13.8 Opções exercidas e ações entregues relativas à remuneração baseada em ações, nos 3 (três) últimos exercícios sociais para conselho de administração e diretoria estatutária;
- 13.10 Planos de previdência em vigor para conselho de administração e diretoria estatutária;
- 13.11 Informações individuais para os 3 (três) últimos exercícios sociais, dentro de conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal. As informações exigidas são:
  - valor da maior remuneração individual
  - valor da menor remuneração individual
  - valor médio de remuneração individual
- 13.12 Descrição de arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria, indicando quais as consequências financeiras para o emissor com relação a conselho de administração e diretoria estatutária;
- 13.13 Indicação do percentual da remuneração total de cada órgão reconhecida no resultado do emissor referente a conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal, que sejam partes relacionadas aos controladores, diretos ou indiretos, conforme definido pelas regras contábeis que tratam desse assunto, em relação aos 3 (três) últimos exercícios sociais;

- 13.14 Indicação dos valores reconhecidos no resultado do emissor como remuneração de conselho de administração, diretoria estatutária, conselho fiscal, agrupados por órgão, por qualquer razão que não a função que ocupam, como por exemplo, comissões e serviços de consultoria ou assessoria prestados em relação aos 3 (três) últimos exercícios sociais;
- 13.15 Indicação dos valores reconhecidos no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas do emissor, como remuneração de membros do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal do emissor, agrupados por órgão, especificando a que título tais valores foram atribuídos a tais indivíduos em relação aos 3 (três) últimos exercícios sociais;
- 13.16 Fornecimento de outras informações que o emissor julgue relevantes.

## 13. Pronunciamento Técnico CPC 05

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis no seu pronunciamento técnico CPC 05 determina que as demonstrações contábeis de uma entidade contenham as divulgações necessárias para evidenciar a possibilidade de que sua posição financeira e seu resultado possam ter sido afetados pela existência de transações e saldos com partes relacionadas.

Os seguintes termos são usados neste pronunciamento com os significados abaixo descritos:

**Parte relacionada** é a parte que está relacionada com a entidade:

- a. direta ou indiretamente por meio de um ou mais intermediários, quando a parte
- b. se for membro do pessoal-chave da administração da entidade ou de sua controladora

**Transação com partes relacionadas** é a transferência de recursos, serviços ou obrigações entre partes relacionadas, independentemente de haver ou não um valor alocado à transação.

**Remuneração de empregados e administradores** inclui todos os benefícios aos empregados e administradores e inclusive os benefícios pagos com base em ações e instrumentos financeiros. Os benefícios aos empregados e administradores são todas as formas de remuneração paga, a pagar, ou proporcionada pela entidade, ou em nome dela, em troca de serviços que lhes são prestados. Também inclui a remuneração paga em nome da entidade por sua controladora/investidora. A remuneração inclui:

- a. benefícios de curto prazo a empregados e administradores, tais como ordenados, salários e contribuições para a seguridade social, licença remunerada e auxílio-doença pago, participação nos lucros e bônus (se pagáveis no período de doze meses após o encerramento do exercício) e benefícios não-monetários (tais como assistência médica, habitação, automóveis e bens ou serviços gratuitos ou

- subsidiados) para os atuais empregados e administradores;
- b. benefícios pós-emprego, tais como pensões, outros benefícios de aposentadoria, seguro de vida pós-emprego e assistência médica pós-emprego;
- c. outros benefícios de longo prazo a empregados e administradores, incluindo licença por anos de serviço ou outras licenças, jubileu ou outros benefícios por anos de serviço, benefícios de invalidez de longo prazo e, se não forem pagáveis na totalidade no período de doze meses após o encerramento do exercício, participação nos lucros, bônus e remunerações futuras;
- d. benefícios de rescisão de contrato de trabalho; e
- e. remuneração baseada em ações.

**Pessoal-chave da administração** são as pessoas que têm autoridade e responsabilidade pelo planejamento, direção e controle das atividades da entidade, direta ou indiretamente, incluindo qualquer administrador (executivo ou outro) dessa entidade.

16. A entidade deve divulgar a remuneração do pessoal-chave da administração no total e para cada uma das seguintes categorias:
  - a. benefícios de curto prazo a empregados e administradores;
  - b. benefícios pós-emprego;
  - c. outros benefícios de longo prazo;
  - d. benefícios de rescisão de contrato de trabalho; e
  - e. remuneração baseada em ações.
17. Se tiver havido transações entre partes relacionadas, a entidade deve divulgar a natureza do relacionamento com as partes relacionadas, assim como informações sobre as transações e saldos existentes necessárias para a compreensão do potencial efeito desse relacionamento nas demonstrações contábeis. Esses requisitos de divulgação são adicionais aos referidos no item 16 para divulgar a remuneração do pessoal-chave da administração. No mínimo, as divulgações devem incluir:
  - a. montante das transações;
  - b. montante dos saldos existentes e:
    - i. seus termos e condições, incluindo se estão ou não com cobertura de seguro, e a natureza da remuneração a ser paga; e
    - ii. informações de quaisquer garantias dadas ou recebidas;
  - c. provisão para créditos de liquidação duvidosa relacionada com o montante dos saldos existentes; e
  - d. despesa reconhecida durante o período a respeito de dívidas incobráveis ou de liquidação duvidosa de partes relacionadas.
18. As divulgações exigidas no item 17 devem ser feitas separadamente para cada uma das seguintes categorias:

- a. controladora;
  - b. entidades com controle conjunto ou influência significativa sobre a entidade;
  - c. controladas;
  - d. coligadas;
  - e. *joint ventures* nas quais a entidade seja uma investidora;
  - f. pessoal chave da administração da entidade ou da respectiva controladora; e
  - g. outras partes relacionadas.
19. A classificação de montantes a pagar a, e a receber de, partes relacionadas em diferentes categorias conforme exigido no item 18 é uma extensão dos requerimentos de divulgação da norma que trata da apresentação e divulgação das demonstrações contábeis. As categorias de partes relacionadas são estendidas para proporcionar uma análise mais abrangente dos saldos e transações com essas partes.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## ● ● ● ● Parte 1

BERNHOEFT, Renato *et. alli. Família, Família, Negócios à Parte*. São Paulo: Gente, 2006.

BOOZ&CO. *CEO Succession 2000-2009: a decade of convergence and compression*. strategy+business magazine, issue 59, summer 2010.

BOWER, Joseph L. *Como Nascem os CEO's*. São Paulo: Gente, 2009.

COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1998.

DAVIS, John A. *De Geração para Geração*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.

GENERAL ELECTRIC COMPANY. *GE Governance Principles* – Ed. 2009. Disponível em: [www.ge.com/company/governance/principles/index.html](http://www.ge.com/company/governance/principles/index.html). Acesso em: 1º. Jul. 2009, 8p.

HÖFT CONSULTORIA. *Seminário de Formação para Sócios e Herdeiros*. São Paulo, Abr/2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (4 ed.)*. São Paulo: IBGC, 2009.

LANK, Aiden G. *Sucessão na Gestão: Desafio-Chave para a Empresa Familiar (Governando a Empresa Familiar)*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS). *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Board Leadership – 1 ed*. Washington, D.C., EUA : NACD, 2004.

NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS). Conteúdo do sítio NACD on line. Disponível em: [www.nacdonline.org](http://www.nacdonline.org). Acesso em 1º. Jul. 2009.

OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT). Conteúdo do sítio da OECD. Disponível em: [www.oecd.org](http://www.oecd.org) . Acesso em: 1º. Jul. 2009.

## ● ● ● ● Parte 2

BOARDROOM METRICS. Disponível em: <http://www.boardroommetrics.com/default.html>. Acesso em: 06 jul. 2009.

CHARAM, R. *Boards that Deliver: Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

GRANDO, J.W. Os conselheiros agora têm nota. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0944/gestao/conselheiros-agora-tem-nota-472751.html>>. Acesso em: 01 jul. 2009

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 01 jul. 2009.

NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS. *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Board Evaluation: Improving Director Effectiveness*. USA. 2005.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. *Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective*. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/20/60/40823806.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2009

ROSSETI, J. P. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo: Editora Atlas, 2004

SPENCER STUART. *Spencer Stuart Board Index 2008*. Disponível em: <[http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/ssbi\\_08.pdf](http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/ssbi_08.pdf)>. Acesso em: 06 jul. 2009.

### ● ● ● ● Parte 3

KAY, Ira T. *CEO Pay and Shareholder Value: Helping the US win the Economic War*. St. Lucie Press, 1998.

NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS). *Delaware Discourses: Executive Compensation*.

NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS). *Director Compensation: Purpose, Principles and Best Practices*.



# Deloitte.

A governança corporativa, mais do que um determinante da perenidade dos negócios, é um dos alicerces de atuação da Deloitte na prestação de serviços de consultoria e auditoria aos seus clientes. Participar da criação deste guia de orientação para planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente constitui, portanto, uma oportunidade única para compartilharmos com clientes, e o mercado em geral, nossas crenças e proposições para uma gestão avançada daquele que é o ativo de maior valor das organizações – as pessoas.

No país, desde 1911, a Deloitte é uma das maiores empresas de serviços profissionais do mundo e do Brasil, tendo sido considerada a melhor fornecedora de soluções de gestão de RH pelas revistas Exame e Você S/A. Seus mais de 4.500 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade de transformar conhecimento em soluções empresariais para seus clientes.



# SpencerStuart

Spencer Stuart é uma das maiores empresas internacionais de recrutamento de executivos, fundada em 1956 em Chicago, e hoje presente em 27 países através de 51 escritórios. Iniciou suas atividades no Brasil em 1977, e tem hoje uma equipe de 16 consultores e associados, com foco e experiência em diferentes setores de negócios como Serviços Financeiros, Bens de Consumo e Varejo, Ciências da Vida, Industrial, Tecnologia Comunicação e Mídia, Educação e Serviços Profissionais, e também em várias funções de gestão, no C-level – CEO, COO, CFO, CMO, CIO, RH, Operações, Chief Legal Counsel, entre outras.

Além da tradicional atividade de recrutamento de CEOs e demais diretores de empresas, a Spencer Stuart atua:

- Avaliação de quadros internos de gestão do cliente, com a finalidade de identificar sucessores ao CEO, ou de promover uma otimização dos recursos de gestão, como também na identificação de talentos no contexto de uma aquisição/joint venture. Provemos um verdadeiro mapeamento dos talentos de gestão, e a comparação com os profissionais bem qualificados em posições equivalentes no mercado.
- Recrutamento de conselheiros independentes para Conselhos de Administração e Conselhos Consultivos, auxiliando o cliente a montar seu Conselho com uma composição de profissionais balanceada e com perfis complementares.
- Revisão e avaliação da eficácia do Conselho de Administração, ou Consultivo, atuando como facilitador em processos de auto-avaliação do grupo de conselheiros.







# Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente

Cadernos de Governança Corporativa



O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem-fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

**IBGC** | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551  
25º andar – cj. 2508 – Brooklin Novo  
World Trade Center – SP  
04578-903 - São Paulo – SP  
Tel.: 55 11 3043-7008  
Fax: 55 11 3043-7005  
Email: [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)

IBGC MG - Tel.: 55 11 3043-6009  
IBGC PARANÁ - Tel.: 55 41 3022-5035  
IBGC RIO - Tel.: 55 11 3043-6009  
IBGC SUL - Tel.: 55 51 3328-2552  
[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

Patrocínio:

**Deloitte.**

SpencerStuart

Apoio:

 **AES Brasil**

 **ARC**  
Executive  
Talent  
Recruiting

**BM&FBOVESPA**  
A Nova Bolsa

